

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE DEĞİŞİME
DİRENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

AYTEN KÖKTÜRK

BOLU-2016

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE
DEĞİŞİME DİRENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ayten KÖKTÜRK

Danışman
Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

BOLU, OCAK-2016

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Ayten KÖKTÜRK tarafından hazırlanan “**Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**” adlı çalışma jüri tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir./....../.....

Jüri Üyeleri

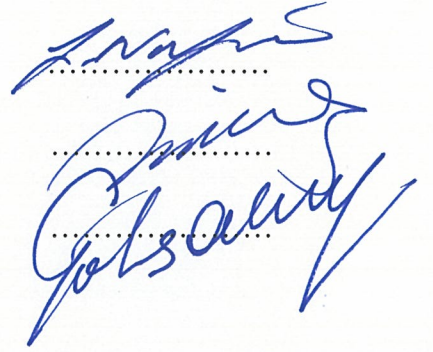
Akademik Unvan, Adı ve SOYADI

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Üye : Doç. Dr. Türkan ARGON

Üye : Yrd. Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Türkan ARGON
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, **“Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”** başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 25/01/2016

Ayten KÖKTÜRK

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk andan itibaren desteğini, vaktini, emeğini ve güler yüzünü esirgemeyen, unutamayacağım, saygıdeğer ve çok kıymetli danışmanım, hocam Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN’e samimi bir teşekkürü borç bilirim.

Araştırma sürecinde bu çalışmaya pek çok kişinin katkısı olmuştur. Ölçek uygulamalarının yapıldığı ortaokullarda gönüllü olarak anketleri cevaplayan öğretmenlere ve uygulamayı yapabilmem için bana kolaylık gösteren okul yöneticilerine; bu eğitim sürecinde bana kolaylıklar sağlayan Akpınar Ortaokulu yöneticilerine ve sevgili iş arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Ayrıca hem arkadaşlıkları hem de yardımları nedeniyle Zonguldak Ereğli İşkur İMD çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Son olarak desteklerini esirgemeyen annem ve babama, büyük küçük birçok konuda yardımını esirgemeyen sabrı, anlayışı ve sevgisiyle her zaman yanımda olan eşime yürekten teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
I. BÖLÜM	
1. Giriş	
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	8
1.3. Araştırmanın Amacı.....	8
1.4. Araştırmanın Önemi.....	9
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	10
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	11
1.7. Tanımlar.....	11
II. BÖLÜM	
2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür	
2.1. Rol ve İlgili Kavramlar.....	12
2.1.1 Rol Davranışı.....	13
2.1.2. Rol Olayı.....	14
2.1.3. Rol Çeşitleri.....	15
2.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	16
2.2.1. Rol Çatışması.....	16
2.2.1.1. Rol Çatışması Türleri.....	18
2.2.1.1.1. Rol Göndericinin Kendi içinde Çatışması.....	18
2.2.1.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma.....	19
2.2.1.1.3. Roller Arası Çatışma.....	20

2.2.1.1.4. Kişi – Rol Çatışması.....	21
2.2.1.1.5. Aşırı Rol Yüklenmesi.....	22
2.2.1.2. Rol Çatışmasının Nedenleri.....	23
2.2.1.3. Rol Çatışmasının Sonuçları.....	24
2.2.2. Rol Belirsizliği	25
2.2.2.1. Rol Belirsizliği Nedenleri.....	26
2.2.2.2. Rol Belirsizliği Türleri.....	27
2.2.2.2.1. Görev Belirsizliği.....	27
2.2.2.2.2. Sosyal - Duygusal Belirsizlik.....	27
2.2.2.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları.....	28
2.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri.....	29
2.2.3.1. Kişisel Başa Çıkma Yöntemleri.....	29
2.2.3.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	30
2.2.4. Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Rollerini.....	31
2.3. Değişim.....	34
2.3.1 Örgütsel Değişim.....	35
2.3.2. Örgütsel Değişime Direnç.....	36
2.3.2.1. Değişime Direnme Nedenleri.....	38
2.3.2.1.1 Bireysel Nedenler.....	39
2.3.2.1.1.1 Belirsizlik Korkusu.....	40
2.3.2.1.1.2 Alışkanlıklar	40
2.3.2.1.1.3 Kendini Değişime uydurma zorluğu.....	41
2.3.2.1.1.4 Güvensizlik.....	42
2.3.2.1.1.5 Başarısız Olma Endişesi.....	43
2.3.2.1.1.6 Statü-Güç Kaybetme Korkusu.....	43
2.3.2.1.1.7 Yabancılaşma.....	44
2.3.2.1.1.8 Değişimi Anlamama.....	45
2.3.2.1.1.9 İlgisizlik.....	45
2.3.2.1.2 Örgütsel Nedenler.....	45
2.3.2.1.2.1 İletişimsizlik.....	46
2.3.2.1.2.2 Değişimin getirdiği kontrol ve uygulamalar.....	47
2.3.2.1.2.3 Değişime sınırlı odaklanma.....	48

2.3.2.1.2.4 Başarısız denemeler	48
2.3.2.1.2.5 Değişimi getiren kaynak	49
2.3.2.1.2.6 Yeterli zaman tanınmaması	49
2.3.2.1.2.7 Grup yapısı	50
2.3.2.1.2.8 Kaynak dağılımı	50
2.3.2.1.2.9 Yapısal Durgunluk(Aşırı Kararlılık)	51
2.3.2.1.2.10 Güç dengelerinin değişmesi	51
2.3.2.1.2.11 Sosyal Nedenler	52
2.3.2.2. Değişime Direnme Belirtileri- Direncin Ortaya Çıkış Şekilleri ...	52
2.3.2.3. Değişime Direncin Sonuçları	54
2.3.2.4. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılmasında Kullanılan	
Yöntemler	56
2.3.2.4.1 Katılım	57
2.3.2.4.2 İletişim	58
2.3.2.4.3 Eğitim	60
2.3.2.4.4 Destekleme	61
2.3.2.4.5 Pazarlık ve Anlaşma	61
2.3.2.4.6 Taviz Verme	63
2.3.2.4.7 Baskı ve Zorlama	63
2.3.2.5. Eğitim Örgütlerinde Değişime Direnme	64
2.4. Rol Çatışması - Rol Belirsizliği ve Değişime Direnme Arasındaki İlişki	67
2.5. İlgili Araştırmalar	69
2.5.1. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar	69
2.5.2. Değişime direnme ile ilgili yapılan çalışmalar	73
III. BÖLÜM	
3. Yöntem	80
3.1. Araştırma Modeli	80
3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem	81
3.3. Veri Toplama Aracı	82
3.4. Verilerin Toplama Aracının Uygulanması	84
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	84
IV. BÖLÜM	

4.Bulgular ve Yorumlar.....	85
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	85
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	88
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	100
V.BÖLÜM	
5. Sonuç ve Öneriler	
5.1. Sonuçlar.....	104
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	104
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	105
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	108
5.2. Öneriler.....	108
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	109
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	109
KAYNAKLAR.....	111
EKLER.....	126
EK-1: Kişisel Bilgi Formu	127
EK-2: Değişime Direnme Ölçeği.....	128
EK-3: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği.....	129
EK-4: Araştırma İzni.....	130
EK-5: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçek İzni.....	131
EK-6: Değişime Direnme Ölçek İzni.....	132
EK-7: AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Davranışları Etik Kurulu İzni.....	133
EK-8: Tutanak.....	134
EK-9: Bağımsız Değişkenlere Göre Normallik Analizi: Kolmogorov- Smirnov Analiz Sonuçları	135
EK-10: iThenticate İntihal Raporu.....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	140

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik dağılım.....	81
Tablo 3.2. Cinsiyet değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları	135
Tablo 3.3. Mezun olunan fakülte türü değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları.....	135
Tablo 3.4. Mevcut okuldaki toplam çalışma süresi değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları.....	136
Tablo 3.5. Mesleki kıdem değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları.....	137
Tablo 4.1. Araştırma kapsamına giren öğretmenlerin değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri	85
Tablo 4.2. Araştırma kapsamına giren öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerine ilişkin görüşleri	87
Tablo 4.3. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları	89
Tablo 4.4. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.	92
Tablo 4.5. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mevcut okulundaki çalışma süresi değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.	94
Tablo 4.6. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.	97
Tablo 4.7. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki.	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Örgütsel Değişime Direnç Belirtileri.....	53
--	----

ÖZET

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE DEĞİŞİME DİRENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Köktürk, Ayten

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Ocak-2016, xiv + 140 sayfa

Bu araştırmanın amacı, değişime direnme ile rol çatışması ve rol belirsizliğine ilişkin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda değişime direnme ile rol çatışması ve rol belirsizliğine yönelik öğretmen görüşleri belirlenmiş, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin bu görüşler üzerinde etkisi olup olmadığı tespit edilmiş ve değişime direnme ile rol çatışması ve rol belirsizliğine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

İlişkisel tarama modeli ile yürütülmüş olan bu araştırmanın çalışma evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Bursa ili Nilüfer ve Osmangazi ilçelerindeki ortaokullarda görev yapmakta olan 2471 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi örneklem alma yöntemi ile belirlenmiştir. Ortaokullarda görev yapmakta olan 535 öğretmen ile yürütülmüş olan çalışmanın verileri ise kişisel bilgi formu, değişime direnme ölçeği ile rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği ile toplanarak SPSS 20 paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde ise aritmetik ortalama, standart sapma, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis ve Spearman rho korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre değişime direnme davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Değişime direnme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde ise en yüksek puanın ‘bilişsel

katılık’ boyutunda, en düşük puanın ise ‘rutini arama’ boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, rol belirsizliği ve rol çatışmasına ilişkin görüşlerinin ise oldukça düşük olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin rol çatışması, rol belirsizliği, değişime direnme ve değişime direnme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşleri kişisel değişkenlere göre incelenmiştir. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin rol çatışması düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında negatif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Değişime Direnme

ABSTRACT

TEACHERS' PERCEPTIONS ABOUT ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY WITH RESISTANCE TO CHANGE LEVELS

Köktürk, Ayten

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

January -2016, viv + 140 Pages

The purpose of this study is to determine secondary school teachers' perceptions on attitude of resist to organizational change, role conflict and role ambiguity. Accordingly, teachers' perceptions on resistance to organizational change, role conflict and role ambiguity were identified. Afterwards whether teachers' personal traits have an effect on their perceptions was investigated, and then the relationship between teachers' perceptions on resistance to organizational change, role conflict and role ambiguity was investigated.

The study population of the research consists of 2471 secondary school teachers working in Nilüfer and Osmangazi district of Bursa in 2014-2015 educational year. For sampling, random sampling method was utilized and accordingly, the research was carried out with 535 secondary school teachers. "Personal information form", "Resist to Change Scale", "Role Conflict and Role Ambiguity Survey" were used to collect research data. The data was analyzed with SPSS 20 software, and mean, standard deviation, Mann Whitney U, Kruskal Wallis, and Spearman Rho correlation tests were executed to be able to analyze the data.

According to results of the research, teachers' perceptions on resistance to organizational change is at low level. On examining the points regarding dimensions of the scale, it is seen that point of 'cognitive rigidity' dimension is the highest, and the

point of 'Routine Seeking' is the lowest. Teachers' perceptions on role conflict and role ambiguity is also investigated and it is seen that their perceptions are at quite low level.

Teachers' perceptions on role conflict, role ambiguity, resistance to organizational change and the dimensions of the resista to change scale are also investigated according to theachers' personal traits. According to theachers' personal traits, statistically significant difference was observed between teachers' perceptions on role conflict, role ambiguity, resist to organizational change and the dimensions of the resist to change scale.

It is asceratined that there is a meaningful, statistically significant and low-positive level relationship between teachers' perceptions on role conflict and resistance to change. It is asceratined that there is a meaningful, statistically significant and low-nagative level relationship between teachers' perceptions on role ambiguity and resistance to change.

Key Words: Role Conflict, Role Ambiguity, Resistance to Change

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer alacaktır.

1.1. Problem Durumu

İçinde yaşadığımız çağın en belirgin özelliği toplumların sahip olduğu bilgi düzeyinin hızla değişmesidir. Bilgi toplumu kavramı, bu değişim sürecinin yönünü ve içeriğini vurgulamaktadır. İnsanın sürekli olarak devam eden bu değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmesi ancak eğitim yoluyla olabilir. Bilgi toplumunda eğitimin amacı, evrensel düşünmeyi başarabilen, her türlü bilgiyi daima sorgulayan, sorunlara çözüm üretebilen, kendini sürekli yenileyip geliştirmeyi başarabilen bireyler yetiştirmektir (Günbayı ve Akdeniz, 2007).

Toplumun küçük bir kesiti olan örgütler, yaşanan değişim sürecinin hem etkileneni hem de bu sürecin etkileyeni konumundadır. Örgütlerde bilginin edinilmesi, anlamlandırılıp dağıtılması ve saklanması aşamalarının hepsi bireylerin davranışlarından, inançlarından, varsayımlarından ve değerlerinden etkilenmektedir (Child, 1972). Bireyler dolayısıyla örgütler kendilerinden daha ileri bilgi ve teknolojileri kullanan örgütleri takip edemezlerse ve değişimi yönetemezlerse örgütlerin etkili ve verimli olmaları söz konusu değildir. Bir örgüt değişim sürecini izleyemezse dinamikliğini kaybeder ve bu durum o örgütün yaşamının son bulması

sekinde sonuçlanabilir. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimin dışında kalmamaları gerekir (Argüden, 2004). Charles Darwin'in (Senel, 2001, 16) bir sözü bu durumu en iyi anlatan ifadelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır: "Hayatta kalanlar türlerinin ne en güçlüsü ne de en zekisidir; hayatta kalanlar kendini değişime en çok uydurabilenlerdir".

Eğitim rgtleri toplumların eğitim gereksinimini karşılamak için oluşturulmuş örgütlerdir. Eğitim rgtleri denildiğinde ilk akla gelen okullardır. Başaran (1992) okulların, bir toplumda eğitimin pazarlandığı yer olduğunu ve insanların eğitim ihtiyaçlarının büyük ölçüde okullarca sağlandığını belirtmektedir. Dokuzuncu Kalkınma Planında (2006, 85-86) eğitim örgütleri için hedeflenen amaçların ve bahsedilen değişimlerin, son yıllarda okullar bazında hızla uygulandığının görülmesinin nedeni de bu durum olarak ifade edilebilir. Tüm rgtler gibi eğitim örgütlerinin de rolleri toplumsal ve ekonomik değişme ile birlikte değişmektedir. Eğitim toplumdaki değişmelerden etkilenirken bu değişmelere göre kendini yeniden düzenlemek zorundadır. Bu durum eğitim ile değişme arasındaki çift yönlü etkileşimden kaynaklanır. Bunun yanı sıra ise, eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Nitekim eğitim örgütleri, ıktıları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir (zdemir, 2000).

Eğitim kurumlarında, eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli kaynaklardan biri öğretmenlerdir ve öğretmenler eğitimin kalitesinde büyük rol oynamaktadırlar. Öğretmenlerin okullardaki en etkili paydaş olduğuna ilişkin bakış açısı ile bu durumun önemi vurgulanmaktadır. Öğretmenlik, eğitim ve ğretim kapsamında öğrencilerin beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi ve bu bağlamda öğrencilerle sürekli etkileşim içinde olmayı gerektiren, zor ve karmaşık bir görevdir (Khalid, Jusoff, Othman, Ismail ve Rahman, 2010).

Öğretmenler eğitim ğretim faaliyetlerini yerine getirdikleri süreçte sürekli bir değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Genellikle eğitimde gerçekleştirilen ya da yapılması planlanan değişikliklerde işin program, araç gereç boyutu üzerinde durulmakta ama insan boyutunun önemi ihmal edilmektedir (zdemir, 1998). Yapılan değişiklikler incelendiğinde bu değişikliklerin eğitim sistemi, ders içerikleri, ğretim programları, ğretim yöntemleri hakkında olabildiği gibi yönetici değişiklikleri, ders

başlangıç-bitiş saatlerinin değişikliği hatta bireysel haklar ile ilgili olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişimde insan unsurunun önemi göz ardı edilmemelidir. Özellikle değişiklikle doğrudan ilgili örgüt üyelerinin değişikliğin yapılmasına katılmaları değişikliğe karşı olumsuz tutumlarını gidererek değişimin benimsenmesine hizmet ettiği görülmektedir (Sağlam, 1979). Eğitimde yapılacak değişimlerde de öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyacın bilinmesi gerekmektedir. Çünkü öğretmenler alışkanlıkları, sürece güvenmedikleri ya da sürecin belirsizlikleri nedeniyle değişime karşı farklı tepkiler verebilmektedir. Çoğu değişiklik öğretmenin üstlendiği ya da ondan beklenen rolü ya değiştirmekte ya da öğretmene yeni roller yüklemektedir. Öğretmen mevcut düzeninde kendisinden beklenenleri çok iyi biliyorsa, yöneticilerinin değerlendirme kriterlerine hâkimse, yetki sınırlarını bilip buna göre görevlerini yerine getirmekteyse kısacası rol belirsizliği yaşamıyorsa mevcut rutin düzeninin değişmesini istemez. Dolayısıyla rol belirsizliği yaşamayan öğretmen, düzenini değiştirmek istemeyeceği için değişime direnç gösterebilmektedir. Kendisinden ne beklediğini tam anlayamayan, bu konuda kendisine yeterince bilgi verilmeyen öğretmen belirsizlik içinde kalmaktadır. Yaşadığı bu belirsizlikler nedeniyle, değişim sürecinin de getireceği belirsizliklerden korkmayan öğretmenler ise değişime direnç göstermeyecektir.

Öğretmenlerden beklenen roller gittikçe çeşitlenmektedir. Bir öğretmenden ders aralarında nöbet görevini yerine getirerek öğrencilerinin güvenliğini sağlaması, anlamadığı konularda yardım isteyen öğrencilerine yardım etmesi, öğrenciler arasında problemler varsa bunları çözmesi, öğrencilerin ailevi ya da kişisel problemlerini tespit edip bunları çözüme kavuşturması beklenmektedir. Hafta sonu tatillerinde ya da okuldan sonraki saatlerinde öğrencilerine ders etkinlikleri hazırlaması, yazılı hazırlaması veya okuması gereken öğretmen, artan ve çeşitlenen bu rolleri nedeniyle çatışmalar yaşamaktadır. Yaşanılan değişim süreci ve bu sürece karşı hissedilen duygular, rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları öğretmenin stresini artıran faktörlerdir. Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın konusunu rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme kavramları oluşturmaktadır.

Rol Çatışması: Psikolog Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından ilk kez sistematik biçimde etkileri araştırılmaya başlanmış olan rol çatışması için literatürde yer alan çeşitli tanımlar vardır. Katz ve Kahn'ın (1977, 202) tanımına göre “Rol çatışması, aynı anda iki veya daha fazla rol gönderimi durumunda, bunlardan birini yerine getirmenin diğerini yerine getirmeyi zorlaştıracak şekilde olması halidir”. Kişi, birbiriyle çelişen rollerden hangisini oynayacağı konusunda kararsızlık yaşar. Bir çalışanın çalıştığı kurumda birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması halinde rol çatışması yaşanabilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Ayrıca, rol çatışması kavramına ilişkin olarak literatürde, bir rolün diğer rolü engellemesi (Hartline - Ferrell, 1996, 58); yüklenilen bir rolü yaşamın diğer kesitlerine aktarma (Erdoğan, 1994); kişisel kıstaslar, değerler ve beklentiler ile iş gerekleri arasında yaşanan tezat (Ertekin, 1993, 79); rol beklentisiyle rol gereklerinin birbiriyle uyuşmaması (Sager, 1994, 75) ve odak kişiyle rol takımı arasında yaşanan uyumsuzluk (Temir,1997, 63) biçiminde tanımlamalara da rastlanmaktadır.

Aynı anda birden fazla statü içinde bulunan kişinin, kendisinden farklı alanlarda çok sayıda davranış beklenileceği için, birçok rolü gerçekleştirmesi gerekecektir. Kişi bu farklı alanlardaki rollerden birini diğerine göre daha fazla benimser, bazı rollere daha yatkın olursa rol çatışması yaşama olasılığı artacaktır (Erdoğan, 2007). Böyle bir durumda çalışan kendisinden beklenen bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Fisher, 2001).

Bazı örgütlerde ise çalışan birden fazla üste bağlı olabilir ve bu kişiler çalışandan aynı zaman içinde farklı şeyler yapmasını isteyebilirler. Bu durumdaki çalışan ise ister istemez bir rol çatışması içine girecektir (Kaynak v.d., 1998). Çoğu insan iki ya da daha fazla yöneticiden birbirine uymayan emir ve talimat aldığı zaman rahatsız olmaktadır (Dessler, 1998). Bütün rol çatışmalarında görülen ortak özellik, kişiye gönderilen rolün, onun davranışlarını değiştirmeye yönelik baskı oluşturmastır. (Bumin ve Şengül, 2000).

Rol çatışması iş ortamında psikolojik huzursuzluğa, olumsuz duygusal tepkilere, verimliliğin ve iş doyumunun azalmasına, çalışanların örgütün bir üyesi

olmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır (Piko, 2006). Bazı durumlarda da çalışan iyi bir performans için nasıl bir davranacağını, içinde bulunduğu karmaşık durumu nasıl atlatacağını bilmesine rağmen örgütteki diğer çalışanlar veya yöneticiler bu davranış için ihtiyacı olan malzeme, zaman v.b. olanakları sağlamayarak kişinin rol çatışması yaşamasına neden olabilirler. Bu durum çalışanın işi ile ilgili her şeyden uzak durmasına neden olabilmektedir (Uyargil, 2000). Çalışanların iş stresine neden olan bir diğer kavram rol belirsizliğidir.

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi belirlenememiş olması ve bireyden beklenen görev ve davranışların tam olarak açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi ve kavrayamaması; yaptığı işin ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000; Jones,1993; Jex, 1998; akt: Kurt, 2010; Stordeur , D'hoore, Vandenberghe, 2001).

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisinden beklenen görevde performansını ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar (Fisher, 2001). Rol belirsizliği aynı zamanda çalışanın, yöneticisinin emirlerini dinlemede başarısızlık göstermesi durumunda da yaşanan bir stres faktörüdür (Schermerhorn, 1996).

Rol belirsizliği tanımlarından görüldüğü gibi rol belirsizliğinin örgütsel ve kişisel faktörler olmak üzere iki kaynağı vardır. Örgütsel faktörler, örgütsel rolün yeterince açık olmaması ve rolü başarmak için gerekli bilgi yoksunluğu ile kişinin rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumları örgütsel faktörler arasında sıralanabilir. Örgütsel rol gönderme sürecinde yaşanan aksaklıklar ya da çalışanın rolünü algılamasında sorun yaşaması kişisel faktörler olarak ifade edilebilir (Muchinsky, 1993).

Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması ya da görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıracaktır. Bunların yanı sıra görevlerini yerine getirirken zamanını uygun şekilde

kullandığından emin olmaması; kendisinden beklenen sorumluluklarının neler olduğunu tam olarak bilmemesi de rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Rol belirsizliği bireyin işini yapması için gerekli bilgidен daha azının kendisine verilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Rol belirsizliğinin temelinde iletişim eksikliği bulunmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006). Yöneticiler bireyden beklenen davranışları açıkça ortaya koymalı ve bu süreçte iletişim faktörünün etkisini göz ardı etmemelidir. Rol belirsizliği, işle ilgili sorumluluklar konusunda bireyin yeterli bilgilendirilmemesi ve belirlenmiş görev beklentilerinin açıkça anlaşılabilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bazı bireyler kişisel çabaları ile belirsizliği yenmekte, bazıları ise belirsizliği çok rahatsız edici bularak stres yaşamaktadır (French ve Caplan, 1973).

Değişime Direnme: Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç adı verilir. Direnç değişimin önündeki en büyük engeldir (Yalçın, 2002). Çoğu kişi çeşitli nedenlerden dolayı değişime uyum sağlamakta zorlanmakta ve değişime açık veya örtülü şekilde tepki göstermektedir. Bu tepkiler değişime direnme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişime direnç kaçınılmaz bir durumdur. İçerdikleri unsurlar bakımından değişim ve direnç kavramları birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Değişimin, onu bizzat tasarlayan ve hayata geçirenler haricindeki diğer bireyler tarafından şüpheyile karşılanması doğal bir tepkidir. Zaten böyle bir tepkiyle karşılanmayan bir değişimi gerçek anlamda değişim olarak kabul etmek yanlış bir değerlendirme olacaktır (Thomas ve Lillian, 1990).

Bilindiği gibi alışkanlıkları olan biri bunlardan vazgeçmekte zorlanır. İzlemiş olduğu yol en iyisi olmasa da bu yolu bilmekte, bu yola uyum sağladığını düşünmekte, rahat bir çalışma düzeninin devam ettirmekte kararlı davranır. Bu nedenle, insanlar uzun süredir kullandıkları iş yapma biçimini değiştirme girişimlerini bir tehdit olarak algılamakta ve direnmektedir. Fakat bütün değişikliklerin çalışanlar tarafından reddedileceği söylenemez. Hatta bazı değişiklikler çalışanlar tarafından gerçekten istenebilir. Ancak insan, değişikliğin kendine dayatıldığını düşündüğünde, bir kayba

uğrayacağını düşündüğünde ve değişimi bir tehdit olarak algıladığında tepki gösterir ve direnir (Aydın, 2010). İnsanlarda genel olarak alışkanlıklarını sürdürme eğilimi olduğu görülmektedir. Yapılan değişimler ciddi bir şekilde belirgin hale gelmedikçe, bireyler bu alışkanlığını sürdürme eğilimi nedeniyle hayatlarına alıştıkları biçimde devam ederler. Ancak direnme davranışının temelinde sadece yeninin zor olduğunun algılanması değil bağımlılık da yatmaktadır. Gruptaki kişilerin diğerlerine bağımlılığı artarsa, belirsizlikten endişe duyuluyorsa, güvensizlik hissediliyorsa, statü ve ücret kaybı endişesi yaşıyorsa bu durumlar da değişime direnme için kaynak oluşturur (Çalık, 2003).

Eğitim örgütlerinde, diğer örgütlerde olduğu gibi değişimler önünde çeşitli engeller bulunabilmektedir. Durumdan memnun olma, değişimin sonunu kestirememe, değişim için yeterli eleman olmaması, değişime karşı direncin olması, lider yetersizliği çok değişim olması, kültürel baskı gibi değişkenlerin eğitim örgütlerinde değişime direnç gösterilmesinde etkili olan faktörler olduğu belirtilebilir (Töremen, 2002). Öğretmenlerin değişime direnmelerinde etkili olan faktörlerin en önemlisinin iyi bildikleri yöntemleri kullanmanın, bir anlamda alışkanlıklarını devam ettirmeye yönelik davranışlarda bulunmalarının olduğu ifade edilebilir (Greenberg ve Baron, 2000). Bunun yanı sıra, meslektaşlarıyla genellikle güçlü ilişkiler kuran öğretmenlerin, okulda mevcut olan kurulu düzenin bozulmasını bir tehdit olarak algılamaları da değişime direnme nedenleri arasındadır (Daly, 2010).

Özet olarak örgütlerde değişim, çok hızlı değişmekte olan dünya ve çevre şartlarına uyum sağlamak ve çağın gereklerini yerine getirebilmek için bir gerekliliktir. Ancak işlerini belirli bir şekilde yapmaya alışmış, işinin gereklerini ve tanımlarını iyi bilen yani rol belirsizliği yaşamayan bireylerin, alışkanlıklarını değiştireceği için, değişime direnmesi görülebilmektedir. Bunun yanı sıra değişimler örgüt üyelerine yeni görev ve sorumluluklar getireceği için çalışanların rollerinde değişiklikler olmaktadır. Değişimin getirdiği yeni rollere uyum sağlayamayan bireylerin rol çatışması yaşayacağı ve rol çatışması yaşayan bireylerin de değişime direnç göstereceği düşünülmektedir.

Alanyazında, değişime gösterilen direnci ve nedenlerini sorgulayan birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Çelik Dönder, 1996; Kurşunluoğlu, 2006; Seren ve Baykal, 2007; Şentürk, 2007; Alp, 2010; Helvacı ve Gürses, 2011; Doğru ve Uyar,

2012; Çalık vd., 2013). Bu araştırmalarda değişimin önündeki engeller, değişimin iyi yönetilememesi, yönetici ve çalışanların dirençleri, kaynak eksiklikleri olarak sıralanmaktadır. Değişime direnme konusunda öğretmenler üzerinde de araştırmalar (Aydın, 2007; Çakır,2009; Taşdan, 2013; Aydın, 2014) yapılmış olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda öğretmenlerin değişime direnç düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Genç, 2006; Kulu, 2007). Ancak öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya yerli ve yurt dışı literatürde rastlanmamıştır. Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin değişime direnç ile ilgili durumlarını ortaya konularak; öğretmenlerin değişime direnç konusunda eğitilmesi, konuya gereken önemin verilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyip stres yaşamasına neden olabilecek rol çatışması ve belirsizliği düzeyleri ortaya konulup ne durumda olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Ortaokul öğretmenlerinin rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ortaokul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerinin belirlenmesi; ayrıca rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranacaktır:

1.Ortaokul öğretmenlerinin;

- a) Değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- b) Rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2.Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri;

- a) Cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermekte midir?
- b) Mezun olunan fakülte türüne göre anlamlı fark göstermekte midir?
- c) Okulda çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermekte midir?
- d) Meslekte çalışılan kıdem yılına göre anlamlı fark göstermekte midir?

3.Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek adına değişimler gerçekleştirmesi ve bu durumun çalışanların yenilikçi ve yaratıcı roller üstlenmesini gerektirmesi rol çatışması potansiyelini artırıcı bir faktördür (Topuz, 2003). Bu yeni rolleri yerine getirmekte zorlanan, mevcut bilgi ve yetenekleriyle uyuşmayan rollerle karşılaşan çalışan rol çatışması yaşamaktadır. Yani örgütün gerçekleştirdiği değişim çalışanlarda çatışma sorununa neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışan, yaşadığı rol çatışması sorununun kaynağı olarak gördüğü değişimlere direnmektedir.

Birey, yerine getirdiği görevlere ilişkin kendisinden beklenenlerin net olması durumunda (Kundakçı, 2003) ve yaptığı işin değerlendirme kriterlerini tam olarak bildiğinde rol belirsizliği yaşamamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2003). Görevlerini, değerlendirme kriterlerini açık ve net olarak bilen birey sahip olduğu alışkanlıklarının değişmesini istememektedir. Çalışanların alışkanlıklarını değiştiren örgütsel değişimlere birey dirençle karşılık verebilmektedir. Dolayısıyla rol belirsizliği yaşamayan bireylerin değişime direnç göstermesi beklenen bir durumdur.

Bu araştırma, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapılan alanyazın incelemesinde (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Topuz, 2006; Menteşe, 2007; Özkan, 2008; Sabuncuoğlu, 2008; Tunç, 2008; Yörükoğlu, 2008; Basım ve Erkenekli, 2010; Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu, 2011; Adıgüzel, 2012; Gündüz ve Göker, 2014, Kalkan, 2015) eğitim bilimleri alanında rol çatışması ve rol belirsizliği konularının çok az çalışıldığı (Gündüz ve Göker, 2014; Kalkan, 2015) görülmüş; ayrıca bu kavramların değişime direnme kavramı ile birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının eğitim bilimleri alanına katkı yapacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerinin ortaya konulmasının, ayrıca bu sonuçların öğretmenlerle paylaşılmasının eğitim çalışmalarına da katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği iş stresinin ana faktörlerinden olduğu için, öğretmenlerle ilgili rol çatışması ve rol belirsizliği sonuçlarının bilinmesi öğretmenlerin iş stresini azaltmak amacıyla kullanılabilir. İş stresi azalan bir öğretmenin daha istekli çalışacağı, motivasyonunun artacağı, dolayısıyla öğrencileri ve ülkesi için daha iyi çalışmalarda bulunabileceği ifade edilebilir.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

1.Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplar gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1.Araştırma 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Bursa ilinin Osmangazi ve Nilüfer ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan branş öğretmenleri ile sınırlıdır.

2.Araştırma toplanan bilgiler ve kullanılan ölçme araçlarıyla elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Rol çatışması: Öğretmenlerden aynı anda beklenen rollerden birini yerine getirmenin diğer rolün gerçekleşmesini zorlaştırması durumudur.

Rol belirsizliği: Öğretmenlerin, görev ve sorumluklarını tam olarak bilmemesidir.

Değişime Direnme: Örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı değişime engel olmaktır.

Ortaokul: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların ilkokuldaki 4 yılın ardından 4 süreyle eğitim- öğretim gördükleri okul.

Öğretmen: Ortaokullarda görev yapan branş öğretmeni.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde; rol, rol davranışı, rol olayı, rol çatışması, rol belirsizliği, değişim, örgütsel değişim, değişime direnme kavramlarına bilgiler verilmiş olup, konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Rol ve İlgili Kavramlar

Rol kavramına günümüzde yüklenilen anlamı kazandıran kişi Linton'dur. Linton'dan önce rol kavramını kullananlar olmuştur; ancak rol kavramını statü kavramı ile ele alıp inceleyen Linton olmuştur (Erdoğan, 2007). Linton 1936 yılında gerçekleştirdiği çalışma ile statünün sağlamış olduğu görev ve hakların kişiler tarafından kullanılmasıyla rol davranışın gerçekleştiğini açıklamış ve rol ile statünün farklı olduğunu öne sürmüştür (Güney, 2010). Statü o mevkinin yerine getirmesi gereken etkinlikler alanını ifade ederken, rol bu etkinliklerden uygun olanların kişiler tarafından seçilip yerine getirilmesidir (Erdoğan, 2007). Tüm bu nedenlerden dolayı rol ile statü birlikte ele alınıp incelenen iki kavram olmuştur.

İnsanların toplum içindeki yaşantısından kaynaklanan davranışlarını inceleyen rol teorisi, insan davranışlarının kültürel değerler, inançlar ve diğer insanların kişiden beklendikleri davranış kalıplarından meydana geldiğini kabul eder. Rol teorisi toplumsal ortamlarda kişiden hangi davranışların beklendiğini, hangi davranışların bu ortamlarda kabul görmeyeceğini açıklar (Greene ve Kropf, 2009). Bunların yanı sıra

unutulmaması gereken bir nokta da kişinin davranışlarını etkileyenin her zaman tek bir rol olmadığıdır. Farklı kategorilerdeki birden çok rolü aynı anda oynamak durumundaki kişi bu rollerin kendilerine has etkinliklerini, yükümlüklerini yerine getirmek zorunda kalabilmektedir (Greene ve Kropf, 2009).

Rol kavramı ile ilgili olarak rol davranışı, rol olayı ve rol çeşitleri incelenmiştir.

2.1.1. Rol davranışı

Odak rol yükümlüsünün edindiği bilgi ve aldığı etki toplamına verdiği tepkiye rol davranışı denilmektedir (Katz ve Kahn 1977). Kılınç (1991)'e göre ise rol davranışı, statünün belirtmiş olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Statü ile rol davranışı kavramlarını birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Bu iki kavram arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Statü teorik ve soyut davranışlar topluluğu iken, rol davranışı pratik ve somut bir uygulamadır. Statüyü bir davranışın senaryosu olarak değerlendirmek, rol davranışı ise bu senaryonun oynanıp sahnelenmesi olarak ifade etmek mümkündür (Erdoğan, 1991). Kişinin bir eylem olarak gerçekleştirdiği davranışlar rol davranışlarıdır; ancak statüde fiili olarak yerine getirme durumu söz konusu değildir.

İnsanlar bir örgüte katılmadan önce o örgütte nasıl rol oynayacakları hususunda bazı fikirler geliştirirler. Kişiler örgüte katılmadan önce hangi rolleri yerine getirecekleri kendilerine anlatılmış olsa bile örgüte katıldıktan sonra çevrelerini inceler, izlenimlerde bulunur, ilk baştaki fikirlerini tekrardan şekillendirir ve daha sonra kendi rol davranışlarını oluştururlar. O halde kişilerin gerçekleştirmiş oldukları rol davranışlarının kişiliklerinden ve rol davranışlarının sonuçlarından etkilendiğini söylenebilir (Can ve Tecer, 1978).

Bu çalışmada ve yönetim alanında incelenen rol davranışı aslında örgütsel rol davranışıdır. Örgütsel rol davranışını iki başlık altında incelemek mümkündür:

- ❖ Biçimsel Rol Davranışı: Yönetim tarafından belirlenen, işte gereksinim duyulan, örgütün politika ve kuralları çerçevesinde oluşturulan, çalışanların uymak zorunda oldukları davranışlardır. Bu davranışlar biçimsel ödül ceza sistemi ile kontrol edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).
- ❖ İlave Rol Davranışı: Biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak oluşurken, ilave (ekstra) rol davranışı ödüllendirmeye gerek duyulmaksızın oluşmaktadır. İlave rol davranışı bireyin yurttaşlık duygularından kaynaklanan, yardımseverliği ve gönüllüğü içeren, örgütün etkinliğini artıran davranışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Örneğin dersi bitmesine rağmen öğrencilerinin sorularını çözmek için okulda kalan, öğrencisinin anlamadığı ya da zorlandığı konuyu tekrar etmek için ders bitiminden sonra gönüllü olarak tekrar dersi yapan öğretmenin davranışı ilave rol davranışıdır.

Birey ile örgütsel rol davranışın uyumluluğu yerine getirilmesi gereken rollerin ne kadar anlaşıldığına ve bunu gerçekleştirmeye ne kadar istekli olduğuna bağlıdır (Kılınç, 1988). Biçimsel rol davranışı kalıplaşmış örgüt kurallarından oluştuğu için kolaylıkla algılanabilmekte ve denetlenebilmektedir. Ancak örgütün verimliliğini artıran ve bireyin isteğine bağlı olan ilave rol davranışı yönetim tarafından denetlenememektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Örgüt üyeleri bir rolün gereklerini teorik olarak bilseler de o rolün öğrenilmesi için rol davranışlarda bulunulması gerekmektedir. Yani bir rolün tamamen öğrenilmesinden bahsedebilmek için tecrübe edilip yaşanılan bir rol davranışın olduğu bir süreçten söz etmek gereklidir (Eroğlu, 2006). Bu sürecin nasıl gerçekleştiği, süreç içerisinde yer alan önemli unsurların neler olduğu, rol olayı kavramıyla açıklanmaktadır.

2.1.2. Rol olayı

Rol göndericilerin odak rol yükümlüsünün tutum ve hareketlerini etkileyebilecek tutumlarından ayrıca odaktaki rol yükümlüsünün de rol göndericilerin talep ve beklentilerini etkileyebilecek davranışlarından oluşan duruma rol olayı denir

(Kılınç, 1988). Rol olayı tanımında üzerinde durulması gereken iki kavram rol gönderici ve odak rol yükümlüsüdür.

İşin tanımını yapan, örgütün misyonunu ve vizyonunu anlatan, rol hakkında gerekli tüm ayrıntıları aktaran; ayrıca tüm bunları yazılı olarak da ifade eden kişiler rol göndericilerdir (Champoux, 2010). Rol göndericilerin olduğu bir takım da ele alınması gereken diğer konum da odak rol yükümlüsüdür. Bir rol davranışı sürecinde belirli bir konumda bulunan ve o konumun çeşitli kural ve politikalarla tanımlamış olduğu göreve ilişkin rolleri yerine getirmesi beklenen kişiye odak rol yükümlüsü denir (Kundakçı, 2003).

2.1.3. Rol çeşitleri

Literatürde yer alan farklı rol çeşitleri sınıflamalarından olan, Banton (1968) tarafından üçe ayrılarak incelenen rol çeşitleri şu şekildedir:

- a) Temel Roller: Kişilerin yaşlarına ve cinsiyetlerine göre şekil alan, tüm toplumlarda kaçınılmaz olan kadın, erkek, anne, baba, çocuk gibi rollerdir (Kundakçı, 2003). Temel roller incelendiğinde bu rol çeşidinin biyolojik esaslara dayandığı ve bu biyolojik esaslara göre toplumların bireyden beklediği beklentileri içerdiği görülmektedir.
- b) Genel Roller: Sonuçları toplumu ve grubu etkileyen, belirli bir zaman ve düzene göre işledikleri için toplum yaşamını ayarlayan, düzenleyen rollerdir. Söz konusu genel rolleri belirleyen birey dışındakiler olduğu için ve başkalarına nasıl davranılacağını ortaya koydukları için bu roller genellikle örf, adet ve hukuki düzenlemeler ile belirlenir. Mesleki roller bu sınıfın içerisinde (Eroğlu, 2006). Öğretmenin öğretmenlik rolü, okul müdürünün yöneticilik rolü bu role örnek olarak verilebilir
- c) Bağımsız Roller: Genel rollerden bağımsız ve genel rollerin aksine etkileri bireysel olan, bireylerin kendi istek ve iradelerine dayanan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan rollerdir (Erdoğan, 2007). Bir matematik öğretmenin Eğitim Yönetimi ve

Denetimi alanında yüksek lisans yapmak istemesi bireyin kendi isteğine bağlı olduğu için ve bunu gerçekleştirmesi cinsiyete, yaşa bağlı olmadığı için bu durum bağımsız rol olarak değerlendirilebilir.

Sosyo-ekonomik ve teknolojik yönden ilerlemelerin olduğu, demokrasi uygulamaları ve politikalarının gelişmekte olduğu, insan haklarının önem arz ettiği günümüz toplumlarında yaş ve cinsiyete bağlı rollerin önemini kaybettiği, bağımsız rollerin sayı ve öneminin arttığı görülmektedir (Eroğlu, 2006).

2.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Birlikte ele alınan bu iki kavramın ayrıntılı olarak açıklamaları bu başlık altında incelenmektedir.

2.2.1. Rol çatışması

Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından ilk kez sistematik biçimde etkileri araştırılmaya başlanmış olan rol çatışması için literatürde (Katz ve Kahn, 1977; Erdoğan, 1989; Erdoğan, 1994) yer alan çeşitli tanımlar vardır. Erdoğan (1989, 28)'a göre "rol çatışması, bir kişinin aynı anda birden fazla rolle karşı karşıya kalıp bu roller arasında tercih yapmakta zorlanması veya yaşadığı rolü hayatının diğer kesimlerine de aktarması" dır. Öğretmen olan bir kişinin bu rolünü evine gittiğinde de sürdürmesi, aile üyeleriyle ders anlatır gibi iletişim kurması rol çatışmasına örnek olarak verilebilir.

Rol çatışması, kişinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından kaynaklanan bir kararsızlığı, giderek artan zorlanma ve bunalım durumlarını ifade eden bir kavramdır (Erdoğan, 1994). Rol göndericilerin kişiden istedikleri çakışırsa kişi hangi rol göndericisini isteklerini yerine getireceği konusunda kararsızlık yaşar. Bunun yanı sıra kişiden beklenen roller kişinin değer sistemine uygun değilse yine bir çatışma söz konusu olur (Bumin ve Şengül, 2000).

İki veya daha fazla kişi ya da grubun hedeflerinin, taleplerinin, amaçlarının, isteklerinin veya güdülerinin birbirine uyumlu olmaması şeklinde tanımlanabilen rol çatışmasının toplumsal hayatta sıklıkla karşımıza çıkması mümkündür. Çatışmanın özünde insanların ya da grupların arasındaki çelişkiler, uyumsuzluklar, zıtlıklar ve anlaşmazlıklar vardır (Ertürk, 1998). İnsanların, grupların, örgütlerin etkileşim halinde olduğu her yerde çatışma kaçınılmazdır. Bir tarafın davranışı diğer tarafın ihtiyaçlarına, isteklerine ters düşüyorsa, diğer tarafın arzuladığı durumların yaşanmasını engelliyorsa ya da tarafların değerleri birbirine uymuyorsa, anlaşmazlığın yaşanması muhtemeldir. Söz konusu olan çatışma, kişinin kendi içinde, kişiler arasında, grupların kendi içinde ya da gruplar arasında ve örgütler arasında görülebilmektedir (Çıtak, 2006).

Kişinin içinde bulunduğu örgütte rol gönderici tek olsaydı ve kişiden istenen roller birbiriyle tutarlı, uyumlu olsaydı rol çatışmasının görülme olasılığı düşük olurdu. Ancak örgütte çok sayıda insan bulunur. Böyle bir durumda kişiden beklenen rollerin her zaman uyumlu olması söz konusu olamamaktadır. Örgütteki her bireyin de birbiriyle uyumlu olması da çok düşük bir ihtimaldir. Bu nedenle rol çatışması kaçınılmaz hale gelmektedir (Başaran, 2000). Aynı anda birden fazla statü içinde bulunan kişinin, kendisinden farklı alanlarda çok sayıda davranış beklenileceği için, birçok rolü gerçekleştirmesi gerekecektir. Kişi bu farklı alanlardaki rollerden birini diğerine göre daha fazla benimser, bazı rollere daha yatkın olursa rol çatışması yaşama olasılığı artacaktır (Erdoğan, 2007).

Ara kademelerde rol çatışması sıklıkla görülür. Çünkü üst kademelerin emirleri ile en alt kademelerin yapması gereken işlerin gerçekleştirilmesi her zaman rahatça olmamaktadır. Ara kademelerde bu işleri yapması gereken kişilere genelde çok az yetkinin yanı sıra çok fazla sorumluluk verilir ve bu durum da kişide, alt kademe ve üst kademe arasında kalıp rol çatışması oluşturur, gerginlik yaratır (Baltaş ve Baltaş 2000).

Özetlemek gerekirse bir örgütte rol gönderici tek ve gönderilen roller birbiriyle tutarlı olsaydı, rol üstlenecek olan işgörenin çatışma yaşama olasılığı en aza inerdi. Ancak örgütün bir üyesinin olması ve rol yükümlüsüne gönderilen rollerin her zaman bir uyum içinde bulunması mümkün değildir. Bunun yanı sıra örgütteki üyelerin arasında da uyum olanaksızdır (Başaran, 2000). Bu yüzden, işgörenin rol çatışması yaşaması doğal bir sonuçtur.

2.2.1.1. Rol çatışması türleri

Rol çatışmasının birden fazla türünü görmek mümkündür. Bu başlıkta rol göndericinin kendi içinde çatışması, rol göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi – rol çatışması ve aşırı rol yüklenmesi şeklindeki rol çatışması türleri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.2.1.1.1. Rol göndericinin kendi içinde çatışması

Rol göndericinin kendi içinde çatışması, rol göndericinin rol yükümlüsüne aynı anda birbiriyle çelişen rol beklentileri göndermesi durumunda yaşanır. Burada beklenen rol beklentilerinden birinin gerçekleştirilmesi, diğer rol beklentisinin yerine getirilmesini zorlaştırmakta ya da imkânsızlaştırmaktadır (Kundakçı, 2003). Çünkü rol göndericinin (yönetici) iş görenlere (öğretmenlere) gönderdiği roller birbiriyle çelişen durumlar olduğunda iş gören bu rollerden hangisini gerçekleştireceğini şaşırır ve çatışmaya düşer. Birbiriyle bağdaşmayan roller iş görende kararsızlığa neden olur (Başaran, 2000). İş gören, çelişen rollerden hangisini yerine getireceğine karar veremez ve bu durum iş görenin stres yaşamasına, kendini baskı altında hissetmesine sebep olur.

Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullara sınırlı ödenek gönderip bazı ihtiyaçların karşılaması, bazılarının karşılanması için de okul müdürlüğüne görev vermesi; ancak okul müdürlüğüne hiçbir şekilde öğrenci velilerinden para toplanmaması gerektiğini de iletmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticisinin yeterli kaynak sunmamasına rağmen çalışandan yüksek başarı sağlamasını istediği, çalışandan toplum ve örgüt kurallarına uymayan görevler beklediği ve iş görenlerden birbiriyle çelişen rolleri yerine getirmesini istediği durumlarda rol çatışması yaşanmaktadır.

Rol çatışması türlerinden olan rol göndericinin kendi içinde çatışması, yöneticisinin çalışandan beklediği rollerin birbiriyle uyumsuzluğu durumunda

oluşmaktadır. Ancak çalışanın farklı yöneticilerinden aldığı emirlerin çelişmesi durumunda başka bir rol çatışması türü olan rol göndericiler arası çatışma oluşmaktadır.

2.2.1.1.2. Rol göndericiler arası çatışma

İş görene iki veya daha fazla kaynaktan (rol göndericilerden) birbiriyle uyuşmayan roller gönderilmesi sonucu oluşan çatışma türü rol göndericiler arası çatışmadır (Griffin ve Moorhead 1993). Birden fazla rol göndericinin taleplerinin çelişmesi rol yükümlüsünün çatışmaya düşmesine neden olur (Baysal ve Tekarslan, 1996). Eğer rol göndericilerin konumu, statüsü, değeri birbirine denk ise yaşanan çatışmanın zorluğu da artar. Böyle bir durumda rollerden birini benimseyerek diğer rol göndericinin nazarında kötü bir çalışan ya da kötü bir arkadaş konumuna düşecektir (Başaran, 2000). Tercih yapmak zorunda kalan birey iş stresini yoğun şekilde yaşama durumunda kalacak ve bu durum çalışanın performansına, verimliliğine de yansıyacaktır.

Birden fazla rol göndericiye bağlı olarak çalışanlarda bu rol çatışmasının kolayca yaşanması mümkündür. İş görene her iki yönetici de “Öncelikle benim verdiğim işi hallet.”dediğinde de çatışma olasılığı artacaktır (Pehlivan, 1995). Bu durumda verilen rolleri yerine getirmekle sorumlu birey, hangi yöneticinin verdiği görevi önce yapması gerektiği konusunda ikilem yaşamaktadır.

“Hemşireler hastaneler, doktorlar; öğretmenler, okul yönetimi, kaymakamlar devlet ve halk arasındaki farklı rol beklentileriyle sıkça karşı karşıya kalmakta ve göndericiler arası rol çatışması yaşamaktadır” (Eke ve Aksoy, 1976; akt. Erkenekli, 2000, 35). Okulunda yeterli sayıda öğretmeni olmadığı için bazı derslere ücretli öğretmen talep eden okul idaresi, öğrenci velilerinden çocuklarının sıklıkla öğretmen değişikliği yaşadıkları konusunda şikâyetler alabilmektedir.

Birden fazla yönetici ile çalışan iş görenlerin yaşamakta oldukları rol göndericiler arası çatışma bazı yönleriyle roller arası çatışmadan farklılaşmaktadır. Roller göndericiler arası çatışmada birden fazla yönetici söz konusu iken roller arası

çatışmada çalışanın üyesi olduğu birden fazla grubun beklentileri çalışana çatışma yaşatabilmektedir.

2.2.1.1.3. Roller arası çatışma

Roller arası çatışma, farklı beklentiler içeren birden fazla rolü aynı anda yüklenen iş görenin yaşadığı çatışma türüdür (Bovee vd. 1993). Burada kişi aynı anda birden fazla gruba üye olduğu için bu grupların beklentileri arasında sıkışıp kalabilmektedir. Rol gönderici, tercih etmediği rolü gönderen grup ya da birey tarafından büyük ihtimalle dışlanacaktır.

Bireyin birbiriyle çelişen birden fazla gruba üye olması roller arası çatışmanın yaşanması için ideal bir ortamdır. Bu durumdaki birey tercih yapmada zorlanacaktır. Örneğin çalışan bir kadının ev hanımlığı ile işi arasında bocalaması, futbol hakeminin sempati duyduğu takımın maçını yönetmede zorlanması bu çatışmaya örnektir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Roller arası çatışma, aynı zaman sınırında oynanacak rollerin gerektirdiği davranışların birbirleriyle çelişmesi, bu davranışların birbirini engellemesi durumunda ortaya çıkar (Luthans, 2002). Örneğin yazılı kâğıtlarını okuyup sonuçlarını hemen e-okula girmesi beklenen bir öğretmen, yazılı kâğıtlarını eve götürüp geç saatlere kadar bu kâğıtları okuduğunda eşinin, çocuklarının ailesinin beklentilerine ters davranmış olacaktır. Çünkü ailesi öğretmen olan bireyden o zaman dilimini kendileriyle geçirmesini beklemektedir. Bu durum öğretmende çatışmalara yol açabilecektir. Rol çatışmalarının şiddetli bir hale gelmesi, zararlı gerilimlerin yaşanmasına, kişinin moralinin azalmasına ve iş tatminsizliği yaşamasına neden olabilmektedir (Tikici, 2005).

Bir rol yükümlüsü aynı anda gerçekleştirmesi beklenen birden fazla rolü üstlenmişse ve kişi bu rollerden birine diğer rollerden daha çok uymaktaysa yani rollerden birini daha ön plana almaktaysa çatışma oluşabilmektedir. Örneğin öğretmen olan kişinin evinde eşi ve çocuklarıyla ders verir gibi konuşması, yüksek sesle konuşması roller arası çatışmaya örnektir (Güney, 2000).

2.2.1.1.4. Kişi – rol çatışması

Yukarıda bahsedilen ilk üç rol çatışması başkalarının beklentileriyle ilgiliyken; kişi-rol çatışması, rol yükümlüsünün ihtiyaç, inanç, değer ve yeteneklerinin kişiden beklenen rolün gerekleriyle uyuşmamasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Kişi – rol çatışması, kişinin yerine getirmesi istenen role yatkın olmamasından, bu rolün gerektirdiği şekilde davranma isteğinde bulunmamasından kaynaklanan çatışma türüdür (Erdoğan, 2007).

Rol göndericinin rol yükümlüsüne gönderdiği rol, kişinin kişilik özelliklerine, ilke ve değerlerine uymazsa kişi bu rolü gerçekleştirmede kararsızlığa düşer. Kişi istenen rolü gerçekleştirmezse rol göndericinin baskısı, zorlaması ve hatta cezası ile karşı karşıya kalır; rolünü gerçekleştirirse kendi kendini suçlar, özsaygısını yitirir. Hangi durumu seçeceğine karar vermek kişiyi çatışmaya sürükler (Başaran, 2000). Kişi-rol çatışmasının diğer bir çeşidi, bireyin ihtiyaç, istek ve taleplerinin, rol kümesinde yer alan diğer bireyler tarafından kabul görmeyen davranışlara neden olması durumunda oluşmaktadır (Katz ve Kahn 1977).

Kişi, hatalı yerleştirmenin, yanlış meslek seçimin sonucu olarak tornacılık yapmaya başlamışsa zamanla işinden tatmin olmayacak, başka işler yapmak isteyecektir. Bu durumda birey kendisinden beklenen rol yerine istediği mesleğin rollerini gerçekleştirme gibi bir davranış gösterecektir (Erdoğan 1983). Başka bir ifade ile mesleğin istenmeyerek seçilmesi, bireysel yeteneklerin işle uyumlu olmaması durumunda da kişi-rol çatışması görülebilir. Kendi isteklerini düşünmeyip sadece ailesinin, çevresinin istekleri üzerine ya da ÖSS gibi sınav sonuçlarına göre öğretmenlik mesleğini seçen öğretmenlerin mesleki hayatlarında mutlu olmayıp işlerinin gereklerini yerine getirmek istememeleri bu nedenledir.

2.2.1.1.5. Aşırı rol yüklenmesi

Aşırı rol yüklenmesi çatışması bireye kaldırabileceğinden fazla işin yüklenmesiyle oluşur (Kılınç, 1985). Bu durumda rol yükümlüsü aşırı yüklemeyi önceliklerin çatışması algılayacak ya da rollerin nitelik ve nicelik olarak değerlendirmesini yapıp aralarında seçim yapma zorunluluğu yaşayacaktır. Rol yükümlüsü hangi baskıları karşılaması gerektiğine veya hangi işi erteleyeceğine kendisi karar vermeye çalışacaktır. Ancak bu baskıların hiç birinin geri çevrilme olanağı yoksa birey zorlanacaktır (Katz ve Kahn, 1977). İstenilen zaman ve niteliklerde beklenen işleri yapmakta zorlanan birey aşırı rol yüklemesi nedeniyle çatışma yaşamaktadır.

İş yoğunluğunun çok olduğu kimi meslek gruplarında en sık yaşanan rol çatışmalarından biri aşırı rol yüklenmesidir. Hem nöbet tutması, hem derse girip ders anlatması, hem ders aralarında öğrencilerinin sorularını çözmesi ve öğrenciler için test ve çalışma yaprakları hazırlayıp çoğaltması, hem de öğrenciler için sosyal etkinlikler düzenlemesi beklenen öğretmen rol fazlalığıyla karşı karşıya kalmaktadır. Öğretmen böyle bir durumda bitiremediği işleri evine götüreceği için bu durum rol çatışmasına neden olabilir. Fazla iş yükü sonucunda rol çatışması yaşayan bireylerde uykusuzluk, sinirlilik, dikkatsizlik sonucu hatalarda artış ve kararsızlık görülebilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1990).

Aşırı iş yükü, kişilerin “hayır” diyememesinden de kaynaklanan bir çatışma durumudur. “Hayır” diyememenin ise birçok nedeni vardır. Bu nedenlerden en önemlileri kişilerin iş hayatını, kariyerini tehlikeye atmaktan kaçınması ya da olumsuz insan izlenimi oluşturmak istememesidir. Rol yükümlüsü, kendisinden beklentisi olan kişilere “hayır” diyemediği için aşırı rol yüklenmek zorunda kalmakta ve insanların isteklerinden oluşan bu yükün altında ezilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994).

Genel olarak bakıldığında örgüt, birbirine bağımlı işler yapan bireylerden oluşan bir yapıdır. Bu yapıda amaca ulaşabilmek için örgütün tüm üyelerinin uyum içinde olması gerekli kılınmaktadır. Eğer bu uyum yoksa rol çatışmasının herhangi bir türü yaşanabilecek ve gerilim, motivasyon düşüklüğü gibi sorunlar kendini gösterebilir. Bu nedenle bu olumsuz sonuçları doğurabilecek rol çatışmasının nedenlerini bilmek önem arz etmektedir.

2.2.1.2. Rol çatışmasının nedenleri

Rol çatışmasına neden olan ve bu çatışmaların yoğunluklarını belirleyen faktörler 3 ana başlık altında toplanabilir (Kılınç, 1988).

a) Rolün Kapsamının Örgütsel Sınırları Aşmayı Gerektirmesi

Örgüt içinde yer alan bir bireyin rol kapsamı, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin toplamından oluşmaktadır. Örgüt içi rol kapsamı; örgüt içindeki, bireyin etkileyebileceği ya da bu bireyin çalışmalarını etkileyebilecek bütün örgütsel birimlerden oluşurken (Koçel, 1989), örgüt dışı rol kapsamı ise bireyin işi gereği ilişkide bulunduğu firma, şirket, müşteri veya bireylerden oluşmaktadır (Kılınç, 1988). Rol kapsamı ne kadar genişlerse taleplerin de o ölçüde genişlemesi beklenir. Bu taleplerin çeşitliliği yani rol kapsamının genişlemesi rol yükümlüsünün çatışma yaşamasına neden olur (Çimen, 2000).

b) Rolün Yenilik Getirici ve Yaratıcı bir Nitelik Taşınması

Gelişen durumlar sonucu örgütün yenilikçi, değişime açık ve yaratıcı bir rol üstlenmeyi gerektirmesi, yaşanan değişim sürecinin rollerde yeni tanımlamalara yol açması rol çatışması ihtimalini artırır. Bulunduğu durumu korumak isteyen tutucu, kıdemli kişilerin yer aldığı örgütlerde yenilikçi rolleri üstlenmek durumunda kalan kişiler, bahsi geçen kişi ya da grupların tepkileriyle karşılaşacaktır (Aslan ve Vural, 2001). Rol yükümlüsü örgütte geniş yetkilere sahip değilse yenilik karşıtı kişilerin tepkileriyle savaşmakta daha çok zorlanacak ve rol çatışmasının şiddeti artacaktır. Ders işlediği sınıfta öğrencilerin her biri ile yüz yüze iletişim kurmak isteyen öğretmenin sınıf oturma planını u planı şeklinde düzenlemek isterken, okul müdürünün tüm sınıfların klasik düzende planlanmasını istemesi bu duruma örnektir.

c) Kişiler Arası İlişkilerin Niteliği

Örgüt birden fazla üyeden oluşur ve değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılır. Bu yapılanma sırasında iş tanımlarında, sorumluluk sınırlarında ve yetkilerde değişiklikler olur. Bunun yanı sıra örgütteki bireyler arasında, bir örgüte üye olmanın

gereklerinden biri olan bir bağ vardır. Bu bağın yapısı üyelerin kişiliklerinden de etkilenmektedir. Rol çatışmasına neden olan ve şiddetini artıran diğer bir faktör kişiler arası ilişkilerin niteliğidir. Söz konusu kişiler arası ilişkiler yakın denetim, baskı ve güç kullanımı şeklindeyse bu durum rol çatışmasının şiddetini artıracaktır (Özkalp ve Kirel, 2003). Rol yükümlüsünün diğer üyelerle samimi ve içten ilişkilerinin olması, düşüncelerin ifade edilebildiği bir ortamda bulunulması ise rol çatışmasını azaltıcı etkiye sahiptir. Tüm bunların rol çatışmasının kaynağı olduğu ve rol çatışmasının istenmeyen sonuçları önlemek için bu kaynakların gözden geçirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.2.1.3. Rol çatışmasının sonuçları

Örgütlerde yüksek oranda yaşanan rol çatışması çalışanların psikolojisi, örgütü işleyişi ve örgüt içindeki kültürü önemli şekilde etkilemektedir. Rol çatışmasının sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

a) Aşırı gerilim(stres) yaşanması

Rol çatışması yaşanma oranı yüksek olduğu durumlarda çalışanlar stres altına girebilirler. Stres de çalışanlar üzerinde hayal kırıklığı, asabiyet hali, işe yaramadığını düşünme, aşırı heyecan, gerginlik, cümle kurmada sorun yaşama, vücutta bazı fonksiyonel bozukluklar yaşama, ağız kuruluğu gibi sorunlara neden olabilir (Öztürk-Mishal, 1994). Tüm bu nedenlerden dolayı rol çatışmasının yol açabileceği stres aynı zamanda çalışanların iş verimini de etkileyecektir.

b) Düşük moral, iş tatmini ve güvenin azalması

Örgütte rol çatışması olması çalışanlar arasındaki güven zincirini kırabilmekte ve örgütteki olumlu iklimi bozabilmektedir. Bu durumda çalışanlar arasındaki yardımlaşmayı, koordinasyonu olumsuz etkilemektedir (Kahn ve diğerleri 1964). Çalışanlar arasındaki bağ zayıfladığı zaman her çalışanın duygu durumu değişebilecek, içe kapanan çalışanlar ortaya çıkabilecektir. Rol çatışmasının bu etkileri böylece iş tatminini azaltacaktır.

c) İletişim güçlükleri

Rol çatışması yaşayan bireylerin duygu durumları olumsuz etkilenecektir. Bu durumdaki çalışanlar sürekli yaşadıkları olumsuzlukları düşündükleri için, kendilerini örgütteki diğer çalışanlardan geriye çektikleri için iletişim sorunları yaşanmaktadır (Kılınç, 1991).

d) Bireyin engellemeye uğraması

Örgüt ve bireyin birbirinden beklediği beklentiler uyuşmuyorsa ve bireyin içinde bulunduğu örgütten beklediği beklentiler gerçekleşmiyorsa birey beklentilerinin önemsenmediğini ve engellendiğini düşünecektir. Beklentilerini karşılayabilmek adına farklı arayışlar içine girecektir. Böyle bir durumda da örgüt yetiştirmiş olduğu çalışanını kaybedecektir (Kılınç, 1991).

2.2.2. Rol belirsizliği

Örgütte kendisine verilen görev ve sorumluluklar hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması ya da verilen bilgilerin açık olmaması durumunda bu kişilerde rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol göndericilerin rol yükümlüsünden neleri beklediği net değilse, çalışan yani rol yükümlüsü başarması gereken sorumluluklarını tam olarak bilmiyorsa rol belirsizliği yaşanmaktadır (Muchisky, 1997).

Rol belirsizliği için farklı gruplandırmalar yapılmıştır. March (2002) ve Olsen (1995)'e göre amaç belirsizliği, anlayıştaki belirsizlik, geçmişin belirsizliği ve örgütteki belirsizlik olmak üzere dört grupta incelenmesi gereken rol belirsizliği çeşitleri vardır. Ancak Kahn ve arkadaşları (1964)'e göre örgütün karmaşıklığı, örgütün hızlı değişim geçirmesi ve yönetimden gelen eksik ve net olmayan bilgilerden kaynaklanan rol belirsizliği türleri bulunmaktadır (Akt. Forcella, 1991). Literatürde yer alan başka bir görüşe göre de görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olmak üzere iki tür rol belirsizliğinden söz edilebilir (Özkalp ve Kirel, 2003).

Kendisine verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek isteyen çalışan eğer kendisine sunulan bilgiler yetersizse veya açık değilse başarılı olamayacağını hissedecek ve stres yaşayacaktır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bu bağlamda rol belirsizliği önce çalışanı etkiler ve sonrasında örgütün hedeflerini etkiler. Örgütün hedeflerini,

ulaşması gereken başarı düzeyini bilmeyen çalışan örgütün bunlara ulaşabilmesi için de bir çaba içinde olmayacaktır. Rollerini yeterince bilmeyen çalışanlar nedeniyle diğer çalışanların iş yükü artacak ve bu durum da diğer çalışanların baskı hissetmesine neden olacaktır. Yöneticiler rol belirsizliği konusunu bu nedenlerden dolayı önemle ele almalı ve örgütlerinde bu sorunu ortadan kaldırmak için iletişim kanallarını etkin olarak kullanmalıdır.

2.2.2.1. Rol belirsizliğinin nedenleri

Rol belirsizliğine neden olan faktörleri Kahn ve arkadaşları (1964) şu şekilde ifade etmişlerdir: Örgütsel karmaşıklık, hızlı örgütsel değişim ve mevcut yönetim felsefesi. Örgüt büyüdükçe yapısı daha karmaşık hale gelmekte, işlerin kontrolü ve planlanması zorlaşmaktadır. Gerçekleşen hızlı değişimler örgütün hızla büyümesine, yeniden yapılanmasına ve bireyin de buna bağlı olarak değişimler yaşamasına yol açmaktadır. Bazı örgütlerde de çalışan, bilgiye ulaşmakta zorluk yaşayabilir yani bilgi akışı sınırlı tutulabilir. Bu etkenler, örgütün yapısını etkileyerek çalışanların belirsizlikler yaşamasına yol açmaktadır (Schwanz, 1996). Günümüz örgütlerinin büyük, karmaşık yapısı bireyin istediği bilgilere ulaşabilmesini ve geri bildirimler alabilmesini zorlaştırabilmektedir.

Örgütün yapısında yer alan kişiler işlerini yaparken hangi konularda yetkilerinin olup olmadığını bilmezlerse, kendilerinden beklenen işleri açık ve net bir şekilde öğrenememişlerse, görev tanımlarını net bir şekilde ortaya koymakta zorluk çekiyorlarsa bu durumlar rol belirsizliğine yol açmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bu noktada rol belirsizliğinin en önemli nedeninin odak rol yükümlüsünün rol göndericilerin beklentilerini tam olarak bilememesi olduğu söylenebilir. Beklentiler, sorumlulukları ve sınırları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanlar işleriyle ilgili sorunlar yaşamaya başlayacaktır.

Bu bağlamda bireyin örgütün yapısı nedeniyle istediği bilgiye ulaşamaması, görev-yetki ve sorumluluklarının sınırını öngörememesi, kendisine ulaşan bilgiyi tam olarak anlayamaması ve çalışmaları konusunda geribildirim verilmemesi rol belirsizliğinin ana kaynaklarıdır.

2.2.2.2. Rol belirsizliği türleri

Literatürdeki rol belirsizliği çeşitleriyle ilgili sınıflandırmaları incelendiğinde Tosi ve Hamner'in görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik şeklindeki ikili sınıflandırması görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005).

2.2.2.2.1. Görev belirsizliği

Görev belirsizliği örgütte çalışanların yapacağı iş ile ilgili belirsizliğin olması, görevli oldukları alanlarla ilgili kendilerinden beklenenlerin net olmamasıdır. Görevlerin davranışa dönüştürülmesi için gerekli açıklamaların, yönlendirmelerin bulunmaması durumunda görev belirsizliği oluşur (Kundakçı, 2003). Çalışan, rol davranışların örgütte nasıl gerçekleştirildiğini, görev sınırlarını öğrenirse bu belirsizlik ortadan kalkar.

Çalışanın görev yerinde nelere yetkisinin olup olmadığını bilmemesi, görev sınırlarını kesin olarak bilmemesi, sahip olduğu sorumluluklarını bilmemesi, örgütteki hedeflerin açık, anlaşılır ve planlı olmaması, yetersiz iş tanımları görev belirsizliğine yol açmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

2.2.2.2.2. Sosyal - duygusal belirsizlik

Sosyal - duygusal belirsizlik çalışanın kendisinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmemesi, nasıl değerlendirildiğinden emin olamaması durumudur. Değerlendirme ölçütleri açık ve net olmadığında veya diğer çalışanların herhangi bir geribildirim göndermediği durumlarda sosyal-duygusal belirsizlik ortaya çıkmaktadır

(Özkalp ve Kirel, 2003). Geribildirim alamayan birey, kendisinin örgüt için ne ifade ettiğini öngörememektedir. Örgüte asıl bir yarar sağladığını, hedeflerine ne denli yaklaştığını bilemeyen çalışan belirsizlik, tatminsizlik ve doyumsuzluk yaşar (Kundakçı, 2003).

Sosyal-duygusal belirsizlik yaşayan çalışan örgütte bireysel hedeflerine ne kadar ulaştığını, örgütte başarıya ulaşp ulaşmadığını, örgüte ne yararının olduğunu bilememektedir. Davranışlarının sonuçları hakkında bilgiye sahip olamayan çalışan, belirsizlik yaşamakta ve bu belirsizlik çalışanda strese neden olmaktadır. Çalışanın yaşadığı stres ve kaygılar hem örgüt hem de birey açısından çeşitli sorunlara neden olmaktadır (Bumin ve Şengül, 2000).

2.2.2.3. Rol belirsizliğinin sonuçları

Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının sonuçları genel olarak aynıdır. Rol teorisine göre işlerinde iş tatmini yaşayamayan, motivasyon düzeyi çok düşük olan, işten ayrılma isteği duyan, gerilim ve kaygı yaşayan çalışanlar rol belirsizliğinin göstergeleridir (Ivanchevich ve Matteson, 2002). Diğer bir deyişle rol belirsizliği iş stresinin ana faktörü halindedir. Çeşitli araştırmacılar da bu yönde bulgular elde etmiştir. Cooper (1987)'ye göre çalışanlar yapacakları iş konusunda belirsizlik ve çatışma yaşıyorlarsa, görevlerini yerine getirdikleri süreç stresli olabilmektedir.

Yapmakla sorumlu olduğu işin örgütün iş planının hangi noktasında yer aldığını bilmemek, işin hedeflerini tam olarak bilmemek çalışanlarda kaygıya, isteksizliğe, motivasyon düşüklüğüne neden olur. Görevleri açıkça bildirilmeyen çalışan sorumluluklarını, işin sınırlarını tam olarak bilmediği için işinin gereklerini yerine getiremeyecek ve sorunlar yaşayacaktır (Baltaş ve Baltaş, 1999). Rol belirsizliğinin etkileri tıpkı rol çatışmasının etkilerinde olduğu gibi çalışanların psikolojilerini ve iş verimini etkileyebilmektedir.

Üyesi olduğu örgütte rol belirsizliği yaşayan bir çalışan varsa bu kişi diğer çalışanlara göre daha fazla iş doyumsuzluğu yaşamakta ve daha az kendine

güvenmektedir. Ayrıca bu çalışanlar kendini örgüt için değersiz hissetmektedir. Rol belirsizliğinin bu sonuçları rol çatışmasında olduğu gibi iş stresine yol açmaktadır (Kahn ve diğerleri, 1964). Rol belirsizliği ile rol çatışmasının sonuçları benzerlik gösterse de sonuç olarak bu iki kavram ayrı olarak ele alınması gereken konulardır.

2.2.3. Rol çatışması ve rol belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri

Rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltabilecek ya da ortadan kaldıracabilecek, bu sorunları önleyebilecek yöntemler kişisel yöntemler ve örgütsel yöntemler olarak iki grupta ele alınmaktadır.

2.2.3.1. Kişisel başa çıkma yöntemleri

Hoode (1960) ve Merton (1957) rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azaltmak için kişinin bir ya da birkaç rolünü terk etmesinin, rolleri zaman ve vakitlere yaymasının önemli olabileceğini belirtmişlerdir (Thoits, 1987). Kişi kendisinden beklenen rollerin fazlalığını azaltmak için çeşitli yollar deneyebilir. Bunu başaramadığı takdirde ise bu rolleri belirli plan çerçevesinde yerine getirmeye çalışarak zaman yönetimi konusundan fayda sağlayabilir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği sorunlarını düzeltebilmek için gereken kişisel yöntemleri Kılınç (Kılınç, 1988, 111-112) şu şekilde sıralamıştır:

- Birey rol gerekleri doğrultusunda davranmayı seçip kendisinden talep edilen beklentileri reddedebilir.
- Rol yükümlüsü örgüt politikalarına sıkı sıkıya bağlanarak, kuralları ihlal edemeyeceğini söyleyip kendisinden beklenenleri yapmaktan kaçınabilir.
- Rol yükümlüsü, rol göndericinin beklentilerine uymak yerine, rol göndericiden beklentilerin yeniden düzenlenmesini isteyebilir.

- Rol yükümlüsü rol göndericilerden birinin talebinden vazgeçmesini sağlayıp diğer rol göndericinin talebini karşılama yoluna gidebilir.

Kılınç (1988) tarafından ortaya konulan bu yöntemlere bazı yazarlar eklemeler yapmaktadır:

- Eğer birey rol belirsizliği yaşıyorsa, diğer örgüt üyelerinden rolle ilgili daha fazla açıklama isteyebilir veya rolün gerektirdiği davranışlar hakkında bilgi verilmesini isteyebilir. İletişim kanallarını etkin olarak kullanabilir (Bumin ve Şengül, 2000).
- Birbiriyle çelişen beklentilerin yol açtığı uyuşmazlığın düzeltilmesi için rol yükümlüsü, rol gönderici ile görüşebilmeli ve durumu tartışabilmelidir (Savage, 1968).
- Çalışan, yaptırım gücü yüksek olan kaynaktan gelen ve kendisine en fazla başarı sağlayacak rolleri belirleyip düşük başarı sağlayacak rolleri arka sıralara atabilir. Böylece rol yükünü hafifletebilir (Backman, 1974).

Kişi rol çatışması yaşadığı anlarda tercih yapmak durumunda kalırsa, rolü yerine getirmediği durumda kendisine daha fazla sorun çıkaracak rolü seçip endişelerini azaltabilir. Rol fazlalığı nedeniyle yaşanan çatışma durumlarında roller önem sırasına veya ödül, başarı kazanımı sırasına konulabilir. Kişi rol çatışması nedeniyle yaşadığı huzursuzluğu azaltabilmek için kendince doğru düşündüğü rolü seçebilir. Empatik çözümler geliştirerek çatışma gerginliği azaltılabilir (Erkenekli, 2000).

2.2.3.2. Örgütsel başa çıkma yöntemleri

Örgütte tüm görev ve yetkiler, sorumluluklar yeniden gözden geçirilip düzenlenirse, çalışanlar görev alanlarını daha iyi kavrayacakları için rol belirsizliği ve rol çatışması ortadan kaldırılabilir. Her işten ne beklendiği, istenen rolün içerdiği davranışların neler olduğu liste halinde hazırlanması, kişinin birden fazla rol

üstlenmesini gerektirecek pozisyonlarda bulunmasının önlenmesi de rol çatışması ve belirsizliğinin önlenmesine katkı sağlar. Ayrıca çatışan tarafların görevli oldukları birimleri değiştirmek, çalışanların birbirinin çalışma koşullarını anlamasını sağlamak için birimler arası rotasyonlar yapmak, terfi ya da yeni eleman alımı durumlarında sorumluluk ve yetkileri kavratmak için özel eğitim programları düzenlemek kullanılabilecek diğer yöntemlerdir (Bumin ve Şengül, 2000).

Bireyler kendilerinden beklenenleri iletişim sayesinde rahatlıkla öğrenebilir. Rolden kaynaklı belirsizlik ve çatışma durumlarının önlenmesi konusunda etkin iletişim önemli bir yere sahiptir. Bu iletişim sürecinde çift yönlü iletişimin önemi unutulmamalı, çalışanın ihtiyaç duyduğu zamanlarda rahatlıkla üst kademeye iletişime geçebilmesi sağlanmalıdır (Karabey ve Karcıoğlu, 2008).

Çatışma, bazen değişim ve gelişimi başlatan bir faktör olabilirken bazen de örgütte karmaşaya neden olabilir ve örgütün performansını, başarısını düşürebilir. Çatışma, örgütün amaçları için kullanılabilmelidir. Eğer bu başarılırsa örgütsel etkinlik, yaratıcılık ve motivasyona katkı sağlanmış olur. Örgütte görev tanımları yenilenip yetki ve sorumluluklar yeniden düzenlenirse çatışmaya neden olan durumlar ortadan kaldırılmış olur (Şahin, Emin ve Ünsal, 2006).

Çalışanlar örgütte ödül ve takdirlerin nasıl verildiğini, başarının ölçütünün ne olduğunu, hangi durumlarda başarısız olarak değerlendirileceklerini ve süreç içerisinde ne ölçüde başarılı olduklarını bilmek isterler. Bunlar çalışanlara sağlanmadığı takdirde çatışmalar ve belirsizlikler yaşanmaktadır. Çatışma ve belirsizliklerin önlenmesi için çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı, örgütün içinde bulunduğu kültür ve çevreye, örgütteki kişilerin özelliklerine göre belirlenmelidir.

2.2.4. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin rolleri

Eğitim sistemlerinin temel amacı o ülkenin nitelikli insan gücünü yetiştirmek ve yurttaşlarına vatandaşlık eğitimini vermektir (Karagözoğlu, 2003). Bu amacı yerine

getirme görevinin en önemli aktörlerinden biri öğretmenlerdir (Eskicumalı, 2004). Öğretmenin okul içinde çok çeşitli rolleri mevcuttur. Bir öğretmenin söz konusu bu rolleri yerine getirirken etkin ve kendinden emin olması beklenirken aynı zamanda bu rolün etkili şekilde yerine getirilebilmesi için, o rolün gereklerini, ayrıntılarını çok iyi bilmesi de gerekir. Bununla birlikte bir öğretmenin öğrenmeyi sağlama, sınıf yönetimi, aile üyeliği, değerlendirme, güven verme, mesleki ustalık, topluluk liderliği şeklinde sınıflanabilen birçok rolünün olduğu dile getirilmesi gereken bir konudur (Sünbül, 1996).

Öğretmenin rollerine ilişkin çeşitli sınıflamalar mevcuttur. Bela (1969)'a göre aile üyesi, danışman ya da patron rolü, öğrenmeyi yönlendirici rolü, mesleki uzmanlık rolü, yargıç rolü, rehber ve terapist rolü gibi bir çok rolü vardır. Havighurst ve Neu-Garten (1975) ise öğretmen rollerini öğrencilerle ilişkilendirerek bunları öğrenci merkezli roller olarak sıralamışlardır: Öğrenmeyi sağlama, sınıf yönetimi, aile üyeliği, değerlendirme, güven verme, mesleki ustalık ve topluluk lideri. Öğretmene yüklenen bu roller, karşılaşılan sorunlara, kültürlere, toplumlara, zamana, koşullara, yetiştirilecek insan modeline göre değişebilmektedir. Öğretmenlik mesleği ile ilgili olan ve öğretmene yüklenen bazı roller aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- a) Öğreticilik rolü: Öğretmen rollerinin en önemlilerinden olan bu rolü yerine getirmesi gereken bir öğretmen öğrencilerine bilgi aktarır, etkinlikleri yönlendirir, öğrenme sürecinde öğrenciye rehberlik eder (Demirel, 2008).
- b) Disiplin sağlama rolü: Öğretmenler sağlıklı ve yapıcı bir disiplin anlayışıyla öğrencileriyle iletişim kurmalıdır. Latince 'rehberlik ve yardım isteme' anlamına gelmekte olan disiplin kavramı çocuk eğitiminde önemli yer tutmaktadır. (Ulusavaş, 1988). Öğretmen sınıfta açık, düzenli ve disiplinli bir ortamı sağlamalı; kuralları pekiştirmeli, dersi zamanında başlatıp ve bitirmeli, öğrencinin kendinden neler beklendiğini bilmesini sağlamalıdır (Cohn ve Rossmiller, 1987, akt. Sünbül).
- c) Aile üyeliği rolü: Özellikle ilköğretim öğretmenleri bu rolü fazlasıyla yerine getirmektedir. Öğrenciye sevgi göstermek, övmek, azarlamak, giyimine yardım etmek, beslenmesini takip etmek gibi davranış şekilleri görülür. Özellikle kadın öğretmenlerin bu rolde etkili olduğunu dile getirmek mümkündür (Havighurst ve Neu-Garten, 1975).

- d) Değerlendirme Rolü: Öğretmen öğrencisinin performansını değerlendirerek, notlar vererek onu bir üst düzeye çıkması için destekler (Demirel, 2008).
- e) Güven verme rolü: Öğrenciler kişisel problemleri, aile ilişkilerindeki sorunlar gibi çeşitli nedenlerle öğretmenlerine danışırlar. Öğretmenler öğrencilerin sorunlarını dinler, zaman zaman sırdaşları olur, onlara öğütler verirler (Tezcan, 1985).
- f) Mesleki ustalık rolü: Öğretmen pek çok toplumda çocuk yetiştirme tekniklerini iyi bilen, çocuk gelişiminin bilimsel özelliklerini anlayan bir uzman olarak görülmektedir (Ottaway, 1955; akt. Tezcan, 1985).
- g) Topluluk lideri rolü: Sosyal ve ekonomik gelişme için öğretmenin liderliği önem arz etmektedir. Öğretmenin kültürün geniş bilgiye sahip bir üyesi olması, yeni görüşlerin öncüsü ve gerçeği araştıran kişi olması, aileler ve okulun öncülüğünde çağdaş anlayışın öne çıktığı eğitim ortamlarının hazırlanmasında öncülük eden lider olması beklenir (Oğuzkan, 1989).

Öğretmenin bu rollerinin yanı sıra yöneticiler bakımından rolleri, çevresel rolleri ve rehberlik ve psikolojik danışma ile ilgili rolleri de bulunmaktadır. Rehberlik ve psikolojik danışma ile ilgili rolleri arasında ise dinleyici rolü, insan potansiyelini ve insan ilişkilerini geliştirici rolü, rehberlik ve psikolojik danışma programını destekleyici rolü sayılabilirken (Yüksel, 2001); yönetimle ilgili rolleri arasında amir-memur ilişkisi, emir veren- emir alan ilişkisi ve meslektaşlık ilişkisinden doğan roller sayılabilir. Çevre kalkınmasına katılma, çevrede önder olma, toplumsal yabancılık, ahlaki değerlerin savunulması, kültürlü birey olma, yeni düşüncelere önderlik etme rolleri ise bir öğretmenin çevresel rolleri arasında sıralanabilir (Tezcan, 1997).

Öğretmenlerin rolleri değişen öğrenci evreninin ihtiyaçlarına, iş yerinde hızla değişen teknolojiye ve toplumun değişik kesimlerinden gelen isteklere göre yeniden şekillenebilmekte ve zaman içinde artmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bu roller arasında çatışmalar yaşanabilmekte ve öğretmenler belirsizlik durumunda kalabilmektedir. Çatışmalar çeşitli şekillerde olabilmektedir. Örneğin anne babalık rolüyle öğretmenlik rolü, disiplincilik rolüyle sırdaşlık ve güven verme rolü, toplumsal faaliyetlere kayıtsız kalmama isteği ile toplumsal yabancılık rolü çatışabilmektedir. Öğretmen sağlam bir değer sistemine sahip ise çatışan roller arasında denge kurabilmekte ve belirsizlikleri atlatabilmektedir (Tezcan, 1997).

2.3. Değişim

Değişim kavramı mevcut durumun geride bırakılıp yeni bir durumun uygulanması olarak tanımlanabilir. TDK (2015) sözlüğüne göre ise “değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin toplamı” dır. Koçel (2003, 688) değişimi “Genel olarak herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek” şeklinde ifade etmektedir. Dolaşır (2005) ise değişimi, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Alıştığı şeyleri geride bırakmak konusunda, çoğu insan istekli davranmaz. İnsanlar yeni bir şey öğrenecekleri zaman özellikle bu süreçte hata yapma ihtimalleri varsa endişeli olurlar. Bu nedenle insanlar “eski”den kurtulup “yeni”ye geçiş yaparken stresli zamanlar yaşamaktadır (Jager, 2001). Ancak burada unutulmaması gereken değişimin günlük hayatımızın bir gerçeği olduğudur. Değişimin gerekliliğini ve çevrede var olan değişime ayak uydurmanın önemini ilk anlayanlar başarı yolunda bir adım öndedir. Diğerlerinden bir adım önde olmak en çok da örgütler için gereklidir. Çünkü bu durum örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için gerekmektedir.

Yönetim literatüründe değişimi örgüt içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve örgütteki her unsurun etkilenmesine neden olacak yenilikler olarak tanımlamak mümkündür (Hazır, 2004). Örgütün her alanını etkileyecek olan bu değişimlerin planlı ve arzu edilen yönde olması tercih edilmektedir.

Değişim, geçmişte olduğu gibi bugün de tüm örgütler için önemi, vazgeçilmezliği ve güncelliği ile incelenmesi gereken bir olgudur. Örgütler çevre koşullarının sürekli değişmesi karşısında bu koşullara uyum sağlamak ve dünyanın içinde bulunduğu dinamikliği yakalamak için değişmek zorundadırlar (Çalık, 2003). Değişim yaşamın kaçınılmayan ve çevresindekileri içine çeken bir gerçeğidir. İnsanlar, ekonomik faaliyetler, kültürler, siyasal düzenler, ülkelerin ilişkileri, teknolojik yapılar sürekli değişmektedir. İnsanların, örgütlerin ve dünyanın doğası gereği değişim hayatımızın her noktasında kendisini göstermeye daima devam edecektir.

2.3.1. Örgütsel değişim

Bilgi sürekli olarak yenilenmekte, çoğalmakta, kendini güncellemekte ve birikim olarak çoğalmaktadır. İnsanlar hem yeni bilgileri kullanmak, hem de meydana gelen değişimlere ayak uydurup varlıklarını başarılı şekilde sürdürebilmek maksadıyla örgütler kurup bu örgütlerin üyeleri olabilirler (Genç, 2002). Örgütler önemli toplumsal kurumların başında gelirler ve varlıklarını ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uydurabildikleri ölçüde devam ettirebilirler (Sözen, 1989). Bu sürekliliğini sağlayamazlarsa örgütler yok olmakla karşı karşıya kalırlar (Peker, 1995). Örgütlerin faaliyetlerinde, birçok nedenden dolayı ve çeşitli yöntemlerle bazı değişme ve gelişmeler olmaktadır. İşte bu noktada karşımıza örgütsel değişim kavramı çıkmaktadır.

Örgütsel değişim, örgütün elemanları, alt sistemleri ve bunlar arasındaki ilişki ağlarında meydana gelen değişimler ile örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde oluşabilecek her türlü değişme olarak ele alınmaktadır (Sağlam, 1979). Bu bağlamda örgütsel değişme yaratıcılığı ortaya koyma, yenilikler oluşturma, büyüme, gelişme gibi olguları kapsayan, iletişim halinde olunan herkesi etkileme gücüne sahip olan geniş bir süreçtir (Dinçer, 1992). Demirbilek (1992)'ye göre ise bir örgütün içsel ya da dışsal etkilenmeler sonucu örgütsel yapısında, teknolojik ve sosyal yönetiminde, ilişki ağında ve faaliyet gösterdiği alanlarda değişiklikler yaptığı süreç, örgütsel değişimdir.

Örgütsel değişim, sadece iş süreçlerinin, çalışma tarzlarının, teknolojinin ve çalışma ortamının değiştirilmesi olarak değerlendirilmemelidir. Örgütsel değişim kavramının aynı zamanda, insanı ve insanın çalışma ilişkilerinin yapısını ve kalitesini değiştirmek üzere tasarlanmış yenilikleri de kapsamakta olduğu göz ardı edilmemelidir (Çetin, 2004). Şimşek ve Akın (2003)'e göre örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde bireylerin teker teker davranışları ve bireysel girişimlerinden çok; örgütün üyesi olarak kişiler arası, grup içi ilişki ve davranışları önemlidir.

Yöneticilerin çoğu, örgütsel değişimin örgüte yarar sağlayacağını ve örgütü başarıyla ilerleteceğini bildikleri için örgüt üyeleri tarafından memnuniyetle karşılanacağını düşünmektedir (Baykal, 1981). Ancak kişilikleri, ihtiyaçları, değerleri,

dil ve kültürleri farklı olabilen her bir üyenin bir olguya aynı şekilde yaklaşmasını beklemek pek gerçekçi değildir (Özençel, 2007). Bazı bireyler örgütlerinin yaşadığı değişime olumlu yaklaşırken bazı üyeler ise bu sürece karşı olumsuz tutumlar sergileyebilmektedir.

2.3.2. Örgütsel değişime direnç

İnsanlar alışkanlıklarından, geçmiş yaşantılarından vazgeçmekte zorlanırlar. Alışlagelmiş yöntemler, bilinen süreçler bilinmeyen veya yeni öğrenilmekte olunan yollara göre daha çok tercih edilir. Aynı zamanda bir işi hep aynı yöntemle yapmış biri bu işte uzmanlaşmış olacağı için, işini en iyi bildiği yöntemle yapabileceğini düşünür (John, 1973; akt. Yücel, 2011). Bunun gibi nedenlerden dolayı eskinin yerine yeniyi getirme süreci zorlu bir süreçtir.

Örgütün üyeleri değişimle karşılaştıkları zaman dört aşamadan geçmektedir (Yeşiltay, 2006). Bunlar:

1.İnkâr aşaması: Bireyler bu aşamada yaşadıkları olayları eskiden kullandıkları yollardan çözemeyeceklerini fark ederler. Eğer değişim faaliyeti bireyin istemediği yönde gerçekleşmişse bu inkâr döneminin uzunluğu daha da artar.

2.Direnç Aşaması: İnkâr aşamasını geçtikten sonra birey artık bir şeylerin değiştiğini gördükçe direnme tutumu sergiler. Bu direnme tutumları sırasında eski-yeni çatışması yaşar ve değişim konusunda kararlı olunduğu görünce yeniyi eski ile birleştirme çabasına girer.

3.Keşif Aşaması: Kişi eski ile yeniyi karşılaştırıp yeninin farklılıklarını görmeye başlar ve bu aşamada değişimin getirdiği fırsatları fark eder.

4.Kabul Aşaması: Değişim kabul edilip uygulanmaya başlanır.

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, değişime güvensizlik, şüpheyle yaklaşmak veya değişimi önleme faaliyetleri yürütmek gibi

çalışan davranışlarına değişime direnç adı verilir. Direnç davranışları, değişimin önündeki en büyük engeldir (Yalçın, 2002). Çoğu kişi çeşitli nedenlerden dolayı değişime uyum sağlamakta zorlanmakta ve değişime açık veya örtülü şekilde tepki göstermektedir. Bu tepkiler değişime direnme olarak karşımıza çıkmaktadır (Uluatlı, 1996).

Değişime direnme kaçınılmaz bir durumdur. İçerdikleri unsurlar bakımından değişim ve direnç kavramları birbirinden ayrılamaz kavramlardır. Bu nedenle değişimin, onu bizzat tasarlayan ve hayata geçirmek için çaba harcayanlar haricindeki diğer bireyler tarafından şüpheyle karşılanması doğal bir tepkidir. Zaten böyle bir tepkiyle karşılanmayan bir değişimi gerçek anlamda değişim olarak kabul etmenin yanlış bir değerlendirme olacağı düşünülmelidir (Thomas ve Lillian, 1990).

Bir örgütte yapılan her değişimin iyi olduğu iddia edilemeyeceği gibi tüm direnme tutumlarının da örgüt için kötü olduğunu söylemek mümkün değildir. Değişime direnme faaliyetleri bazen plansız, düzensiz yapılan değişimlerin fark edilmesini sağlayarak olumlu sonuçlar doğurabilir. Yöneticiler bu direnme faaliyetlerini değişim için bir şans olarak görüp değişimin içeriğine yeniden bir göz atmayı ihmal etmemeli, daima hazırlıklı ve uyanık olmaya özen göstermelidir (Yeniçeri, 2002). Yöneticilerin değişim çabalarında başarılı olabilmesi için değinilmesi gerekenler bunlarla da sınırlı değildir. Değişimi yönetenler çalışanların değişime direnebileceklerini göz ardı etmeyip böyle bir direnişle karşılaştıklarında ne yapacaklarını planlamaları da gerekmektedir. Değişimi her yönüyle planlayıp her türlü önlemi almak değişimde başarının ana anahtarıdır (Helvacı, 2005).

Hultman (1995), direncin aktif ve pasif olarak iki boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Hultman (1995, 16), direnç türlerini şu şekilde özetlemektedir: “Aktif direnç, eleştirici olma, sabotaj, dedikodu ve söylentiler gibi davranışları içinde barındırmaktadır. Pasif direnç ise kamuoyu desteği, değişimin uygulamasında hatalar, ertelemeler ve bilginin veya desteğin kesilmesi şeklinde kendini göstermektedir”.

Yazarların çoğunun görüşleri değişimin yaygın sekiz alanında dirençler görülebileceği yönündedir. Bu alanlar şu şekilde belirtilebilir (Tüz, 2004):

- Prestij, güç, statü kaybına yol açan değişiklikler,

- Belirsizlikten dolayı korku oluşturan değişiklikler,
- İşten kazanılan ücreti ve işin şeklini, içeriğini, gerektirdiği özellikleri etkileyen değişiklikler,
- Kişinin yetkisini kısıtlayan, hâkim olduğu örgüt alanını daraltan değişiklikler,
- İş rutinlerini engelleyen değişiklikler,
- Grup içindeki iş ilişkilerini ve şahsi ilişkileri yeniden düzenleyen değişiklikler,
- Gerçekleşecek eylemler hakkında hiçbir açıklama yapmadan ve çalışanların bu sürece katılımını sağlamadan zorla yapılan değişiklikler,
- Düşünsel ya da fiziksel tembellik nedeniyle direnilen değişiklikler

Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili olarak yukarıdaki alanlardaki değişikliklere karşı koyabilmekte, bu değişikliklere karşı olumsuz tutum takınabilmektedir. Sıralanan bu değişikliklerdeki ortak nokta çalışanların değişim süreci hakkında bilgilerinin olmaması, olayın dışında kalmaları, değişimin kendilerine kayıplar yaşatabileceğini düşünmeleri ve bilinmeyen korkusu üzerinedir.

2.3.2.1. Değişime direnme nedenleri

İnsanlar birbirinden farklı yapıdadır ve insanların değişim sonucunda gösterebileceği direncin sebepleri de bireylerin özellikleri gibi çok farklılık göstermektedir. İnsanların bazıları alışkanlıklarına, geçmişlerine sıkı sıkıya bağlı olma özelliğine sahiptir. Bazıları yaşayacakları her günü önceden planlamak ister ve belirsizlik yaşamak ister. İşte bireylerin özellikleri gibi direnme nedenleri de farklılık gösterir. Örneğin bazı bireyler alıştıkları uzmanlaştıkları yöntemleri terk etmek istemedikleri için bazı bireyler de bilinmeyenden korktukları için değişime direnebilmektedir.

Değişime direnmenin nedenleri farklı yazarlar tarafından farklı şekilde gruplandırılmıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, 64) değişikliğe karşı direncin nedenlerini

“rasyonel, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik nedenler” olmak üzere dört grupta incelemiştir. Yeniçeri (2002, 116) değişime direnmenin nedenlerini “özel sebepler, örgütsel sebepler ve diğer sebepler” şeklinde ele almıştır. Çalık (2003, 545) değişime direncin nedenlerini “bireysel ve örgütsel nedenler” olarak incelemiştir. Oreg (2006, 73) ise eserlerinde değişime direncin nedenlerini “değişim sürecinden kaynaklanan nedenler ve değişimin sonuçlarından kaynaklanan nedenler” şeklinde ifade etmiştir. Literatürdeki bu farklı gruplamalar incelenerek bu araştırmada değişime direncin nedenleri olarak iki ana başlık belirlenmiştir. Bunlar 1) bireysel nedenler 2) örgütsel nedenler şeklindedir.

2.3.2.1.1. Bireysel nedenler

Değişime direnmenin bireysel farklılıklarını inceleyen Oreg (2003), bireysel direnci oluşturan bazı kavramlar ileri sürmüştür. Bu kavramlar rutini arama, bilişsel katılık, kısa süreli düşünme ve değişime duygusal tepkidir. Hayatta sürprizlerle karşılaşmak istemeyen insanlar yaşamlarına alışmış oldukları şekilde devam etmek isterler. Yani rutini arama, insanların her değişimi olumsuz olarak algılayıp hayatlarını eskisi gibi devam ettirmeleridir. Bilişsel katılık ise, insanların her türlü değişimi olumsuz algılamaları, tüm değişimleri kötüymüş gibi ele alıp reddetmelerini ifade etmek için kullanılan kavramdır. Kısa süreli düşünme, insanların değişim kararlarına bakış açılarını belirtir. Duygusal tepki boyutu değişimlerin insanlar üzerinde yarattığı etkilerin, hislerin ifade edildiği kavramdır (Oreg, 2003).

İnsanlarda genel olarak alışkanlıklarını sürdürme eğilimi olduğu görülmektedir. Yapılan değişimler ciddi bir şekilde belirgin hale gelmedikçe, bireyler bu alışkanlığını sürdürme eğilimi nedeniyle hayatlarına alıştıkları biçimde devam ederler. Ancak bu değişimin, eski hayatlarına göre işlerini zorlaştıracağını düşünüyorlarsa değişime direnirler. Çünkü bu değişikliğin davranışlarındaki özgürlüğü kısıtlayacağını düşünürler. Direnme davranışının temelinde sadece yeninin zor olduğunun algılanması değil bağımlılık da yatmaktadır. Gruptaki kişilerin diğerlerine bağımlılığı artarsa, belirsizlikten endişe duyuluyorsa, güvensizlik hissediliyorsa, statü ve ücret kaybı

endişesi yaşıyorsa bu durumlar da değişime direnme için kaynak oluşturur (Çalık, 2003).

Değişime direnmenin belirsizlik korkusu, alışkanlıklar, kendini değişime uydurma zorluğu, güvensizlik, başarısız olma endişesi, statü ve güç kaybetme korkusu, yabancılaşma, değişimi anlamama ve ilgisizlik gibi bireysel nedenleri bulunmaktadır (Yeniçeri, 2002).

2.3.2.1.1.1. Belirsizlik korkusu

“Değişim süreci uzun vadeli sonuçlar doğuran bir süreçtir. Bireyler bildikleri yöntemlerle çalışırken değişim karşısında belirsizlik duygusu yaşarlar” (Erdoğan, 2012, 63).

İnsanlar geçmişe odaklı yaşarlar ve gelecekte her zaman bir miktar korkarlar. Çünkü gelecekte onları nelerin beklediğini kestiremezler. Genel olarak yeni uygulamalardan çekinme veya yeniliklerin getireceği değişikliklerin açık olmaması bireyin belirsizlik korkusu yaşamasına neden olur (Certo, 1995). Değişimin bireyi ve örgütü nasıl bir durumla yüzleştireceği önceden tam bilinemediği için bu bilinmezlik, bireyde belirsizlik korkusu yaratır.

Değişimin getireceği yeni koşullara uyum sağlayıp sağlayamayacağı konusunda endişe duyan birey, değişim karşısında tedirginlik yaşar (Çakır, 2009). Birey belirsizliğe doğru ilerlemek yerine şuan içinde bulunduğu süreci devam ettirme isteği duyar.

2.3.2.1.1.2. Alışkanlıklar

Kişi işini, uzun süredir yapmakta olduğu şekilde devam ettirmek ister. Bu, genelde bireyin tercih ettiği bir durumdur. Meydana gelen değişiklikten sonra farklı

yöntemle, farklı kişilerle ya da farklı araç gereçle işini yapması beklenen birey değişime tepki gösterir. Bazı öğretmenlerin akıllı tahta uygulamasına tepki göstermelerinin nedenlerinden biri de o öğretmenlerin alışkanlıklarından kopmak istememeleri olabilir.

Çalışanlar, hayatlarında ve doğal olarak değişim sürecinde insan olmanın getirdiği özellikleri nedeniyle alışkanlıklarından vazgeçmekten korkmaktadırlar (Yücel, 2011). Vazgeçmek istemedikleri bu alışkanlıkları kimi zaman birlikte çalıştıkları iş arkadaşları, kimi zaman kullandıkları araç gereçler ve kimi zaman da yöntem ve teknikleridir. Kısaca vazgeçmek istemedikleri alışkanlıkları iş hayatı sürecinde yer alan tüm faktörlerdir (Eren, 2000).

Değişim, bireylerin yeni oluşumları, yeni iş süreçlerini öğrenmek için fazladan fiziksel ve ruhsal çaba göstermelerini, daha fazla yorulmalarını gerektirir (Can, 1999). Bu yüzden de bireyler, kullanmakta olduğu yöntemlere hâkim oldukları için, bu yöntemler konusunda uzmanlaştıkları için alıştıkları çalışma sürecinden vazgeçmek istemezler. Değişim sonunda ortaya çıkacak olan yeni değerler ve beceriler kazanma zorunluluğu yerine alışkanlıklarını devam ettirmek isteyen birey değişime tepki gösterebilir (Erdoğan, 2012).

Her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıkların yerini alması için geliştirildiğinden kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden, adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler, yeni oluşumları kabul etmeye direnirler ve tepki gösterirler (Eren, 2000). Planlanan iş düzeninin yeni hali, işlerin yapılış biçimleriyle ilgili yeniliklerin çalışanlara önceden açıklanması ve alışkanlıkların yenilikler doğrultusunda değiştirilmesi için örgütün üyelere yeterli destek sağlaması, tepkilerin azaltılması ve direncin kırılması açısından etkili olabilmektedir (Yücel, 2011).

2.3.2.1.1.3. Kendini değişime uydurma zorluğu

Bireyler kendi çıkarlarına uymayan, kendilerine ek çalışma yükü ve sorumluluk getirecek yeniliklerden uzak durmayı tercih ederler. Bu nedenle kendilerini

sahip oldukları konumla sınırlandırıp sorumluluk üstlenmekten kaçınır, sorumluluğu başkalarının üstlerine atarlar (Erdoğan, 2012). Kendi gücüne güvenmeyen, yenilikleri başaramayacağını düşünen bireyler sorumluluk almaktan kaçınıp değişime tepki göstereceklerdir. Aynı zamanda iş yükünün artacağından endişe duyabilecekleri için ve yeni bilgi, beceri kazanmanın zorluğundan kaçındıkları için değişime direnç gösterebilirler (Gülcan, 2007).

2.3.2.1.1.4. Güvensizlik

Bireyler hayatlarını devam ettirirken gereksinim duydukları en büyük şey güvenlidir. Güvenlik ihtiyacı fazla olan kişiler de değişime direnç gösterirler (Özkalp ve Kirel, 1996). Çünkü değişimi bir risk olarak değerlendirip bu risk faktörüne karşı çalışma koşullarını tehlikeye atmak istemezler. Böyle bir riski almaktansa geçmişe sıkıca sarılarak eski süreçte devam etmek isterler.

“Rahat ve güvenli bir işyeri, genelde daha yüksek ücretin alınabileceği ancak güvenli olmayan bir diğer işyerine tercih edilir” (Çakır, 2009, 29). Değişim, bu rahat ve güvenli iş yerini endişeler ve bilinmezliklerle doldurabileceği için güvenlik duygusu sarsılan birey değişime direnir, geçmişte güvenlik aramaya çalışır.

Karşılıklı güven eksikliği de değişime şüphe ile yaklaşmaya neden olur ve bu durumda direnme tepkileri gösterilebilir (Hitt, 1989). Çalışanların işverenin değişimi başarılı bir şekilde yürütebileceğine inanmaması, işverenin de çalışanların kabiliyetlerine inanmaması diğer bir güvensizlik sorunudur (Yeniçeri, 2002).

2.3.2.1.1.5. Başarısız olma endişesi

Çalışanların yeni düzende başarısız olma endişesi taşımaları dirence sebep olmaktadır. Uzun süredir aynı yöntem ve süreçle işini yapmayı sürdüren çalışan işinde uzmanlaşma sağlamış olur. Ancak değişim sonucunda bu uzmanlaşmış olduğu yolu terk edip yeni yöntemlerle işini devam ettirmesi beklenir. Birey uzmanlığını tehlikeye düşüren yeni yönteme direnç gösterir, başarısız olma korkusu yaşar (Hatipoğlu, 1986). Çalışanların teknolojiye ön yargılı yaklaşımları, hep geçmişteki düzende devam etmek istemeleri bu korkunun yansımalarıdır.

“Özellikle, örgütlerde yeni teknolojik sistemlerin işe katılması durumunda, çalışanlar kendilerinden ne ölçüde ve ne tür bir bilgi beklendiğini bilemezler ve eski bilgilerinin yeterli olmayacağı endişesine kapılabilirler” (Aslaner, 2010, 40). Başarısız olma endişesi nedeniyle değişime, değişimin getireceği yeniliklere ayak direrler. Örgüt üyelerine bu yönde bir örgütsel değişimden önce, ihtiyaç duyabilecekleri bilgiler, eğitimler ve kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir iletişim ortamı sağlandığı takdirde bireyler başarısızlık korkusunu yenebilmektedir.

2.3.2.1.1.6. Statü-güç kaybetme korkusu

Bireyler değişimi statü ve güçlerine karşı tehdit olarak algırlar. Değişimden etkilenecek olan bireylerin iş hayatlarındaki statüyü, prestiji, bulundukları mevkinin kendilerine vermiş olduğu gücü kısacası yaptıkları işi kaybetmek istememeleri çok doğaldır.

Çalışanlar, değişim sonucunda, yaptığı işi kaybetme, örgütteki pozisyonunu kaybetme, açıkta kalma korkusu ile değişime karşı direniş gösterebilirler (Eren, 2004). Hiçbir birey kendi menfaatlerinin tehdit edilmesinden hoşnut olmaz. Özellikle hayatlarını sürdürme yolunda en önemli etkenlerden biri olan iş dünyasında kayıplar

yaşamak, örgüt üyelerinin tercih etmeyeceği bir durumdur. En sadık iş görenler bile güçlü birer motivasyon kaynağı olan görevinde, statüsünde ve dolayısıyla maaşlarında olabilecek kayıplar karşısında tedirgin olurlar (Smither, 1996).

Örgütlerde uzun bir süre zarfında çabalayarak sahip oldukları etkiyi ve gücü kaybetmek istemeyen çalışanlar için, etki ve güç alanları kazanılmış bölgedir. Bu bölgenin daraltılmasına neden olacak ya da bu alanlarda herhangi bir kayba yol açabilecek her türlü değişim, çalışanlar tarafından bir tehdit olarak kabul edilir. Statü, nüfuz, prestij, güç gibi kişisel çıkarlardan zarar gören olursa değişime direnen birey sayısı da artar. (Yüksel, 2001).

2.3.2.1.1.7. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, kişinin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, çevresi üzerindeki denetimin azalması ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyde yalnızlığa ve çaresizliğe yol açması şeklinde tanımlanır (Şenturan, 2007). Yani yabancılaşma, çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmemesidir. Bu durum değişime dirence sebep olmaktadır.

Yabancılaşma çalışanın neye, hangi doğrulara inanacağını bilememesi durumunda ortaya çıkan anlamsızlık olgusu, yaşamını etkileyen koşullar üzerinde etkin olamaması şeklinde yaşanan güçsüzlük olgusu, çalışanların amaçlara ulaşmak için kural dışı davranışlara başvurması şeklinde oluşan kuralsızlık, örgüt üyeleri tarafından değer verilen ilkelere çalışanların değer vermesinden kaynaklanan tecrit olarak kendini göstermektedir (Şimşek vd., 2005). Kendini örgütün bir parçası olarak görmeyen yabancılaşmış birey, zaten örgütün yapısı içinde kendisinin bir önemi olmadığını düşünmektedir. Bu bireyler değişimi, kendilerini örgütte daha da önemsiz hale getirecek bir süreç olarak görmektedirler (Aydın, 2010).

2.3.2.1.1.8. Değişimi anlamama

Çalışanlar, değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı hakkında bilgilendirilmezlerse değişim için gönüllü ve istekli davranışlarda bulunmayabilmektedir (Hatipoğlu, 1986). Bireyler kendileri etkileyecek olan değişimin niteliğini bilmedikleri zaman tedirgin olabilirler ve buna dayalı olarak da değişime direnç gösterebilirler (Erdoğan, 2011). Ayrıca değişimi yanlış anlama, değişimin gerektirdiklerini yanlış yorumlama da direnç sebebidir. Yanlış anlamaları ortadan kaldırılması ve bilgi eksikliği olmaması için çalışanların değişim hakkında yeterince bilgilendirilmesi gerekmektedir.

2.3.2.1.1.9. İlgisizlik

İnsanlar genelde kendi bakış açılarını, düşüncelerini destekleyen konulara dikkat ederler. İlgilenmeme insanların algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması nedeniyle eski davranışlarını sürdürmesi ilgisizlik olarak tanımlanabilir (Yeniçeri, 2002). Birey düşünce yapısına uymayan, kendi hayat görüşünü desteklemeyen, hayat tarzlarıyla çelişen durumları yaşamak istemezler. Bu gibi durumlarla ilgilenmezler, bunlardan uzak kalmayı tercih ederler.

2.3.2.1.2. Örgütsel nedenler

Örgütlerde gerçekleştirilmesi planlanan değişimlere direnç gösterilmesinin bireysel nedenlerinin yanı sıra örgütsel nedenleri de vardır. Örgütlerin kendi yapıları,

kültürleri değişime direnmenin sebepleri arasında sıralanabilir. Değişmek örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli olsa bile örgüt, değişime direnç gösterebilir (Gibson, 1997). Birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan örgütün ana unsuru yapıdır. Bu yapının değişim çabalarını kolaylaştırabildiği durumlar olduğu gibi zorlaştırabildiği durumlar da görülmektedir. İç ve dış çevredeki değişimlere örgütün ayak uydurabilmesi ve bu değişimlere örgütte tepki gösterilmemesi için örgütün yapısının esnek olması gerekmektedir. Eğer örgüt bu esnekliğe sahip değilse ayrıca değişim teknik açıdan örgüte uygun değilse örgüt değişime direnecektir (Sabuncuoğlu, 1998).

Örgüt üyelerinin aralarındaki ilişkiler, üyelerin örgütte sorumlu oldukları iş ve görevler, çalışanların alışmış oldukları kural ve normlar, örgütün kendisine has diğer özellikleri çalışanlara yol göstermektedir. Örgüt bu özelliklerine sıkı sıkıya bağlıdır (Robbins ve Judge, 2002).

Değişime direnmenin örgütsel sebeplerinin başlıcaları iletişimsizlik, değişime sınırlı odaklanması, örgütün yapısı, kaynak dağılımı, aşırı kararlılık, güç dengelerinin değişmesidir (Dursun, 2007). Bunların yanı sıra değişime direnilmesinin nedeni geçmişteki başarısız denemeler de olabilmektedir. Değişime direnmenin örgütsel nedenleri literatürde (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Yeniçeri, 2002; Çalık, 2003; Taymaz, 2003; Oreg, 2006) birçok farklı kategoride ele alınmıştır. Bu kategoriler incelendiğinde iletişimsizlik, değişimin getirdiği kontrol ve uygulamalar, değişime sınırlı odaklanma, başarısız denemeler, değişimi getiren kaynak, yeterli zamanın tanınmaması, grup yapısı, kaynak dağılımı, yapısal durgunluk, sosyal nedenler ve güç dengelerinin değişmesi gibi nedenler örgütten kaynaklanan değişime direnme nedenleri olarak öne çıkmaktadır.

2.3.2.1.2.1. İletişimsizlik

İletişim iki sistem arasındaki bilgi, duygu ya da düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2001). İletişimsizlik bu alışverişte herhangi bir sorun meydana

gelmesidir. Meydana gelen bu sorun neticesinde kaynak ve alıcı konumundakilerin bilgi paylaşım süreci zedelenmektedir (Dursun, 2007).

Örgütün üyeleri değişim hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, değişimin kendilerine ne kazandıracağı ve neler yapmaları gerektiği hakkında yararlı bir şekilde bilgilendirilmemişlerse endişe duyabilirler. Ayrıca bilgilendirme sırasında yani iletişim esnasında kullanılan herhangi bir söz, hareket, jest ya da mimik; iletişim halinde olan kişilerin üslubu da direncin nedeni olabilir (Yeniçeri, 2002).

Yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurmaması ve değişim hakkında onlara bilgi vermemesi; ya da iletişim kurduklarında olumsuz tutum sergileyip olumsuz ifadeler kullanmaları çalışanların değişime direnmelerine neden olur (Çalık, 2003). Çünkü çalışanlar niçin gerekli olduğunu bilmedikleri değişime katkı yapmak istemezler. Örgüt içinde yöneticiler ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağı kullanılmıyorsa direncin önüne geçilemeyebilir.

2.3.2.1.2.2. Değişimin getirdiği kontrol ve uygulamalar

Daha önce olmayan birçok uygulama, yöntem ve ilke değişiklikle birlikte yürürlüğe girdiğinde çalışanlar bu duruma alışamaz ve değişimden rahatsızlık duyarlar. Diğer bir yandan emir-komuta zincirindeki değişiklikler de çalışanı huzursuz etmektedir (Yeniçeri, 2002). Kendi yöneticisinden emir almaya alışkın çalışanın, değişiklik sonucu başka bir yöneticiden emir almaya başlaması çalışanın bu değişime direnç göstermesine sebep olabilir.

Değişim esnasında yönetici, var olan tutumunu değiştirip olumsuz tutum sergilerse ve çalışanlarına baskı uygularsa bu durum da değişime direnme nedeni haline gelebilir (Kurt, 2010). Baskı uygulamaları üyelerin zorluklar yaşadıkları değişim sürecini daha da zor hale getirmektedir.

2.3.2.1.2.3. Değişime sınırlı odaklanma

Örgütler birbirine bağlı alt sistemlerden oluşur. Bu alt sistemlerden biri diğer sistemleri etkilemeden değiştirilemez. Alt sistemlerde yapılan sınırlı değişim ise büyük sistemler tarafından etkisiz hale getirilebilir (Robbins ve Judge, 2002).

Örgüt içinde yapılan değişimler bir bölüm, bölümün kendisi ya da bir ünite ile sınırlı tutulamaz. Örgütün teknolojik yapısını, örgütün içyapısını değiştirmeden, bu yapıya uyum sağlamadan değiştirmeye çalışılırsa teknolojik değişim büyük bir olasılıkla kabul görmeyecektir (Yeniçeri, 2002). Bu nedenle değişimin etkili olabilmesi için bir birimde değişiklik yapmak istiyorsak diğer birimlerin de özelliklerini dikkate almalıyız.

2.3.2.1.2.4. Başarısız denemeler

Daha önceden yapılmış değişimler yararlı olmamışsa ve çalışanlar bu önceki denemelerde olumsuz şeyler yaşıdırlarsa her yeni değişime kuşkuyla yaklaşabilirler. Çünkü örgütlerinde daha önceden yaşanmış başarısız durumları bilen çalışanlar, gerçekleşmesi planlanan her değişim durumuna başarısızlık yaşanacağı algısıyla yaklaşacaklar ve yeni başarısızlıklar istemeyecektir. (Can, Asan ve Aydın, 2006). Bunun yanı sıra geçmişte yaşanmış başarısız değişimlerden dolayı örgüt yöneticilerine duyulan güvensizlik de değişime şüphe ile yaklaşılmasının bir sebebi olabilir (Certo, 1995). Kısaca örgüt içinde daha önceden başarısız değişim deneyimleri yaşamış kişilerin varlığı yeni değişimler önünde direnç kaynağı olarak kendini gösterebilir (Aşan ve Aydın, 2006).

2.3.2.1.2.5. Değişimi getiren kaynak

Değişim fikrini kimin ortaya sunduğuna bağlı olarak değişime karşı farklı tepkiler yaşanabilir. Eğer alt kademelerde bulunan biri değişiklik fikri orta attıysa, bu değişiklik çok yararlı ve yaratıcı olsa bile genelde üst kademe tarafından reddedilir (Eren, 2001).

Koçel (1995)'in de belirttiği gibi değişimin kaynağı, değişime gösterilen tepkileri etkilemektedir. Değişim isteğinin örgüt dışından geldiği durumlarda da üst yönetimdekiler ve orta düzey yöneticiler farklı tutumlarda bulunabilirler. Örgütlerin üst yönetiminde yer alanlar kaynağı örgüt dışından da olsa değişim fikirlerini önemseyip değerlendirebilirlerken; orta düzey yöneticiler dışarıdan yönlendirilmekten hoşlanmadıkları için bu fikirlere karşı direnebilirler.

Çalışanlar kendi bölümlerinin yöneticileri tarafından sunulan fikirlere sıcak bakabilirlerken diğer bölüm yöneticileri tarafından sunulan değişim fikirlerine sıcak yaklaşmazlar (Eren, 2001). Örgütlerde değişim yapılacaksa bu süreçte direnmelerle karşılaşma riskini azaltmak için ilgili birimin yöneticisi bu değişim sürecini yönetmelidir.

2.3.2.1.2.6. Yeterli zaman tanınmaması

Çalışanlara, değişime uyum sağlamaları için yeterli zaman tanınmazsa direnç gelişebilmektedir. Çünkü değişimi anlayıp, benimseyip bu değişime katkıda bulunmak için zaman gerekmektedir. Değişimin bir anda olup biten bir olay olmadığı, bir süreç ve zaman gerektirdiği unutulmamalıdır. İlk anda meydana çıkabilecek olayları öngörmek ve oluşan yeni durumları değerlendirmek çok güç olmaktadır. (Tüz, 2004). Eğer değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı konusunda çalışanlara yeterli zaman tanınmazsa, çalışanlar değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilirler (Yalçın, 2002).

2.3.2.1.2.7. Grup yapısı

Sosyal ilişkiler, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Birey içinde bulunduğu sosyal çevrenin yargılarının etkisi altında kalır. Bireyin sosyal çevresi değişim için ne düşünmekteyse birey de bu düşünce kalıbı içerisinde hareket eder (Oreg, 2006). Üyesi olunan grup, değişimi istemiyor ve değişim gerçekleşmesin diye direnç gösteriyorsa, birey bundan etkilenir; değişime direnç gösterebilir. Grubun üyesi olan bireylerin davranışları ve tutumları üstünde grubun normları önemli bir etkiye sahiptir (Davis, 1998).

Değişim fikri grupların üyelerinin ihtiyaçlarını karşılırsa, bu değişim gruplar için çekici hale gelir. Grup üyeleri de bu çekicilikten dolayı diğer üyeleri etkileyip direnci ortadan kaldıracılabilmektedir (Ülgen, 1997). Örgüt üyeleri arasında örgütün yapısı ve iş ilişkileri dışında kişisel bir ilişki ağı vardır. Bu ilişki ağında yer alan üyelerden bazıları değişim fikrinden etkilendiklerinde diğer üyelerde değişim fikrine daha ılımlı yaklaşabilmektedir.

2.3.2.1.2.8. Kaynak dağılımı

Kaynaklar, çalışanın kontrolündeki teknik alet, kendisine bağlı olarak çalışmakta olan insan kaynakları ve kendisine sunulan parasal ödül gibi farklı imkânları ifade eden kavramdır. Bu kaynakların dağılımından önemli pay alan birey veya gruplar değişime tepki verebilirler (Özkalp ve Kirel, 1996). Kaynakların dağılımında görev alanlar ve bu kaynaklardan faydalananlar, değişimi kendilerinin zararına algılayabilirler. Kaynakların dağılımından en büyük payı alan bireyler ya da gruplar, kaynaklarının azalacağı veya kesileceğini yani değişimin kendilerine zararı olacağını düşündükleri için değişimi desteklemez ve bu değişimi engellemeye çalışabilirler (Çalık, 2003).

2.3.2.1.2.9. Yapısal durgunluk (aşırı kararlılık)

Örgütler dengelerini sağlamak için bazı mekanizmalara sahiptir. Bir değişiklik ile karşılaşıldığı zaman bu yapısal durağanlık örgütün dengede kalması için karşı bir denge rolü oynar (Robbins ve Judge, 2002). Yani örgütün kendi yapısı, bazen değişime engel olabilir. Çünkü örgütlerin yapıları belirli bir dengeyi; vizyon, misyon ve hedeflerini korumak için statüko isterler.

Örgütlerde kurallar, prosedürler, yönergeler bulunmaktadır ve bunlar ileride gerçekleşmesi muhtemel değişimlerin nasıl olması gerektiğini de anlatmaktadır. İşte bu kurallar esnek yapıya zıt olduğu için ve değişimi bazı prosedürlerle sınırladıkları için ileride değişimin önüne engel olarak çıkabilmektedir (Barnet ve Carrol, 1995). Böyle bir yapı, değişikliklere karşı esnek olma özelliğini ortadan kaldırır ve değişime ayak uydurabilme yeteneğini kısıtlar.

2.3.2.1.2.10. Güç dengelerinin değişmesi

Örgütlerde o anki durumda kaynakların kontrolünü yapan, uzman ve güçlü bireyler veya birimler değişimle beraber konumlarını kaybedebileceklerinden değişime direnç ortaya çıkabilecektir (Can, Asan ve Aydın, 2006). Çalışanlar mevcut konumlarının kendilerine sağlamış olduğu gücü ve örgütte bulundukları uzmanlık alanını kaybetmek istemezler. Uzun yıllar çabalayarak edinmiş oldukları uzmanlık alanını ortadan kaldıran bir değişime direnç gösterirler. Örneğin belirli bir makinede uzman olan çalışan örgüte daha yüksek teknolojiye yeni bir makine alınmasına karşı çıkabilir. Çünkü bu durum onun uzmanlığını tehlikeye düşürebilir (Hatipoğlu, 1986).

Değişim örgütlerin biçimsel yapılarında değişiklik yapacaksa yani mevcut bir bölüm ortadan kaldırılacaksa o bölümün çalışanları prestijlerini, güçlerini, yetkilerini, sosyal haklarını kaybetmemek değişime karşı çıkabilirler. Bir bölümün örgüt yapısından çıkarılması aynı zamanda o bölümdeki çalışanların iş arkadaşlarını dolayısıyla sosyal

ilişkilerini de kaybetmesine neden olabilecektir. Çalışanlar için güç olarak değerlendirilebilecek sosyal ilişkilerin ellerinden alınmasını istemeyen çalışanlar, değişime açık davranışlar sergilemeyebilir (Eren, 2000). Aynı zamanda uzun süredir karar verme, atama ve tayin etme vb. güçleri elinde tutanlar bu ilişkilerin değişmesine neden olabilecek yeniliklere şiddetle karşı çıkabilmektedir (Yeniçeri, 2002).

2.3.2.1.2.11. Sosyal nedenler

Örgütte çalışanlar birbirleriyle ilişki içindedir. Ayrıca her çalışan örgüt içinde bir sosyal denge oluşturmaktadır. Çalışanlar değişime karşı, bu dengenin bozulacağı düşüncesiyle, direnmektedir (Kaynak, 1995). Mevcut sosyal ilişkilerinden vazgeçmek istemeyen ya da değişim çalışmalarında kendisinin dışarıda bırakılacağını düşünen, başkası tarafından yönlendirilmekten hoşlanmayan bireyler değişim fikrinden hoşlanmazlar (Koçel, 2007).

Değişim süreci, beraberinde bazı belirsizlikler ve riskler getirirse de gelişime önem veren örgütlerin üzerinde durdukları önemli bir kavramdır. Örgütlerin yaşadıkları bu sürece bazı bireyler temkinli yaklaşmakta ve direnmeler gösterebilmektedir. Değişime direnmenin tüm nedenleri ele alındığında direncin değişimin niteliğine, bireylerin kişiliklerine, örgütün özelliklerine ve kültürüne göre şekillendiği görülmektedir. Ancak bu noktada değişime direnmenin insanın ve örgütün özelliklerinden dolayı doğal bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

2.3.2.2. Değişime direnme belirtileri- direncin ortaya çıkış şekilleri

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre

değişebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Değişim sürecini etkili bir şekilde yönetebilmek için örgüt içinde gerekli şartları sağlamanın yanı sıra değişime karşı gösterilen tepkilerin de bilinmesi gerekmektedir. Değişime karşı olası tepkiler kabul ve destek, kayıtsız kalma, direnme (aktif-pasif) olmak üzere üç şekilde olabilir (Giangreco, 2002). Bu tepkilerden kayıtsız kalma ve direnme türleri ve bu türlerin içinde yer alan davranışlar Şekil 2.1.'de gösterilmiştir:

Şekil 2.1. Örgütsel değişime direnç belirtileri

		Katılım Seviyesi	
		Bireysel	Kolektif
Tür	Kayıtsız	• Kayıtsızlık • İlgisizlik • İşe ilgi azalması • Bekleme	Bir şey yaparken eski yollara bağlı kalma
	Pasif	• Sadece emredilen işi yapma • Öğrenmeme • Reddetmeyi makul kılma • Açık kabul, eski yollara geç dönme • Kahkaha, hiciv, sistem başarısızlıkları hakkında memnuniyet • Kişisel geri çekilme(izin zamanını ve işten uzaklaşmayı artırma) • Yavaşlama	Kurala göre çalışma yayılma oranını azaltma
	Aktif	• Performans düzeyinin azaltılması • Üst yönetimi eleştirme • Şikâyetler • Ek iş yükünü reddetme	• Yüksek iş hacmi • İşe gelmeme ve artan hastalıklar • Üretim miktarında azalma (düşük üretim) • Üretim kalitesinde düşme

(Giangreco, 2002, 15)

Şekil 2.1.'de satırlar direncin türünü gösterirken sütunlar direncin türüne yönelik davranışları bireysellik ve kolektiflik açıdan incelemektedir.

Şekil 2.1'de, hangi direnç türünde hangi davranışların olabileceği görülmektedir. Değişime karşı kayıtsız olanlar işe karşı kayıtsız ve ilgisiz davranışlar sergiler. Pasif direnç gösterenler tepkilerini doğrudan göstermeden dolaylı olarak davranışlar sergiler. Gizli ya da pasif direnme; işe gecikmeyi artırma, işe gelmeme, iş

değiştirme isteği, istifa, güdülenme eksikliği, düşük moral, artan iş kazaları, hatalarda belirgin oranda artma olması, şeklinde ortaya çıkabilir. Aktif direnç gösterenler ise performans düzeylerini azaltmakta, üst yönetimi eleştirmekte, ek iş yükünü açıkça reddetmektedir. Açık ya da belirgin direnme; iş bırakma, üretimi azaltma, kötü mal üretme ve hatta sabotaj biçiminde olabilir. Direnen bireylerin en kötüsü değişimi sabote eder, en iyisi de değişimin uygulanması için hiçbir şey yapmaz (Özdemir, 2000).

Açık (aktif) olan direnme davranışlarının temelinde yer alan nedenler araştırılıp sorunları çözülebildiğinde örgüte yararlı da olabilir. Gizli (pasif) direnme davranışlarının fark edilememe olasılığı yüksektir. Bu nedenle gizli (pasif) direnme, açık olana göre daha tehlikelidir (Başaran, 1992).

Literatür incelendiğinde (Caruth, Middlebrook ve Rachel, 1985; Judson, 1991; Yeniçeri, 2002; Tüz, 2004) direncin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgüt düzeyinde değişime direnme Cummings ve Worley (1997)'ye göre teknik, politik ve kültürel direniş olmak üzere üç kaynaktan ileri gelmektedir. Teknik direniş, statüko içinde genel prosedürlere olan alışkanlıktan ve yatırılan kaynakların bedelinin (maliyetinin) daralmasından ileri gelir. Politik direniş, örgütsel değişim en üst yönetim ve personel gibi güçlü statüdeki kişileri ve liderlerin geçmişte verdiği kararları tehdit ettiği zaman ortaya çıkar. Son olarak kültürel direniş, statükoyu güçlendiren var olan değerleri, normları ve varsayımları uygun biçimde değiştirmek isteyen sistemler ve prosedürlerden meydana gelir.

2.3.2.3. Değişime direncin sonuçları

Direnç kelimesi ilk duyulduğunda her ne kadar olumsuz bir anlam çağrıştırıyor olsa da değişime direncin olumsuz yönlerinin yanı sıra olumlu yönleri de bulunmaktadır. Bu nedenle bir örgütte değişime direncin nedenlerini öğrenmeden, direnen bireyleri dinlemeden direnci yok saymak ve direnci ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış olur (Robbins ve Judge, 2002).

“Direnç” bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği bir dönüt olarak algılanabilir ve bu dönütün muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülebilir (Koçel, 2005). Yönetici değişime direnen bireyleri dinleyip sorunun çözümü için neler yapabileceğine bakmalıdır. Eğer direnen bireylerin nedenleri gerçekçi ise bu sorunlar düzeltilmeli, sorunların ehemmiyeti incelenmeli ve değişime sağlıklı bir şekilde devam edilmelidir. Bu açıdan, direncin “olumlu” etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Değişime direnç (Sucu, 2000):

- Değişiklik tekliflerini tekrardan gözden geçirmeye imkân verir.
- Değişim sırasında veya sonrasında sorun oluşturabilecek konuları görmeye yarar.
- Değişimin başarılı şekilde gerçekleşmesi için daha etkili iletişim sistemi kurmaya yöneltir.
- Önemli sorunlar çıkmadan önce tedbir almaya imkân sağlar.
- Değişim tekliflerinin uygunluğunu sorgulamaya yöneltir.
- Değişim öncesi değişime uygun ortam ve iklim oluşturmaya yöneltir.

Bahsedilen bu olumlu yönler dışında değişime direncin birtakım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Değişime direncin olumsuz sonuçlarının başında değişime uyum sürecinin yavaşlaması ve değişim sürecinin ilerlemesinin sekteye uğraması gelmektedir (Robbins, 1998). Bireyler alışkanlıklarından vazgeçememe gibi öznel sebeplerden dolayı direnç gösterdiklerinde, örgüt için yararlı olabilecek bir değişimin önüne engel koymuş olabilirler.

Değişim sonucunda oluşan yeni şartlar, çalışanları kötü etkileyebilecek tarzdaysa (örneğin belirsizlik ve baskı) çalışanlar değişime yönelik gösterdikleri tepkiyi örgütün tamamına genelledebilirler. Bunun sonucunda çalışanların iş doyumunu ve işe katılımı azalabilir, işten ayrılmalar artabilir (Oreg, 2006). Bunun için yöneticiler değişime başlamadan ve değişim esnasında önlemler almalıdır. Aksi takdirde üretimin

kalitesi ve miktarı da düşebilir. İş kazaları, toplu direnişler, grevler oluşmaya başlayabilir (Eren, 2001).

Açık savunma davranışı olan grevler, işi yavaşlatma, üretim miktarını düşürme gibi durumlar sonucunda örgüte bağlılık zedelenmekte, işe güdülenme azalmaktadır. Değişim sürecine tepki olarak gerçekleşebilecek grev ve iş yavaşlatma davranışları çalışanların dikkatini dağıtabileceği için örgütte kaza ve hastalık vakalarının artışı da yaşanmaktadır. Bu bağlamda artan kaza ve hastalıklar sonucu devamsızlıklar görülebilmektedir (Balcı, 1995).

Değişime direncin olumlu ve olumsuz sonuçları birlikte ele alındığında yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli noktalardan biri değişimin amaçlarının yeniden gözden geçirilmesidir (Newstrom ve Davis, 1993). Değişimin amaçları ve değişime karşı gösterilen direnç davranışları analiz edilmeli, amaçlarda hatalar varsa düzeltilmelidir. Ancak örgüte yarar sağlayacak değişimlere gösterilen olumsuz davranışlar ve bu davranışların kaynağı incelendikten sonra örgütün değişim sürecinden zarar görmemesi için değişime direnme çeşitli yollarla azaltılmalıdır.

2.3.2.4. Değişime direncin azaltılması ve ortadan kaldırılmasında kullanılan yöntemler

Değişim süreci esnasında bireylerin tamamen doğal bir tepki olarak gösterdikleri direnme davranışlarını ortadan kaldırmaya yönelik çok sayıda yöntem ve araştırma bulunmasına rağmen bu tepkiyi tamamen yok etmek, değişim sürecini engelsiz devam ettirmek mümkün görünmemektedir (Sarıbrahim, 2008). Ancak örgütte çalışanların değişime gösterdiği tepkileri azaltmak için çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir (Akat vd., 1994):

- Yönetici ve çalışanlarda güven duygusu oluşturulması,
- Yöneticinin değişimin niteliği, nedenleri, değişim sürecindeki uygulamalar hakkında çalışanlara bilgi aktarması,
- Çalışanların değişim sürecine katılmalarının sağlanması,

- Çalışanlara değişim sonucu kayıplarının olmayacağı ya da kayıplara alternatif çözümler geliştirerek yeni kazanımlar sağlanacağını garanti edilmesi gibi.

Değişim fikrinden önce kendini işinde başarılı hisseden bireyler, kendilerini etkileyecek değişimin niteliğini bilmedikleri zaman tedirgin olabilir ve değişime direnç gösterebilirler. Bilgi eksikliğinden kaynaklanabilecek tedirginlik sonunda oluşan direnmeyi çözebilmek için eğitim ve iletişim yolları kullanılabilir (Erdoğan, 2012). Eğitim ve iletişimin yanı sıra destekleme, karara katma, pazarlık, taviz verme, tehdit ve baskı yaklaşımları da değişime direnmeyi çözmek için tercih edilebilecek yöntemlerdir.

Değişim sürecinde arzulanan, en az dirençle değişimin gerçekleşmesi ve değişimin uzun süre kalıcı olmasıdır. Bunların olabilmesi için de yapılması gerekenlerin başında değişime direnci azaltacak olan doğru stratejinin seçilmesi gelir. Bu bölümde dirençle baş etmede kullanılan bazı yöntemler üzerinde durulmaktadır.

2.3.2.4.1. Katılım

Katılım, örgüt üyelerinin değişim sürecine katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Değişime konu olan, değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhalarına katılmaları, oluşması muhtemel olan direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan değişime katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden ziyade, yöneticilerin bireylere kendilerini etkileyecek bir değişim olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını, örgüt için işe yarar olduklarını hissettirmeleridir (Koçel, 2007).

Katılım bağlamında gerçekleştirilen faaliyetler, çalışanları değişim sürecinin içine almakta ve böylece çalışanların dışarıdan direnç göstermesi yerine, sürecin içinde bulunarak iyileştirici eleştiri yapmalarını sağlamaktadır. Katılımla, kötü amaçlarla kullanılabilecek olumsuz duygular yararlı hale getirilip değişim sürecinin işlerlik kazanmasını sağlamak hedeflenmektedir (Dent-Goldberg, 1999). Değişim sürecinin içerisinde yer alan çalışanlar değişimi sahiplenirler. Çalışanların değişim konusundaki

kararlara katılmaları sonucu hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bütünleşmesini sağlanacaktır. Böylece yönetim ve çalışanlar arasında olması muhtemel sorunların giderilmesinde bir adım atılmış olunacaktır (Özkan, 2004).

Katılım konusunu en çok eleştiren Lawrance isimli düşünürdür. Ona göre katılım suni olarak gerçekleşmemeli, çalışanın kendisine ve düşüncelerine saygı duyulduğu için yapılmalıdır. Bu nedenle katılım çok dikkatli ve samimi bir şekilde yürütülmelidir (Akt. Koçel, 1998). Düşüncelerine önem verildiği hissettirilerek, fikirlerinin değerli olduğu ifade edilerek bireylerin değişim süreci için motive olması sağlanmalıdır.

2.3.2.4.2. İletişim

Örgüt bir sosyal sistemdir ve bu sistemde iletişim önemli bir yer tutmaktadır. İletişim insanların birbirini anlamalarını sağlayan bir köprüdür (Kaya, 2006). Bu nedenle çalışanlarla iyi iletişim kurup verimlilik, motivasyon ve işbirliğini arttırmak örgüt için yararlı olacaktır (Toroğlu, 2003).

İletişim de en önemli unsurlardan biri açıklıktır. Bilgiyi paylaşmak anlamına gelen açıklık, yöneticilerin kararlarını duyurmasını değil karar kesinleşmeden önce çalışanlarla olması muhtemel durumların paylaşılmasını amaçlar (Gürgen, 1997). Değişim öncesinde çalışanlarla, değişimle ilgili gerekli bilginin paylaşılması, çalışanların merak ettikleri konuların açıklığa kavuşturulması önemlidir. Çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi artan bir yapı ortaya koymaktadır (İnce, 2003).

Direnci arttıran etmenlerin başında gizlilik gelir. Değişim sürecinde iletişimin artırılırsa, ast-üst ilişkilerini gelişir, yanlış anlamalar azalır, beklentilerde doğruluk sağlanır ve ön yargılı davranışlar azalır. Örgütte gizli bazı işlerin olduğunu sezen bir çalışan kendine zarar verecek değişimler olacağı hissine kapılabilir ve yaşanan değişim sürecine karşı önyargılı davranabilir (Tüz, 2004). Oysa değişim sürecini yönetenler,

değişikliklerden zarar görmeyecekleri konusunda çalışanları bilgilendirseler örgütteki değişime direnmeleri azaltabilirler.

Etkili bir iletişim sayesinde üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmaları sağlanmış olur. Değişimin sonuçları hakkında çalışan belirsizlik korkusu yaşayan çalışanın değişime karşı direniş göstermesi muhtemeldir. Çünkü değişime karşı direnişin en önemli nedenlerinden biri bilinmeyen korkusudur. Yetersiz ve hatalı bilgiyi artıran, söylenti ve dedikoduları körükleyen belirsizlik korkusu değişimle ilgili olarak kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve değişimlerin muhtemel sonuçları hakkında dedikoduların ve korkuların azalmasını sağlayabilir (Helvacı, 2005).

Yöneticilerin iletişim tekniğine hâkim olmaları önemlidir. Bu hakimiyeti sağlamak için iletişimi planlarken göz önüne alınacak bazı noktalar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Hussey, 1998):

- İletişim kurulması gereken hedef grupları kimlerdir?
- İletilmesi gereken konular nelerdir?
- Tek yönlü çift yönlü iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?
- Hangi tarz iletişim kullanılmalıdır? Tüm gruplarda aynı tarz mı kullanılmalıdır?
- İletilen mesaj değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim aracı kullanılmalıdır?

İletişimin planlanmasında bu noktalara önem vermeliyiz. İletişim sürecinin istenen amacı gerçekleştirebilmesi için doğru mesajın kullanılması ve en uygun yolla bu mesajın iletilmesi gerekmektedir. İletişimin planlanmasında sıralanan bu soruların cevabını net bir şekilde verebilen kişiler iletişim sürecinin amacını gerçekleştirebilirler (Tutar, 2003).

Sonuç olarak; iletişim değişimin niçin gerekli olduğunu açıklama imkânı sunduğu, süreç hakkında belirsizliği ortadan kaldırabildiği için direnci azaltmaktadır. Ayrıca uygun iletişim yolları kullanıldığında çalışanlar kendilerine değer verildiğini

hissetmekte ve kendilerinin değişim sürecinden neler beklediklerini ifade etme imkânı buldukları için değişimi daha çok benimsemektedir (Hussey, 1998).

2.3.2.4.3. Eğitim

Bir örgütte değişim sürecine başlanmadan önce, çalışanlara değişim hakkında bilgi verilmesi ve değişimden sonra bireylerden istenen bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenerek bunların çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Bu bağlamda değişime direncin bir nedeni de yeni koşullara uyum sağlayamama korkusudur. Bu nedenle çalışanlara verilecek olan eğitim onları istenen koşullara hazırlamalıdır. Değişim sürecinin işlemlerine yardımcı olmak üzere hazırlanmış bir eğitim yaklaşımı, iyi bir iletişim kurmak, sürece katılımı sağlamak için iyi bir araç olabilir (Hussey, 1998). Çalışanların yeterli bilgi ve iletişime sahip olmamalarından kaynaklanan direnme durumlarında oldukça etkili olan eğitim yöntemi ile çalışanlar direnmenin anlamsızlığını anlayıp sürece katılmak için istekli hale gelebilirler (Uslu, 2006).

Çalışanları aydınlatmak için kullanılabilecek eğitim yöntemleri olarak tartışma ve grup oturumları uygulanabilir, teorik kurslar düzenlenebilir. Özellikle teknolojik değişimlerde ustalık ve özel eğitim gerekli olabilir. Bu gibi durumlarda çalışanların, iş başında veya iş dışında, eğitici dersane ve atölye gibi yerlerde eğitilmesi değişim sürecine katkıda bulunmaktadır. Eğitim, personelin oluşan yeni koşullarına uyum sağlamalarına imkân tanımakta, getirilen iş kolaylıklarının öğrenilmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.3.2.4.4. Destekleme

Değişim sürecinde direnci azaltabilmek adına kullanılan yöntemlerden biri de işi kolaylaştırma ve desteklemedir. Özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden korkmadan kaynaklanan direnme eylemlerini azaltmakta yararlılık sağlayan kolaylaştırma ve destekleme sayesinde, çalışanların sürece uyum sorunu azaltılabilir. Değişim sürecini yönetenler, çalışanların yeni iş koşulları ve teknolojileri hakkındaki sorunlarını dinleyip çözüme kavuşturmalı, yeni beceriler kazanmaları gereken çalışanları desteklemelidir. Kendilerine bireysel ilgi gösterildiğini ve destek verildiğini hisseden çalışanlar değişim sürecine daha olumlu yaklaşacaktır (Çilesiz, 1997).

Uyum sorunu olan çalışanlara biraz izin vermek, dinlenip işlerine daha iyi şekilde geri dönmelerini sağlamak veya daha başarılı olacakları bir pozisyona getirmek, destekleme anlamında yapılabilecek eylemlerdendir (Tüz 2004). Bu eylemler, yönetime duyulan güvensizliği ortadan kaldırabilecek ve yeni iş koşullarından duyulan endişenin azalmasını sağlayabilecek güce sahiptir. Destekleme yöntemi özellikle değişimin planlama aşamasında etkili olmasına rağmen uygulama aşamasında da kullanılabilen bir yöntemdir. Bu yöntem ikiye ayrılır (Dülger, 2003):

Kolaylaştırıcı Destek: Bu destek türü işçilere bazı alet, araç-gereç ve ihtiyaç duydukları her türlü malzemeyi sağlayarak yapılacak değişikliğe destekte bulunulmasıdır.

Duygusal Destek: Bu destek türü ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları aracılığıyla değişime direnenlerin dikkatlerinin çekilmesi, dikkati çekilen bu kişilerin değişim için ikna edilmesidir. Bu amaçla bazı mesleki danışmanlar da kullanılabilir.

2.3.2.4.5. Pazarlık ve anlaşma

Değişimden etkilenecek çalışanlarla, değişimin amacı, içeriği, neleri kapsayacağı, yöntemi, süresi ve sonuçları hakkında karşılıklı konuşarak anlaşmazlığı

ortadan kaldırmak, pazarlık olarak ifade edilebilir. Pazarlık yöntemi ile üzerinde konuşulan ve anlaşma sağlanan konularda direnç ortadan kaldırılabilir (Koçel, 2003). Özellikle, tepki gösterecek grubun etkili olduğu ve bu grubun yeni uygulamada kaybedeceği bazı iş koşullarının bulunduğu durumlarda uygulanır (Sabuncuoglu ve Tüz, 1998). Pazarlık yöntemiyle tepki gösterebilecek çalışanlara çeşitli ödüller verilebilir.

“İkna etme anlamında anlaşma ise, değişim sürecindeki tarafların birbirlerinin görüş ve eylemlerini arzu ettikleri şekilde değiştirebilmeleri ve sonucunda ortak bir paydada buluşabilmeleri demektir” (Aslaner, 2010, 45). Değişim sürecinin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve sürecin başarıyla yürütülebilmesi için tarafların uzlaşmaları önem arz etmektedir.

Değişim sürecini yönetenlerin hedef kitleyi herhangi bir konuda ikna edebilmesi için bazı ön koşulları yerine getirmesi gerekir. Bunlar (Gökçe vd., 2003):

- İkna edilecek grubun iknaya bakış açısını belirlemek,
- İknanın amacını, yönünü belirlemek,
- Belli bir olay ve amaç için doğru ve uygun zamanı belirlemek,
- Hedef grup ya da birey ve ikna konusu hakkında gerekli bilgileri toplamak,
- Hareket kararı sırasında en uygun adımları belirlemek,
- Uygun ikna taktiğini, yöntemini seçmek,
- Hedef grubun ya da bireyin gönderilen mesaja karşı gösterdiği tepkilere göre ikna sürecine yeniden şekil vermektir.

Değişim sürecine olumsuz tepkiler sergileyen çalışanların bu davranışlarını sonlandırmaları için bu çalışanlarla uygun zamanda, uygun ikna taktiği seçilerek, gerekli bilgiler toplanılarak görüşülmelidir. Pazarlık ve ikna görüşmelerinde değişim sürecinin hem örgüt hem de çalışanların kendileri için yararlı olacağı üzerinde durulması etkili olabilmek adına önemli bir husustur.

2.3.2.4.6. Taviz verme

Bu yöntemde yöneticiler, değişikliğe tepki gösterip direnen çalışanlara tavizler vererek onların değişim sürecine katılımlarını ve değişim sürecinin parçası olmalarını sağlayabilir. Direniş meydana gelmeden önce veya sonra kullanılabilen bu yöntem direnişi önlemede oldukça etkilidir. Yapılacak tavizler, değişim planının içinde yer alabileceği gibi yapılacak değişiklikten ayrı olarak da ele alınabilir. Yapılacak değişim çalışanlara terfi şansı veriyorsa, bu taviz değişim sürecinin bir parçasıdır; ama çalışanlara değişimi destekledikleri takdirde ücret artışı gibi bir ödül verileceği söylenirse bu taviz, yapılacak değişiklikten tamamen ayrı olarak düşünülür. Ancak tavizler değişim planının içinde yer alıyorsa çalışanlar üzerinde daha olumlu etkiler yaratmakta, çalışanlar değişim sürecini desteklemede daha istekli hale gelmektedir (Telimen 1989, Akt. Dönder, 1996).

2.3.2.4.7. Baskı ve zorlama

Değişime direncin azaltılabilmesi için kullanılan bir diğer yöntem de gizli ya da açık olarak yapılan zorlamalardır. Hızlı bir şekilde değişimi gerçekleştirmek gerektiği durumlarda ve değişimi uygulayanların ellerinde yeterli güç bulunduğu durumlarda zor kullanma yöntemi kullanılabilir. Açık ya da kapalı zorlama yönteminin en önemli avantajı hızlı olması ve değişim sürecini seri bir şekilde devam ettirmesidir. İstenilen bir değişimi kısa bir süre içerisinde, insanları zorlayarak gerçekleştirmek mümkündür ancak aynı zamanda risklidir. Buradaki en önemli risk zorlama sonucunda değişim liderine karşı kızgınlık ve kin duyulabilmesidir. Bu noktada kullanılması planlanan baskı ve zorlama yöntemi sonucunda oluşabilecek durumların fayda ve maliyet analizi yapılmalıdır (Yalçın, 2002). Yapılan analiz sonuçlarına göre baskı ya da zorlama yapılabilir.

Açık ya da kapalı olarak yapılabilecek zorlama ve baskı durumlarına örnek olarak işten çıkarma tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlendirme, yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar verilebilir (Terzi, 2000). Bu uygulamalar değişime direnci ortadan kaldırmaktan çok çalışanların direnç tepkisini açıkça ortaya koymalarını engellemektedir (Sucu, 2000).

Değişime sürecinde karşılaşılan direncin azaltılması veya ortadan kaldırılması için çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı örgütün yapısı ve kültürüne, değişimin niteliğine, gerekli duyulan zamana, direncin büyüklüğüne göre değişebilmektedir.

2.3.2.5. Eğitim örgütlerinde değişime direnme

Eğitim örgütü de diğer tüm örgütler gibi değişimden kaçamaz ve değişimin etkilerini günün birinde mutlaka hisseder. Diğer örgütlerdeki değişimlere göre okullar yani eğitim örgütlerindeki değişimlerin çok dikkatli ve çok planlı olması gerekir. Çünkü eğitim örgütlerindeki değişimler yetiştirdiği bireyleri de etkilemekte ve dolayısıyla bir kuşak bu değişimin izlerini taşımaktadır. Aynı zamanda eğitim örgütleri gelecekte insanlığın ihtiyaç duyabileceği her gereksinimi belirleyip bu gereksinimler ışığında değişim planları hazırlamaktan da sorumludur. Yani hem değişimden etkilenen hem de gereksinimler doğrultusunda değişimleri planlama sorumluluğunu taşıyan eğitim örgütleri için değişim kaçınılmaz bir olgudur (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Örgütler içinde bulundukları çevreden ve diğer sistemlerden etkilenmektedir. Eğitim örgütlerinin de sosyal ve politik sistemler ile ekonomi sisteminden etkilenmesi doğal bir süreçtir. Bu bağlamda eğitim örgütleri sıklıkla değişim çalışmaları ile karşı karşıya kalmaktadır. Eğitim örgütleri olan okulların yöneticilerinin, değişim sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için önemli rol ve görevleri bulunmaktadır. Çünkü okul yöneticileri değişime ve yeniliğe açık bir okul kültürü oluşturma hususunda liderlik edecek kişilerdir (Helvacı, 2005). Değişime liderlik edecek kişilerin, bu süreçte

yönetme becerisinin yanı sıra bazı özelliklere daha sahip olmaları gerekmektedir. İngiliz psikolog ve iş danışmanı Steawart (1983) değişimde başarılı olan yöneticilerin karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Everard ve Morris, 1996):

- 1.Başarmak istedikleri hedefi ve değişimi tam olarak belirlemişlerdir.
- 2.Yapmak istedikleri değişime kendi bakış açılarının yanı sıra empati kurarak da bakmasını bilirler.
- 3.Yönettikleri örgütün çevresinden gelen isteklere yönelik her türlü bilgiye sahiplerdir.
- 4.Değişimi gerçekleştirirken engellerle karşılaşılırsa cesaretlerini yitirmezler.
- 5.Değişim sürecine çalışanların da katılmasını sağlarlar.
- 6.Değişimi gerçekçi, akılcı bir şekilde sunarlar.
- 7.Ödüllendirme, değişimi gerçekleştirirken en sık başvurdukları uygulamadır.
- 8.Değişimin sonuçlarına dair tüm bilgileri örgütteki bireylerle paylaşırlar.

Görüldüğü gibi empati kurabilen, cesaretli, kararlı, iletişim gücü yüksek, tüm bireyleri sürece dahil edebilen yöneticiler değişim çabalarında başarılı olabilmektedir.

Okul yöneticilerinden sonra bahsedilmesi gereken diğer grup öğretmenlerdir. Öğretmenler günümüzde değişimle en fazla karşı karşıya kalan meslek grubunu oluşturmaktadır. Çok sık yaşanan müfredat değişiklikleri, eğitim programlarındaki değişimler, öğretmenlerin işe alım süreçlerindeki değişimler, öğretmenden beklenen rollerin farklılaşması gibi durumlar öğretmenlerin çok sık karşılaştıkları değişim faaliyetleridir (Güven, 2001). Sürekli yaşanan değişim faaliyetlerinin merkezinde yer alan öğretmen bu değişimleri özümseyip olumlu ve olumsuz yanlarını belirlemelidir. Bunun yapabilmesi için de ekip halinde hareket edebilme, birlikte çalışabilme, çok yönlü iletişim kurabilme, farklı öğretim tekniklerini kullanabilme esnekliğine sahip öğretmenlerin varlığı gerekmektedir (Keser, 2000).

Eğitim örgütlerinde gerçekleşecek her değişim süreci sonunda örgütteki bireylerin durumlarında farklılıklar yaşanacaktır. Bazı bireyler bu değişim sonunda daha avantajlı duruma gelebileceği için değişimi savunup değişim faaliyetlerine gönüllü olarak katılacak ve değişimin hızlıca uygulanabilmesi için istekli olacaklardır (Bursalioğlu, 2002). Ancak bu değişimden zarar göreceğini düşünen bireyler, herhangi bir konuda kayıp yaşayacaklarsa değişimi reddedip değişime direneceklerdir. Değişimin

uygulanmasını olumsuz etkileyebilecek bu bireylerin rahatsız oldukları konular belirlenip daha sonra değişim süreci başlatılmalıdır (Erdoğan, 2000).

Değişime karşı olumsuz düşünce ve davranışlar, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de görülebilmektedir. Değişime direnme olarak isimlendirilen bu davranışların bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerin başında, eğitim örgütlerindeki bireylerin uygulanacak değişim hakkında yeterince bilgilendirilmemiş olması gelmektedir. Örgütteki bireylerin değişim sürecini yürütecek ve değişimi uygulayabilecek güce sahip olmaması, değişimin gerçekleşmesi için gerekli araç gereçlerin eğitim örgütlerince temin edilememesi de bu nedenler arasında sayılabilir. Ayrıca mevcut eğitim sistemi ile yapılan değişimin uyuşmaması da direnmenin en çok görülen nedenlerindendir. Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin örgütteki diğer bireylere karşı olumsuz tutumu, iletişimsizliği de direnme oluşturabilir. Ancak unutulmamalıdır ki bu nedenler belirtilmiş olsa da tüm değişim süreçlerinde her zaman direnmeler yaşanacağını söylenemez (Westhuizen, 1996).

Eğitim örgütlerinde değişim gerçekleştirilirken değişim sürecinin başarılı şekilde yürütülmesi ve değişime direnme davranışlarının en aza indirilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar aşağıda sıralanmıştır (Taymaz, 2003):

1. Değişimin amaç ve politikası özenle belirlenmeli, bunlar açık ve herkesin anlayabileceği şekilde belirtilmelidir.
2. Yöneticiler örgütteki tüm bireylerin değişimle ilgili görev, yetki ve sorumluluklarını tam belirlemelidir.
3. Değişim için bireylerde bulunması gereken özellikler saptanmalı, bu özelliklerin kazandırılması için bireyler desteklenmelidir.
4. Değişime başlanmadan önce yaşanabilecek sorunlar ve bu sorunların çözüm yolları belirlenmelidir.
5. Yöneticiler eğitim örgütlerindeki bireylere değişiklikleri benimsetmeli ve değişim için onları isteklendirmelidir.

6. Eğitim örgütlerindeki tüm bireylerin değişim sonunda statü, yetki ve kazanç kaybı yaşamamasına önem verilmelidir.

Başarılı bir değişim süreci yürütebilmek için önem arz eden bu hususlara bazı eklemeler yapılabilmektedir. Özden (2005) değişim süreci başlatılmadan önce, değişimin neden gerekli olduğu ve değişim sürecinin nasıl gerçekleşeceğinin açıkça ortaya konulmasının önemini; bu süreçte ihtiyaç duyulabilecek her türlü kaynak, araç-gereç ve ortamın sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca değişim sürecinde herhangi bir aksilik yaşanıldığı takdirde uygulanabilecek alternatif olan plan ve programların hazır olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Değişim, gereksinimlerden doğan vazgeçilmez bir gerçektir. Hızla değişen bilgi ve teknolojilerin, diğer sistemlerdeki değişikliklerin eğitim örgütlerinde de değişime neden olması önlenemez bir durumdur. Ancak eğitimde yapılacak değişimler aynı zamanda diğer sistemleri etkileme görevi de gördüğü için bu değişimler önem arz etmektedir. Gerçekleştirilecek değişimlerin olumsuz davranışlarla karşılanmaması ya da olumsuz davranışların uygun şekilde ortadan kaldırılabilmesi için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Ayrıca okullardaki değişimlerin odak noktasında yer alan öğretmenlerin değişimlerin amaçlarını açıkça kavramış olmaları, yaşanabilecek direnme davranışlarının oluşmamasında ana unsur olarak ifade edilmektedir.

2.4. Rol Çatışması - Rol Belirsizliği ve Değişime Direnme Arasındaki İlişki

Dünya sürekli bir değişme ve gelişme içerisinde. Son yıllardaki gelişmeler göz önüne alındığında değişimin hızının ivme kazandığını görmekteyiz. Değişim bu hızla gerçekleşirken değişime ayak uydurmak, değişimden kopmamak ve bu değişimi yönetmek örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir.

Kaçınılmaz bir olgu olan değişim doğal bir süreç olsa da insanlar ona direnç gösterebilirler. Bireyler genellikle değişimin niteliğine bakmaksızın değişimin

etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar. Bu noktada yöneticilerin görevi insanların neden değişime direndiklerini anlamak ve direnç esnasında ne yapılacağını bilmektir. Direncin de değişim kadar doğal bir olay olduğunun unutulmaması gerekir (Dolaşır, 2005).

Birbirinden farklı pek çok özelliğe sahip olan bireylerin değişime gösterebileceği düşünülen direncin sebepleri, çok fazla çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin değişime direnç sebeplerinin bilinmesi, değişim sürecinde bu gibi dirençlere karşı nelerin uygulanmasının daha sağlıklı olacağını anlamak açısından önem arz etmektedir (Özençel, 2007).

Örgütün büyük ve karmaşık olması, hızlı örgütsel değişimler yaşaması, örgütsel çevrede oluşan değişikliklerin çalışanları etkilemesi görev, yetki ve sorumlulukların yetersiz tanımlanması rol belirsizliğine neden olan etmenler arasındadır (Rizzo ve ark., 1970). Bu açıdan düşünüldüğünde örgütsel değişim ile rol belirsizliği ilişkili kavramlar olarak görülmektedir.

Bireyler genelde yaptıkları işi aynı biçimde yapmayı tercih ederler. Çünkü işlerini yaparken izledikleri yolları, aynı şekilde takip ederlerse işi yapmak kolaylaşır. Örgütlerde bireyler belirli işler yapıp belirli görevlerini yerine getirirler (Özkalp ve Kirel, 1998). Aynı işi sürekli benzer şekillerde yapan bireylerin rol belirsizliği yaşamadıkları, görev ve sorumluluklarını bildiklerini söylemek mümkündür (Yıldırım, 1996). İşlerini belirli yoldan yapanlar hızlı ve hatasız yapma alışkanlığını elde ederler. İşini yapmaya alışmış kişi yani rol belirsizliği yaşamayan kişi, yaptığı işin niteliği değiştiğinde yeni şeyler öğrenmek zorunda kalacaktır. Ayrıca yeni alışkanlıkların öğrenilmesi de zaman ve emek harcanması anlamına geldiği için, işlerini eski alışkanlıklarına göre iyi yapan çalışanlar değişime direnç gösterecektir (Can, 1999). Özetle işini, görev ve sorumluluklarını iyi bilen çalışanların rol belirsizliği yaşamadığı ayrıca rol belirsizliği yaşamayan bireylerin değişime direnme eğilimi sergileyebileceği ifade edilebilir.

Örgütlerde bir sorun olarak karşımıza çıkmakta olan rol çatışması, aşırı iş yükü, görev belirsizliği ve sorumluluğun yetkiden fazla olması durumlarını ifade eder. Bu durumlar işin gerilimli olmasına neden olmaktadır (Yüksel, 2003). Rol çatışması yaşayan bireyler stres yaşamakta, stres de çalışanlarda hayal kırıklığı, gerginlik, işten uzaklaşma, verimsizlik, motivasyon düşüklüğü gibi sorunlara neden olmaktadır

(Öztürk- Mishal, 1994). Rol çatışması sonucu stres yaşayan ve işe karşı ilgisini kaybeden çalışanlar örgütlerinde yaşanan değişimlere kayıtsız kalabilmekte ve bu değişimlere direnç gösterebilmektedir. Aynı zamanda rol çatışması yaşayan bireylerin duygu durumları olumsuz etkileneceği için bu bireyler kendilerini örgütün diğer çalışanlarından geri çekecek ve iletişim sorunları yaşanacaktır (Kılınç, 1991). İletişim sorunları ise değişime direnmenin ana nedenleri arasında yer almaktadır (Yeniçeri, 2002).

Aşırı iş yükü çalışanlarda baskı oluşturmakta ve rol çatışmasına neden olmaktadır. Koçel (2005) değişime direnmenin iş ile ilgili nedenleri arasında bireylerin iş yükünün artışı korkusunu da belirtmiştir. Bu nedenle değişim planından söz edildiğinde rol çatışması yaşayan çalışanlar, kendilerinin iş yükünün daha çok artacağını düşündükleri için değişime direnebilmektedir. Ayrıca kişi, kendisine yüklenebileceğinden daha çok görev veren, kişiliğiyle uyuşmayan işleri kendisinden bekleyen yöneticisine karşı güvensizlik ve düşmanlık hissedebilir. Bu düşmanlık kişinin o yöneticiden gelebilecek her türlü fikre karşı çıkmasına sebep olabilmektedir (Hussey, 1998). Sonuç olarak rol çatışması yaşayan bireylerin değişime direnç gösterebileceği ifade edilebilir.

2.5. İlgili Araştırmalar

2.5.1. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalar

Kılınç (1991) “Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma” isimli çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır: Satış elemanlarının örgütteki başarı değerlendirme ve ödül sistemlerinin belirlenmesi aşamasında karara katılımları sağlandığında, satış bölümündeki yöneticiler elemanları ile etkili bir iletişim içinde olmayı gerçekleştirdiğinde satış elemanlarının rol çatışmasını daha az algıladıkları görülmüştür. Ayrıca bunlara ek olarak örgüt yöneticilerinin müşteri ziyaret sayısını yüksek tutmayı sağlayıp örgüt kültürünü iyi hale getirmesi kısmen de olsa algılanan rol çatışmasının azalmasını sağlamıştır.

Yalçın (1995), “Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli araştırmasında İzmir ilinde faaliyet gösteren 25 sigorta şirketinin 150 çalışanı ile çalışmıştır. Bu çalışmada iş stresi ile rol çatışması-rol belirsizliği arasında ilişki olup olmadığını araştırarak iş stresi ile rol çatışması arasında ilişki olduğunu belirlemiş; bunun yanı sıra ise rol belirsizliği ile iş stresi arasında bir ilişki tespit edememiştir.

Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut ve Çelik’in (2004) “Hastanelerde rol çatışması ve rol belirsizliği: sağlık bakanlığı hastanelerinde bir uygulama” adlı çalışmalarında elde edilen bulguları incelediğinde, başhemşirelerin kıdem, yaş, bölümdeki çalışması süresi arttıkça rol belirsizliği değişkenlerinden olan “zamanı uygun bir şekilde planlayabilme”, ‘kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilme’ ve ‘görevle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamaların yeterli olması’ durumlarının azaldığını belirlenmiştir. Sadece bir defa da olsa hizmet içi eğitim almış olan başhemşireler rol belirsizliği boyutlarından olan ‘işle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlara sahip olma’ ve ‘kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilme’ gibi düzeylerde azalmalar görülmüştür. Rol çatışması değişkenlerinden olan ‘birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha fazla meslek grubu ile birlikte çalışmak’ ve ‘iki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alma’ boyutlarında da, kıdem, yaş, bölümdeki çalışması süresi arttıkça azalmalar görülmüştür. Bu çalışmada ortaya konulan bu tespitler, kıdem, yaş, aynı birimde uzun süre çalışma faktörlerinin rol çatışması ve rol belirsizliğini azalttığını göstermektedir.

Ceylan ve Ulutürk (2006)’nın rol belirsizliği ile rol çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki, rol çatışması ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki belirledikleri “Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler” isimli çalışma bu konuda önem arz eden bir diğer araştırmadır. Çeşitli sektörlerde çalışan 151 çalışan ile yürütülen söz konusu çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı bulgusu bu çalışmanın ilginç bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karabey ve Karcıoğlu (2008)’in yürüttükleri “Yöneticilerin iletişim tarzı ile iş performansı, iş tatmini ve rol belirsizliği arasındaki ilişki” adlı çalışmada iletişim ve rol belirsizliği alt boyutlarıyla ele alınmış; bu alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelemiştir. Bu çalışmada dolaylı iletişimle müşterilere ve üste ilişkin belirsizlik arasında negatif bir

ilişki bulunmuştur. Rol belirsizliğinin tüm boyutlarıyla performans ve iş tatmini arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu durum belirsizliğin artmasıyla iş tatmininin azaldığını göstermektedir.

Sabuncuoğlu (2008)'in 'Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişki' isimli araştırması Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 71 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma neticesinde rol çatışması ve belirsizliği artınca, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarındaki düzeylerin de arttığı ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışmada rol çatışması ve belirsizliğinin artması ile iş doyumunun azaldığı saptanmıştır.

Ünsar ve Oğuzhan (2009)'un "İmalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol çatışması ve rol belirsizliğini belirlemeye yönelik bir alan araştırması" adlı çalışması sonucunda kadın çalışanların, yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunda, rol çatışması ve rol belirsizliğini daha çok yaşadıkları saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmada çalışanların eğitim seviyelerinin yükseldikçe rol çatışması ve belirsizliklerinin azaldığı da görülmüştür.

Basım, Erkenekli ve Şeşen (2010)'un "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" isimli çalışmaları bir kamu kuruluşunda belirlenen 153 çalışan ile birlikte yürütülmüştür. Bu araştırmanın sonucunda iç ve dış kontrol odaklı olmanın algılanan rol belirsizliğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yarattığı, ancak rol çatışması bakımından böyle bir farklılaşmanın bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca, kontrol odağıyla rol çatışması ve rol belirsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu (2011)'in "Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyumu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması" adlı çalışması sağlık çalışanlarının rol çatışması ve belirsizliği ile iş doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki belirlemiştir. Çalışanların kontrol odağı ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasında ise bir ilişki tespit edilememiştir.

Adıgüzel (2012) "İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama" adlı

araştırmasında İstanbul Anadolu yakasında yer alan beş özel hastanede görev yapan 346 hemşire ile çalışmıştır. Araştırmada hemşirelerin işle ilgili stres düzeylerinin düşük olduğu, hemşirelerin orta düzeyde de rol belirsizliği ve rol çatışması yaşadıkları belirlenmiştir. Aynı zamanda hemşirelerin işle ilgili stres düzeyleri, rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları arttıkça aynı doğrultuda personel devirlerinin yükselmekte olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Gündüz ve Göker (2014)'ün “Dünya Ölçeğinde Eğitim Denetmenlerinin İş Tanımlarındaki Çelişkiler ve Rol Çatışmaları” isimli çalışmalarında, denetmenlerin iş tanımlarında ortaya çıkan çelişki ve farklılıkların irdelenmesi sonucunda çok fazla sorumluluk, görevlerde dağınıklık, denetmenin temel görevleri ile çok az ilişkisi olan etkinliklerin iş tanımlarına dâhil edilmesi ve bu sorunlardan kaynaklanan rol çatışmaları olmak üzere dört temel sorun belirlenmiştir. Birçok ülkedeki denetmenlerin iş tanımları karşılaştırılarak incelenen bu çalışmada denetim sisteminin yeniden yapılandırılması, yeni standartların geliştirilmesi ve farklı denetim sistemlerinde bunların uyumluluklarının sağlanması, yeni kalite izleme ve ölçme sistemlerinin geliştirilmesi, denetmenlerin de bu doğrultuda eğitilmesi ile birlikte ortak bir veri tabanı oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Yurt dışında yapılan çalışmalar

Keller (1975)'in “Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve iş değeri ile ilişkisi” isimli çalışmasında 51 profesyonel çalışan ile çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda terfi imkânları ile rol çatışması arasında kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki; iş arkadaşlarının ve işin kendisinin oluşturduğu ortam ile rol çatışması arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ile iş tatmininin alt faktörlerinden olan yönetim, ücret ve terfi imkânları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki; rol belirsizliği ile işin kendisi arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

Gregson ve Wendell (1994) 216 muhasebeci ile yürüttüğü “ Rol belirsizliği, rol çatışması ışığı altında iş tatmini ve işe duyulan öz saygı arasındaki ilişki” isimli

çalışması neticesinde işteki prestij arttıkça rol belirsizliği ve rol çatışması düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Bu çalışmada rol belirsizliği ve çatışması ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki olduğu da saptanmıştır.

Pool (2000) tarafından yapılan “İşletme yöneticileri arasında yapılan ölçüm sonuçlarına göre rol stresi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki” isimli araştırmada rol stresinin oluşturan faktörlerden rol belirsizliği ve rol çatışmasının, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca bu çalışmada örgüt kültürünün rol stres faktörlerini azaltabileceği, eğer pasif ve agresif örgüt kültürü oluşturulursa rol stresi faktörlerinin artacağı da görülmüştür.

Piko (2005)’in ‘Tükenmişlik, iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki’yi incelediği araştırması sonucunda, rol belirsizliği ve çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki; iş doyumu ile rol belirsizliği ve çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Teh, Yong ve Lin (2012)’nin Malezya’da 422 kişi üzerine yaptığı araştırmada rol belirsizliği ile rol çatışması arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. “Toplam kalite yönetimi, rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki çok yönlü ilişki: Bir rol teorisi” isimli çalışmada rol belirsizliği ile stratejik planlama arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki belirlenmiş; stratejik planlama arttıkça rol belirsizliğinin azaldığı tespit edilmiştir. Müşteri odaklılık ve insan kaynakları odaklılık düzeyleri arttıkça rol belirsizliği ve rol çatışması düzeylerinin de arttığı; süreç yönetimi ve bilgi analizi düzeyleri arttıkça ise rol çatışması düzeyinin azaldığı belirlenmiştir.

2.5.2. Değişime direnme ile ilgili yapılan çalışmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalar

Dönder (1996) “Örgütsel değişim ve değişime direnme sorunu” isimli, Konya’da yer alan işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği, değişim ve değişime direnme sorununu kapsayan çalışmasında işletmelerin değişime gösterilen dirençlere karşı hangi

yöntemlere başvurduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre işletme yöneticilerinin çoğunun değişim sürecinde çalışanlarına maddi ödüller sunmakta ve onları değişimin gerekliliğine ikna etmeye çabalamakta olduğu; ancak çalışanların karara katılımının sağlanmadığı saptanmıştır. Bunların yanı sıra bazı işletmelerde değişime direnen çalışanlara karşı baskı ve zorlama yönteminin kullanıldığı da belirlenmiştir.

Kuvan (2001) “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında kamu kurumları ve özel sektörde yer alan işletmeler üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada değişim ve değişime direnme olgusunu incelemiştir. Araştırmada, özellikle eğitim seviyesinin düşük olduğu, yaş ortalaması yüksek çalışanlara sahip, karara katılımın az sağlandığı, çalışanlarını iyi motive edemeyen, kişisel ilişkilerin kötü olduğu işletmelerde değişime dirençlerin yaşandığı belirlenmiştir.

Şentürk (2007)’nin “İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri” adlı araştırmasında öğretmenlerin çoğunun kendilerini değişime açık gördükleri ve kendilerini değişime açık görme görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenlerine göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin değişime direnç nedenlerinin en düşük düzeyde olanlarının “ bekle gör” ve “eskiyi koruma” boyutları olduğu; en yüksek düzeyde olanlarının ise “rasyonalizasyon”, “mücadele kaygısı” ve “genel değişime direnç” boyutları olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin değişime dirençlerinin kişisel değişkenlere ve kendilerini ne ölçüde değişime açık gördüklerine göre farklılaştığı bulgusu elde edilen bir diğer sonuçtur.

Çakır (2009)’un “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları dolayısıyla değişime direnç gösterme eğilimlerinin az olduğu belirlenmiştir. Araştırmada güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık boyutları ele alınmış ve kayıtsızlık ve direnç boyutlarında bayan öğretmenlerin değişimi daha olumlu algıladıkları bulgularla saptanmıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenim

durumlarının ve yaşlarının onların örgütsel değişim algılamaları üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak okul yöneticilerinin öğretmenlere göre değişimi daha olumlu algıladıkları ve değişime direnme eğilimlerinin daha az olduğu belirlenmiştir.

Akbaba Altun ve Büyükoztürk (2011) “Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi” isimli çalışmada okul müdürlerinin değişime yönelik eğilimlerini belirleyecek dört faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışma Ankara, Kayseri, Van ve Samsun’da okul yöneticileri için düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarında ulaşılan yöneticilerle yürütülmüştür. Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin faktörleri, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnme ve statükoyu koruma (değişimden kaçınma) olarak adlandırılmıştır.

Helvacı (2011) “Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği” isimli araştırmada öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeye çalışmıştır. Araştırmaya toplam İzmir ilinde çalışan yedi yüz elli bir öğretmen katılmış ve sonuç olarak otuz sekiz maddelik Değişime Karşı Direnişleri Belirleme Ölçeği (DDBÖ) oluşturulmuştur.

Gürses ve Helvacı (2011) “Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri” isimli araştırmada İzmir ili Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle çalışarak çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır. Söz konusu araştırmada öğretmenlerin değişime karşı direnmesinin en çok okulun kapasite eksikliğinden kaynaklandığı, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden ve değişim sürecinde yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin orta düzeyde olduğu, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenlerinin düşük düzeyde olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Doğru ve Uyar (2012)’nin “Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma (Konya İli Örneği)” isimli araştırmalarında Konya İli Karatay, Meram, Selçuklu, Akşehir ve Çumra ilçelerindeki ilköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görevli ilköğretim müfettişleri ile birlikte çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda kadınların erkeklere oranla değişimi bir sorunlar yumağı olarak gördükleri, erkeklerin ise değişime daha istekli davrandıkları belirlenmiştir. Ayrıca; yöneticilerin ve

müfettişlerin değişim sürecinde öğretmenlerin kişisel direnci ile karşılaştığı görüşünde oldukları, yöneticilerin yetkilerinin yetersiz olmalarından dolayı gerekli esnek yapıyı gösteremedikleri kanaatinde oldukları ve bütün grupların değişimin her basamağında aktif olarak katılma isteği içinde oldukları elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Tunçer (2013)'ün "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme" isimli çalışmasında konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve değişim yönetimi ile değişime direnme kavramları incelenmiş, direnmenin nedenleri ve önleme yöntemleri detaylandırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için çalışanların dirençlerinin giderilmesinin ve onların örgütsel değişimi benimseyecek ve destekleyecek bir hale getirilmesinin gerekliliğine değinilmiştir.

Taşdan (2013)'ün "İlköğretim Okulu Öğretmenleri İçin Kişisel Ve Mesleki Değişime Açıklık Ölçeklerinin Geliştirilmesi; Bir Uygulama" adlı araştırmasında öğretmenlerin değişime açıklık düzeyinin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak, 500 ve daha az öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin, 500 üstü öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlere oranla değişime daha açık oldukları saptanmıştır. Bunun yanı sıra 30 ve daha az öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin, 30 öğretmenden daha fazla öğretmene sahip olan okullarda çalışmakta olan öğretmenlere oranla değişime daha açık oldukları gözlenmiştir.

Aydın (2014)'ün "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime Gösterdikleri Bireysel Direncin İncelenmesi" isimli çalışmasında öğretmenlerin değişim sürecinde gönüllü olarak yer aldıkları, direnç göstermedikleri ve değişiklikleri onayladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel değişime gösterdikleri bireysel direnç davranışlarının yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin değişime karşı ilgili oldukları ancak kendilerine verilen bilgiler dışında bilgi edinmek için çok istekli olmadıkları ve sadece söylenenleri yapma eğiliminde oldukları, değişikliklerle ilgili hoşlarına gitmeyen durumlarda yönetime bazen şikâyetlerde bulundukları ve bazen de iş aksatarak tepkilerini ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt dışında yapılan çalışmalar

Westhuizen (1996) tarafından Güney Afrika'daki okullarda yapılan “Eğitim Örgütlerinde Değişime Direnç” adlı çalışmada, eğitim örgütlerinde değişim ve değişime direnç incelenmiştir. Bu çalışmada örgütlerde üst kademelerden baskıyla dayatılan değişimlerin dirençle karşılanacağı ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin değişime direnci oluşturan faktörleri algılamadıkları bulgusu, bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuçtur.

Kresowaty (1997) değişim sürecinin daha iyi kavranmasına yardımcı olmak amacıyla Alberto'daki bir ortaokulda yürüttüğü “Okuldaki değişim boyutlarının incelenmesi” isimli çalışmada ortaokulda yaşanan değişim çabalarını incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışmanın yürütüldüğü okulda hiyerarşik bir yapının bulunduğu, veli-öğretmen-yönetici ilişkilerinin zayıf olduğu ve öğretmenlerin değişim sürecine katılımlarının sağlanmadığı belirlenmiştir. Bu nedenlerden ötürü öğretmenlerin değişime direnme eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir.

Bovey ve Hede (2001), “Örgütsel Değişime Direnç: Bilişsel ve Duygusal Süreçlerin Rolü” adlı çalışmalarında hizmet işletmelerinde çalışanlar üzerinde araştırma yaparak olumsuz düşünce ve duygu ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında değişim sürecine karşı hissedilen algıların olumsuz düşüncelere sebep olduğunu, bunun sonucu olarak da değişime direncin oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmadan, olumsuz düşünceler ile değişime direnç arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

VanWagoner (2002) “Örgütsel Değişimin Algılanmasında Bireysel ve Kurumsal Özelliklerin Etkisi” adlı çalışmada kurum çalışanlarının kapsam, kaynak, süreç ve değişimin değerine ilişkin algılarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda değişimin algılanmasında kurum özelliklerine oranla bireysel özelliklerin daha etkili olduğu; bireylerin değişimin stratejisini anlamasının değişimin algılanmasında çok önemli olduğu ve bireylerin kurumda çalışma süreleri arttıkça değişmeyi daha az benimsedikleri bulguları ortaya konulmuştur.

Liu (2002) tarafından dört şirketteki işgörenler ile yürütülen “Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmenin değişime direnme davranışları üzerine etkisi” isimli çalışmada örgütsel değişimi etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmenin var

olup olmadığını incelemiştir. Gerçekleştirdiği çalışmada yenilikçi örgüt kültürünün ve takım çalışmasının ve örgüt olarak öğrenmenin değişime direnci azaltmakta etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Değişimin çalışanlar tarafından kabul görmesinin de direnci azaltan en önemli etmenler arasında olması elde dilen bir diğer sonuçtur.

Davis (2004) tarafından yapılan “ Mimari, mühendislik ve inşaat sektöründeki bilgi teknolojilerinin değişimi: bireylerin direncine yönelik bir araştırma” isimli çalışmada mimar, mühendis ve inşaat sektöründeki bireylerin değişime nasıl tepkiler verdikleri ve değişime uyum sağlayıp sağlamadıkları incelenmiştir. Söz konusu çalışmada bilgisayar kullanma becerisi olmayan bireylerin oranla değişime daha çok direnme eğiliminde oldukları; yaş ve eğitim seviyesinin değişime direnç üzerinde bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Kadınların erkeklere oranla değişime daha çok direnme eğilimleri gösterdiğini ortaya koyan Davis, aynı zamanda gelecekteki değişiklikleri algılayan çalışanların değişime daha az direnme eğilimi gösterdiğini ortaya koymuştur.

Kim (2004)’ün 2003-2004 eğitim öğretim yılında meslek yüksek okullarında yürüttüğü “ Kore Meslek Yüksek Okullarının Okul Değişimine Yönelik Tutumlarını Etkileyen Etkenler” adlı çalışmada öğretmenlerin okul değişimine genel olarak olumlu yaklaşmakta oldukları bulgusu elde edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin bilişsel boyut puanlarının çok yüksek olmasına rağmen davranışsal boyut puanlarının en düşük düzeyde kalması, öğretmenlerin değişimin gerekli olduğunu düşünmelerine rağmen bu sürecin devamı için az çaba harcadıkları şeklinde yorumlanmaktadır.

Oreg (2006)’nın “Kişisel, Bağlam ve Örgütsel Değişime Direnç” adlı çalışmada, çalışanların kişiselliği ve örgütsel bağlam açısından direncin bileşenleri incelenmiştir. Kişilik, bilgi, yönetime güven, toplumsal etki, iş güvencesi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi faktörlerin değişime dirence olan etkilerinin incelendiği çalışmada örgütsel bağlam ve kişiselliğin değişime direnç ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir.

Salinas (2010) tarafından liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerle yürütülen “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Değişim ve Müdür Etkisi Algıları” isimli çalışmada öğretmenlerin müdür etkisi algıları, öğretmen ve müdürün değişime açıklık, değişim tedirginliği ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonunda örgütlerde müdürün etkin biri olduğuna inanan öğretmenler var olduğunda, değişim girişimlerine daha çok açık

olunduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca değişime karşı tedirginliği ve toplum baskısını azaltma konularında etkin mşdşrlerin başarılı oldukları belirtilmiştir.

III. BÖLÜM

3.Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama araçlarının uygulanması, toplanan verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, genel tarama modeli araştırmalar içerisinde yer alan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2012). İlişkisel tarama modelleri ise değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan araştırma modelleridir (Sönmez ve Alacapınar, 2013). Tarama modeliyle ortaya konan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz, ama bir değişkendeki durumun ortaya konulması neticesinde diğer değişkenin durumunun kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilir (Karasar, 2003). Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada, Bursa ilinin Nilüfer ve Osmangazi ilçe merkezlerindeki ortaokullarda rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişki öğretmen görüşleri doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Bursa ilinin Osmangazi ve Nilüfer ilçe merkezlerinde yer alan 78 ortaokulda görev yapan 2471 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Bursa ilinin merkez ilçelerinden olan bu ilçeler coğrafi olarak birbirine yakın olduğu için, ayrıca bu ilçelerde yer alan okullar kültürel özellikleri bakımından birbirine yakın özellikler taşımakta olduğu için seçilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu ise tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 535 öğretmen oluşturmaktadır.

Uygulama yapılacak okullarda görev yapan öğretmenlere ait veriler 26.12.2014 tarihinde Bursa Nilüfer ve Osmangazi Milli Eğitim Müdürlüğü internet sayfaları ile bu ilçelerdeki ortaokulların internet sayfalarından alınmıştır.

Örneklem büyüklüğü seçilirken Anderson'un (1990, 202, Akt: Balcı, 2004, 95) tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem çizelgesi referans alınmıştır. Buna göre 2471 kişilik bir evrenin, % 5lik hata düzeyinde temsil edilebilmesi için en az 356 öğretmenin yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin dağılımlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik dağılım

Demografik Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	361	67,5
	Erkek	174	32,5
Mezun Olduğu Fakülte	Eğitim Fakültesi	450	84,1
	Fen Edebiyat Fakültesi	55	10,3
	Diğer	30	5,6
Görev yaptığı	0-2 yıl	298	55,7
Okulundaki çalışma süresi	3-5 yıl	127	23,7
	6-8 yıl	58	10,8
	8 yıldan fazla	52	9,7
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	208	38,9
	6-10 yıl	106	19,8
	11-15 yıl	117	21,9
	16 yıl ve üstü	104	19,4

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan 535 öğretmenin % 67,5'inin kadın, %32,5'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Beklenildiği üzere öğretmenlerin büyük çoğunluğu yani % 84,1'i eğitim fakültesi mezunudur. Öğretmenlerin % 10,3'ü fen edebiyat fakültesi mezunu, % 5,6'sı diğer fakültelerden mezundur. Mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin oranı %55,7, 3-5 yıl olan öğretmenlerin oranı %23,7, 6-8 yıl olan öğretmenlerin oranı %10,8 ve 8 yıldan fazla görev süresi olan öğretmenlerin oranı % 9,7'dir. Mesleki kıdeme bakıldığında %38,9'u 0-5 yıl kıdeme, %19,8'i 6-10 yıl kıdeme, % 21,9'u 11-15 yıl kıdeme ve % 19,4'ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler araştırma kapsamındadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Ortaokullarda görevli öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerinin incelenmesi amacıyla veri toplama aracı olarak Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği ile Değişime Direnme Ölçeği kullanılmıştır.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği : Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen, Yıldırım (1996) tarafından Türkçe' ye uyarlanan 14 maddelik bir ölçektir. Ölçek çalışan bireylerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerini ölçmeye yönelik hazırlanmış, 7'li Likert tipi olup kesinlikle yanlış ile kesinlikle doğru arasında puanlanmaktadır. Katılımcıları ifadelere verdikleri cevaplar derecelerine göre, -3:Kesinlikle Yanlış, -2:Yanlış, -1:Kısmen Yanlış, 0:Belirsiz, 1:Kısmen Doğru, 2:Doğru, 3:Kesinlikle Doğru şeklinde değerlendirilmektedir. Her bir katılımcının rol çatışmasına ve rol belirsizliğine ilişkin yanıtlarının puan toplamaları alınıp, ilgili bölümü ölçmeye yarayan soru sayısına bölünerek, her biri için ayrı ayrı standart puanlar hesaplanmaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliği ortalamalarının pozitif değer alması, personelin rol çatışması ve rol belirsizliğinin olmadığını, negatif değer alması ise rol çatışması ve rol belirsizliğinin olduğunu göstermektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinde, değerler 0'dan $-\infty$ 'a doğru gittikçe artmakta, 0'dan $+\infty$ 'a doğru gittikçe azalmaktadır. Yıldırım (1996) ölçeğin güvenirlik katsayıları olan Cronbach Alpha değerlerini rol çatışması için 0.81, rol belirsizliği için 0.72 olarak saptamıştır. Bu

çalışmada ise güvenirlik katsayıları olan Cronbach Alpha değerleri rol çatışması için 0.80, rol belirsizliği için 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Değişime Direnme Ölçeği ; öğretmenlerin değişime direnme tutumlarını ölçmek amacıyla Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve Kurt (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan bir ölçektir. Ölçek toplam 17 maddeden oluşup beşli Likert tipindedir. Dört alt boyutu olan ölçeğin birinci alt boyutu “Rutini arama” beş maddeden oluşmaktadır, ikinci alt boyut “duygusal tepkiler” dört maddeden, üçüncü alt boyut “kısa dönemli düşünme” dört maddeden, dördüncü boyutu “bilişsel katılık” dört maddeden oluşmaktadır.

Kurt (2010) ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayılarını rutini arama alt boyutunda .73, duygusal tepki alt boyutunda .73, kısa vadeli düşünme alt boyutunda .83, bilişsel katılık alt boyutunda .63 olarak belirtmiştir. Ölçeğe ait Cronbach alfa değerini ise 0.89 olarak hesaplamıştır.

Bu çalışmada ise ölçeğin tamamına ilişkin iç tutarlılık güvenirlik katsayısı olan Cronbach alpha değerleri .74, rutini arama alt boyutunda .68, duygusal tepki alt boyutunda .49 bulunmuştur. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda, bu boyutta olan 9. maddenin iç tutarlılık katsayısını düşürdüğü bulunmuş ve ölçekten çıkarılmıştır. Tekrar yapılan hesaplama da bu boyut için iç tutarlılık katsayısı .75 olarak hesaplanmıştır. Kısa vadeli düşünme alt boyutunda iç tutarlılık güvenirlik katsayısı .73, bilişsel katılık alt boyutunda .57 olarak hesaplanmıştır.

Değişime direnme ölçeğinde betimsel bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında 1.00-1.79 aralığı için “Hiçbir zaman”, 1.80-2.59 aralığı için “Çok az”, 2.60-3.39 için “Ara sıra”, 3.40-4.19 için “Genellikle” ve 4.20-5.00 aralığı için “Her zaman” değerlendirmeleri dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003).

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracı 2014-2015 öğretim yılı bahar döneminde Bursa ilinin Nilüfer ve Osmangazi ilçelerindeki ortaokul öğretmenlerine araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu araştırmada toplanan veriler SPSS bilgisayar programında çözümlenmiştir. Alt problemlere ilişkin elde edilen verilere hangi analizlerin yapılacağını belirlemek için, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, Kolmogorov-Smirnov analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Ek 9'da yer alan Tablo 3.2., Tablo 3.3., Tablo 3.4. ve Tablo 3.5.' de gösterilmiştir. Analizler sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle verilerin analizinde non parametrik analizler uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda aritmetik ortalama, standart sapma, non parametrik testlerden Mann Whitney-U, Kruskal Wallis ve Spearman rho korelasyon analizi kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

4.Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ölçeklerden elde verilerin analiz edilmesiyle oluşan bulgular, araştırmada yer alan sorulara göre sunularak yorumlanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine dayalı olarak incelenmiştir.

Tablo 4.1. Araştırma kapsamına giren öğretmenlerinin değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri

Ölçek	Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	S
Değişime Direnme	Rutini Arama	535	2,22	,71
	Duygusal tepki	535	3,18	,89
	Kısa vadeli düşünme	535	2,56	,82
	Bilişsel katılık	535	3,24	,72
	Toplam	535	2,74	,55

Tablo 4.1'deki analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinin toplamda $\bar{X}$ =2.74 ortalama puanı ile “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin

değişime gösterdikleri direncin düşük seviyede olduğunu, aynı zamanda yapılan değişimlere karşı zaman zaman olumsuz tutumlara sahip olduklarını göstermektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenler değişim söz konusu olduğunda düşük düzeyde de olsa stres yaşamakta ve alışkanlıklarından vazgeçmek istememektedir.

Kurt (2010) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada öğretmenlerin değişime direnme düzeylerinin tüm alt boyutlar birlikte düşünüldüğünde düşük veya orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurt (2010) öğretmenlerin genel olarak yeniliğe açık olduklarını ve değişime direnme seviyelerinin düşük düzeylerde kaldığını ifade ederken Korkut (2009)'un ve Kurşunoğlu (2006)'nın araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Çakır (2009) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime karşı direnç gösterme eğilimlerinin az olduğu yani öğretmenlerin genel olarak değişime açık olduğu, Demirtaş'ın (2012) gerçekleştirdiği çalışmada ise öğretmenler okullarını “çoğunlukla” düzeyinde değişime açık olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 4.1’de yer alan analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin değişime direnme ölçeğinin “rutini arama” boyutundaki maddelere $\bar{x}=2.22$, “kısa vadeli düşünme” boyutundaki maddelere $\bar{x}=2.56$ ortalama değeriyle “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç bize öğretmenlerin, aynı şeyleri yapmaktansa değişikliği tercih ettiklerini, rutin hayatlarına devam etmek yerine değişimi yaşamak istediklerini, aynı zamanda değişime direnme davranışlarında kısa vadeli düşünme gerektirecek davranışların düşük düzeyde etkili olduğu sonucunu işaret etmektedir. Bu bulgu değişimin, örgütleri ve kendileri için iyi bir fırsat olduğunu fark eden öğretmenlerin değişime direnme göstermedikleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Öğretmenlerin değişime direnme ölçeğinin “duygusal tepki” boyutundaki maddelere $\bar{x}=3.18$, ‘bilişsel katılık’ boyutundaki maddelere $\bar{x}=3.24$ ortalama puan ile kısmen katıldıkları görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenlerin değişim durumlarında gerginlik ve stres yaşadıklarını bu nedenle değişime direnme tutumlarında duygusal tepkilerinin önemli olduğu, ayrıca görüşlerini değiştirme konusunda orta düzeyde direnç gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bu bulgular Kurt (2010) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada öğretmenlerin “rutini arama”, “duygusal tepki”, “kısa vadeli düşünme” ve “bilişsel katılık” alt boyutlarına ilişkin görüş ortalamaları bu araştırmadaki değerlere çok yakındır.

Tablo 4.2. Araştırma kapsamına giren öğretmenlerinin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerine ilişkin görüşleri

	Min puan	Max puan	N	$\bar{X}$	S
Rol belirsizliği	-3,00	+3,00	535	1,19	1,31
Rol Çatışması	-2,25	+3,00	535	,44	1,14

Rol belirsizliği ve rol çatışması ortalamalarının negatif değerde olması, öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması yaşadıklarını, pozitif değerde olması ise rol belirsizliği ve rol çatışmasının olmadığını göstermektedir. Tablo 4.2’deki analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin rol belirsizliği puan ortalamasının $1,19 \pm 1,31$ olduğu görülmektedir. Bu bulgu, rol belirsizliğinin $+2,50$ pozitif değeri ile olumlu yönde olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı öğretmenler arasında rol belirsizliği ölçeğinden alınan minimum ortalama puan $-3,00$ iken maksimum ortalama puan $+3,00$ ’dır. Bu bulgu araştırmaya katılan bazı öğretmenlerin rol belirsizliği yaşarken bazılarının da yaşamadığı; ancak araştırmadan elde edilen rol belirsizliği puanlarının ortalamasına göre genel olarak rol belirsizliği yaşanmadığı şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin genel olarak rol, görev ve sorumluluklarına hâkim oldukları ifade edilebilir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin rol çatışması puan ortalaması da $0,44 \pm 1,14$ puan ile olumlu yöndedir. Öğretmenlerin rol çatışması ölçeğinden aldıkları minimum ortalama puan $-2,25$ iken maksimum ortalama puan $+3,00$ ’dır. Analizler sonucu ortaya çıkan bu bulgular bazı öğretmenlerin rol çatışması yaşadığı ancak genel olarak öğretmenlerin rol çatışması yaşamadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgulara göre

öğretmenlerin verilen farklı roller arasında gerilimler yaşamadıkları, iş yüklerinin kendilerine ağır gelmediği ifade edilebilir.

Sabuncuoğlu (2008) da araştırmasında araştırma görevlilerinin rol çatışması ve rol belirsizliklerinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu bulguların aksine Kalkan (2015) anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle yürüttüğü çalışmada öğretmenlerin düşük düzeyde rol belirsizliği yaşadıklarını ve orta düzeyde rol çatışması yaşadıklarını ifade etmektedir. Adıgüzel (2012) hemşirelerin orta düzeyde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşadıklarını belirlemiştir. Aksi bulgular sunan araştırma sonuçlarının varlığı, hemşirelerin ve farklı kademelerde çalışan öğretmenlerin iş yaşantılarının ortaokullarda çalışan öğretmenlerden farklı olması şeklinde açıklanabilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında, araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen bulgulara sırayla yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Değişime Direnme	Rutini Arama	Kadın	361	254,41	91843,50	26502,50	,00*
		Erkek	174	296,19	51536,50		
	Duygusal tepki	Kadın	361	270,26	97563,50	30591,50	,62
		Erkek	174	263,31	45816,50		
	Kısa vadeli düşünme	Kadın	361	267,30	96496,50	31155,50	,88
		Erkek	174	269,45	46883,50		
	Bilişsel katılık	Kadın	361	267,80	96676,00	31335,00	,96
		Erkek	174	268,41	46704,00		
	Toplam	Kadın	361	263,03	94955,00	29614,00	,28
		Erkek	174	278,30	48425,00		
Rol Belirsizliği	Kadın	361	262,54	94778,50	29437,50	,23	
	Erkek	174	279,32	48601,50			
Rol Çatışması	Kadın	361	259,22	93577,50	28236,50	,05	
	Erkek	174	286,22	49802,50			

*p<.05

Tablo 4.3'teki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşleri, toplam ölçek puanında (U=29614,00, p=.28) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum kadın ve erkek öğretmenlerin değişime bakış açılarının benzer olduğu, değişime karşı direnme tutumlarının birbirine yakın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Değişime direnme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde ise cinsiyet değişkenine göre 'duygusal tepki' (U= 30591,50, p= .62), 'kısa vadeli düşünme' (U= 31155,50, p= .88) ve 'bilişsel katılık' alt boyutlarında (U= 31335,00, p= .96) anlamlı fark ortaya çıkmadığı görülmektedir. Ancak değişime direnme ölçeğinin 'rutini arama' boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark görülmektedir

[$U=26502,5$, $p=.00$]. Başka bir ifadeyle “rutini arama” boyutunda cinsiyet, öğretmenlerin görüşlerini farklılaştıran bir değişkendir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek öğretmenlerin görüşlerine ilişkin ortalama puanın, kadın öğretmenlere ait ortalama puandan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu bu boyutta erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre değişim karşısında rutini arama davranışlarının daha yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kadın öğretmenlerin sorulara cevap verirken daha profesyonelce davranmış olup gerçek görüşlerini gizlemiş olma ihtimali, rutini arama puanlarının düşük düzeyde kalmasına neden olmuş olabilir.

Bu bulgular Aydın (2014)’ün yürüttüğü çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmada da cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinde farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada Alp (2010), cinsiyetin değişime direnmenin alt boyutlarından olan ‘duygusal tepki verme’ davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ancak ‘kısa vadeli düşünme’ alt boyutunda anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmanın bulgularının aksine Alp (2010), alışılmışı sürdürme çabası yani ‘rutini arama’ davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet açısından anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Kurt (2010) kadın ve erkek öğretmenlerin değişime direnme tutumlarının ‘rutini arama’ ve ‘duygusal düşünme’ boyutlarındaki görüşlerinin anlamlı olarak farklı olduğu; ancak ‘kısa vadeli düşünme’ ve ‘bilişsel katılık’ boyutlarındaki görüşlerinin anlamlı bir farklılık taşımadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 4.3’teki öğretmenlerin rol belirsizliği davranışlarına yönelik görüşleri incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($U=29437,50$, $p=.23$). Buradan yola çıkarak araştırmaya katılan öğretmenlerin rol belirsizliğine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre benzer olduğu ifade edilebilir. Hem kadın hem de erkek öğretmenler, benzerliği çok fazla olan yöneticilerle, birbirine çok yakın işleyişler içinde, aynı görevlerde çalışmaktadır. Bu durum onların görüşlerinde bir farklılığın görülmemesinin nedeni olduğu gibi beklenen bir sonuç olarak ele alınabilir. Elde edilen bulgulara benzer şekilde Akbulut (2013) ve Şahin (2009)’ un yürüttüğü çalışmalarda hemşirelerin, Kalkan (2015) öğretmenlerin, Akbolat, Işık, Uğurluoğlu (2011) sağlık çalışanlarının rol belirsizliği düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı fark göstermediğini belirtmektedir.

Tablo 4.3'teki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin rol çatışması davranışlarına yönelik görüşleri de cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir ($U=28236,50$, $p=.05$). Bu bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin rol çatışmasına yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin, rol çatışması nedenleri olan, eğitim ortamlarındaki okul ikliminden, yaşanan değişim ortamlarından, kendilerinden beklenen görev ve taleplerin artışından, okuldaki iletişim ağından, yöneticilerin davranışlarından benzer olarak etkilenmeleri olasıdır. Bu nedenle de hem kadın hem de erkek öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılığın görülmemesi, beklenen bir sonuç olarak ele alınabilir.

Akbolat, Işık, Uğurluoğlu (2011) sağlık çalışanlarının ve Kalkan (2015) öğretmenlerin rol çatışması düzeylerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmektedir. Bu bulguların aksine Güleç (2013) İSKİ genel müdürlük binasında çalışan bireyler üzerinde yaptığı araştırmada erkeklerin rol çatışması yaşamalarının, kadınların rol çatışması yaşamalarına göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu; bu bağlamda cinsiyet faktörünün rol çatışması görüşlerinde anlamlı olarak farklılıklar meydana getirdiğini belirtmektedir. Söz konusu farklı sonucun, çalışanların yöneticilerinin davranışları ve kendilerinden beklenen aşırı iş yükü ile başa çıkabilme kabiliyetlerinin farklı olmasından kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Mezun Olunan Fakülte	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Farkın Kaynağı
Değişime Direnme	Rutini Arama	Eğitim	450	266,66	2	4,70	,09	---
		Fen Edebiyat	55	248,96				
		Diğer	30	322,98				
	Duygusal tepki	Eğitim	450	268,99	2	,83	,65	---
		Fen Edebiyat	55	252,32				
		Diğer	30	281,93				
	Kısa vadeli düşünme	Eğitim	450	264,83	2	2,77	,25	---
		Fen Edebiyat	55	269,38				
		Diğer	30	313,08				
	Bilişsel katılık	Eğitim	450	261,72	2	8,29	,01	1-3
		Fen Edebiyat	55	278,02				
		Diğer	30	343,88				
	Toplam	Eğitim	450	265,20	2	4,96	,08	---
		Fen Edebiyat	55	258,01				
		Diğer	30	328,38				
Rol Belirsizliği		Eğitim	450	265,06	2	1,56	,45	---
		Fen Edebiyat	55	274,44				
		Diğer	30	300,25				
Rol Çatışması		Eğitim	450	269,23	2	,56	,75	---
		Fen Edebiyat	55	269,15				
		Diğer	30	247,50				

Not: Tablo 4.4’te mezun olunan fakülte türü eğitim fakültesi ise “1”, fen-edebiyat fakültesi ise “2”, diğer fakültelerden biri ise “3” değeriyle gösterilmiştir.

Tablo 4.4’te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanında [$\chi^2= 4,96$, $p= .08$, $p>.05$] mezun olunan fakülte türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Ayrıca değişime direnme ölçeğinin ‘rutini arama’ [$\chi^2= 4,70$, $p= .09$, $p>.05$], ‘duygusal tepki’ [$\chi^2= 0,83$, $p= .65$, $p>.05$] ve ‘kısa vadeli düşünme’ boyutlarında [$\chi^2= 2,77$, $p= .25$, $p>.05$] mezun olunan fakülte türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak, tablo 4.4’te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, değişime direnme ölçeğinin ‘bilişsel katılık’ alt boyutundaki öğretmen görüşlerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre anlamlı farklılık

gösterdiği tespit edilmektedir [$\chi^2= 8,29$, $p= .01$, $p<.05$]. Yapılan analizler sonucunda söz konusu anlamlı farkın, eğitim fakültesinden mezun öğretmenler ile eğitim ve fen-edebiyat fakülteleri dışındaki diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenler hangi fakülteden mezun olmuş olurlarsa olsunlar aynı veya benzer bir kültür ve iklim içinde çalışmaları, değişime direnmeye yönelik benzer görüşlere sahip olmalarının temel nedenidir. Ancak elde edilen bulgularda, diğer fakültelerden yani eğitim fakültesi ile fen-edebiyat fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik puanlarının daha yüksek olması dikkat çekici bir sonuç olarak göze çarpmaktadır. Bu durumun fakültelerde verilen eğitimlerle ilgisi olduğu söylenebilir. Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin lisans eğitimleri süresince eğitim fakülteleri ve fen-edebiyat fakültelerine göre daha kesin çizgilerle belirlenmiş öğrenim faaliyetleri içerisinde yer aldıkları belirtilebilir. Kişilerin aldıkları eğitimin içeriğinin farklılığının yanı sıra muhatap oldukları kitleler ve olaylarla ilişkisi de değişime karşı gösterilen tepkileri etkileyebilmektedir. Fen-edebiyat ve eğitim fakültelerinden mezun öğretmenlerin, lisans eğitimleri esnasında değişimle daha çok iç içe oldukları düşünülmektedir. Bu durumun izlerinin, öğretmenlik mesleğini idame ettirirken belirginleştiği söylenebilir.

Tablo 4.4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin rol belirsizliği [$\chi^2= 1,56$, $p= .45$, $p>.05$] ve rol çatışması [$\chi^2= 0,56$, $p= .75$, $p>.05$] davranışlarına yönelik görüşlerinin öğretmenlerin mezun olduğu fakülte türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgudan hareketle mezun olunan fakülte türünün, öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması konusundaki görüşlerini farklılaştırmadığı ifade edilebilir. Yani öğretmenlerin mezun olduğu fakülte türü farklı olsa da rol belirsizliği ve rol çatışmasına yönelik görüşleri benzerdir.

Öğretmenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını tam anlamıyla bilip yerine getirmelerinde ayrıca kendilerinden beklenen farklı roller arasında çatışma yaşamalarında, aldıkları eğitimin içeriği ve niteliğinin anlamlı derecede etkisinin olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması görüşlerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre farklılaşmamasının nedeni bu durum olabilir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mevcut okulundaki çalışma süresi değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Mevcut okulundaki çalışma süresi	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Farkın Kaynağı
Değişime Direnme	Rutini Arama	0-2 yıl	298	252,78	3	8,31	,04	1-4
		3-5 yıl	127	277,43				
		6-8 yıl	58	287,23				
		8 yıldan fazla	52	310,77				
	Duygusal tepki	0-2 yıl	298	250,55	3	9,25	,02	1-2
		3-5 yıl	127	296,88				
		6-8 yıl	58	283,46				
		8 yıldan fazla	52	280,22				
	Kısa vadeli düşünme	0-2 yıl	298	256,37	3	4,92	,17	---
		3-5 yıl	127	272,95				
		6-8 yıl	58	292,91				
		8 yıldan fazla	52	294,78				
	Bilişsel katılık	0-2 yıl	298	257,37	3	4,00	,26	---
		3-5 yıl	127	273,48				
		6-8 yıl	58	286,93				
		8 yıldan fazla	52	294,40				
	Toplam	0-2 yıl	298	245,85	3	15,06	,00	1-2 1-3 1-4
		3-5 yıl	127	285,94				
		6-8 yıl	58	302,58				
		8 yıldan fazla	52	312,53				
	Rol Belirsizliği	0-2 yıl	298	265,57	3	3,98	,26	---
		3-5 yıl	127	253,07				
		6-8 yıl	58	287,41				
		8 yıldan fazla	52	296,76				
	Rol Çatışması	0-2 yıl	298	251,35	3	8,57	,03	1-2 1-3
		3-5 yıl	127	289,28				
		6-8 yıl	58	300,72				
		8 yıldan fazla	52	274,95				

Not: Tablo 4.5'te mevcut okullarındaki çalışma süresi 0-2 yıl olanlar "1", 3-5 yıl olanlar "2", 6-8 yıl olanlar "3" ve 8 yıldan fazla olanlar "4" değeriyle gösterilmiştir.

Tablo 4.5'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanında [$\chi^2 = 15,06$, $p = .00$,

$p<.05$] öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu farkın mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl, 6-8 yıl ve 8 yıldan fazla olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi farkın temel kaynağı 0-2 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerdir. Grupların ortalamaları, her üç farkta mevcut okullarındaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik ortalamalarının daha düşük olduğunu göstermektedir.

Ayrıca değişime direnme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar da öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre incelendiğinde ‘rutini arama’ [$\chi^2= 8,31$, $p= .04$, $p<.05$] ve ‘duygusal tepki’ alt boyutlarında [$\chi^2= 9,25$, $p= .02$, $p<.05$] anlamlı fark ortaya çıktığı görülmektedir. ‘Rutini arama’ alt boyutundaki fark mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 8 yıldan fazla olan öğretmenler arasında iken, ‘duygusal tepki’ alt boyutundaki fark mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl olan öğretmenler arasındadır. Okulunda yıllardır işini aynı şekilde sürdüren bir öğretmen bir değişim durumunda yeni şeyler öğrenmek zorunda kalacağı için okuldaki görevine yeni başlayan bir öğretmene göre rutin davranışlarından kopmayı daha çok reddedecektir. Okuldaki görevi yeni başlayan öğretmenin iş rutini daha oluşmadığı için rutini arayan davranışlar sergilememesi beklenen bir durumdur.

Bunun yanı sıra, değişime direnme ölçeğinin diğer iki alt boyutu olan ‘kısa vadeli düşünme’ [$\chi^2= 4,92$, $p= .17$, $p>.05$] ve ‘bilişsel katılık’ alt boyutlarında [$\chi^2= 4,00$, $p= .26$, $p>.05$] öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerini mevcut okulundaki çalışma süresinin, anlamlı şekilde farklılaştırdığı söylenebilir. Grupların ortalamaları incelendiğinde değişime direnme davranışlarına yönelik en düşük ortalamanın 0-2 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerde, en yüksek ortalamanın ise 8 yıldan fazla çalışma süresine sahip öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Okuldaki görevine yeni başlamış bir öğretmenin, oluşacak değişimler sonucunda ekstra bir iş yükü olmayacaktır veya öğretmenin var olan düzeni değişmeyecektir. Çünkü öğretmen o okulda yeni çalışmaya başladığından mevcut bir

düzeni daha yoktur. Ancak okuldaki çalışma süresi artan öğretmen zamanla o okulda belli bir iş düzenine, alışkanlıklara sahip olmuş olacaktır ve değiştirmek istemeyecektir. Bu nedenle okulundaki çalışma süresi artan öğretmenler ile o okulda çalışmaya daha yeni başlayan öğretmenler, değişime karşı farklı yaklaşımlar sergileyebilir. Bu durum değişime direnme ortalamalarını etkileyebilir.

Tablo 4.5'teki analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin rol belirsizliği davranışlarına yönelik görüşlerinin [$\chi^2 = 3,98$, $p = .26$, $p > .05$] öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Elde edilen bulgulara benzer şekilde Kara (2010) ilaç sektöründeki bir firma çalışanlarının yer aldığı araştırmasında ve Yörükoğlu (2008) özel bir hastanedeki sağlık personeliyle gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerinin rol belirsizliği düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığını ifade etmektedir.

Tablo 4.5'teki analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin rol çatışması davranışlarına yönelik görüşlerinin [$\chi^2 = 8,57$, $p = .03$, $p < .05$] öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Rol çatışmasına yönelik anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan analizler sonucunda söz konusu farkın mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl ve 6-8 yıl olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Grupların ortalamaları incelendiğinde her iki farkta da mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin ortalamaların daha düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle rol çatışmasının en fazla olduğu grup, mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerdir.

Bir öğretmen herhangi bir okulda göreve başladığında o okul hakkında yeterli bilgi seviyesine erişmesi için biraz zaman gerekmektedir. Ayrıca bir örgüte yeni katılmış öğretmen kendini diğer öğretmenlere ve yöneticilere kabul ettirmek ve o okuldaki kişisel ilişkilerini geliştirebilmek için kendisinden beklenen yoğun iş yüküne itiraz edemeyebilir. İtiraz edememesi onun yoğun iş yükü altında ezilmesine neden olduğu gibi rol çatışması yaşamasına da neden olabilir. Bu nedenle mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin daha çok rol çatışması yaşaması beklenen bir durumumdur. Ancak Yeşilyurt (2009) elde edilen bu bulguların aksine, hemşireler ile

yürüttüğü çalışmasında kurumlarındaki çalışma süresi artan hemşirelerin rol çatışma düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.

Ölçek	Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Farkın Kaynağı
Değişime Direnme	Rutini Arama	1-5 yıl	208	239,06	3	16,02	,00	1-3
		6-10 yıl	106	274,17				1-4
		11-15 yıl	117	275,38				
		16 yıldan fazla	104	311,28				
	Duygusal tepki	1-5 yıl	208	270,54	3	1,24	,74	---
		6-10 yıl	106	255,96				
		11-15 yıl	117	265,00				
		16 yıldan fazla	104	278,57				
	Kısa vadeli düşünme	1-5 yıl	208	258,55	3	3,51	,31	---
		6-10 yıl	106	266,59				
		11-15 yıl	117	264,25				
		16 yıldan fazla	104	292,55				
	Bilişsel katılık	1-5 yıl	208	252,94	3	6,42	,09	---
		6-10 yıl	106	259,89				
		11-15 yıl	117	275,95				
		16 yıldan fazla	104	297,45				
	Toplam	1-5 yıl	208	248,56	3	11,00	,01	1-4
		6-10 yıl	106	262,77				2-4
		11-15 yıl	117	270,26				3-4
		16 yıldan fazla	104	309,66				
	Rol Belirsizliği	1-5 yıl	208	234,68	3	18,30	,00	1-2
		6-10 yıl	106	272,07				1-3
		11-15 yıl	117	290,41				1-4
		16 yıldan fazla	104	305,29				
	Rol Çatışması	1-5 yıl	208	230,71	3	23,95	,00	1-2
		6-10 yıl	106	270,57				1-3
		11-15 yıl	117	291,21				1-4
		16 yıldan fazla	104	313,86				

Not: Tablo 4.6’da mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlar “1”, 6-10 yıl olanlar “2”, 11-15 yıl olanlar “3” ve 16 yıldan fazla olanlar “4” değeriyle gösterilmiştir.

Tablo 4.6’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanında [$\chi^2= 11,00$, $p= .01$, $p<.05$] mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir. Söz konusu farkın mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenler ile 16 yıldan fazla olan öğretmenler, 6-10 yıl olan öğretmenler ile 16 yıldan fazla olan öğretmenler ve 11-15 yıl olan öğretmenler ile 16 yıldan fazla olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Grupların ortalamaları incelendiğinde her üç farkta da mesleki kıdemi 16 yıldan fazla olan öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kıdem süresi uzun olan öğretmenlerin, geçmişte başarısız değişim girişimleri yaşamaları, alışkanlıklarından vazgeçmek istememeleri, uzun süredir sahip oldukları rahat ve güvenilir iş ortamını bozacağını düşünmeleri değişime direnç göstermelerine neden olabilir.

Değişime direnme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde ‘rutini arama’ alt boyutunda [$\chi^2= 16,02$, $p= .00$, $p<.05$] mesleki kıdem açısından anlamlı fark gözlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda bu farkın mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenler ile 11-15 yıl ve 16 yıldan fazla olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Grupların ortalamaları incelendiğinde her iki farkta da mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ‘rutini arama’ davranışlarına yönelik ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan değişime direnme ölçeğinin diğer alt boyutları olan ‘duygusal tepki’ [$\chi^2= 1,24$, $p=.74$], ‘kısa vadeli düşünme’ [$\chi^2=3,51$, $p= .31$] ve ‘bilişsel katılık’ alt boyutlarında [$\chi^2= 6,42$, $p= .09$] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bu durum mesleki kıdemin değişim durumunda stres ve diğer olumsuz duygular yaşanmasında, kısa zamanlı planlar doğrultusunda hareket edilmesinde ve fikir değişikliğine kapalı olunmasında etkili bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre değişiklik gösterdiğini ifade edilebilir. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça değişime gösterdikleri direncin de arttığı görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde de Kurt (2010) da benzer bir sonuca ulaşarak öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin, değişime direnme düzeyini etkileyen bir değişken olduğunu belirlemiş,

Genç (2006) öğretmenlerin kıdemleri arttıkça değişime daha fazla direnç gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Ancak bu bulguların aksine Demirtaş (2012) “İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı” adlı araştırmasında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin kendilerini değişime daha açık gördüğünü, Aydın (2014) ise öğretmenlerin değişime gösterdikleri bireysel dirence ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediğini belirtmektedir.

Tablo 4.6’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin rol belirsizliği davranışlarına yönelik görüşlerinin [$\chi^2= 18,30$, $p= .00$, $p<.05$] öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Söz konusu farkın mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenler ile 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıldan fazla olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Grupların ortalamaları incelendiğinde her üç farkta da mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin rol belirsizliği davranışlarına yönelik ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Rol belirsizliği ortalamalarının düşük olması o grupta daha çok rol belirsizliği olduğunu göstermektedir. Bu nedenle rol belirsizliğinin en fazla görüldüğü grup kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerdir. Ortalamalar incelendiğinde kıdem süresi arttıkça rol belirsizliğinin azaldığı görülmektedir. Kıdem düzeyi daha yüksek olan öğretmenlerin, daha düşük kıdemli öğretmenlere göre rol belirsizliği ve rol çatışması düzeylerinin daha düşük olmasının olağan bir sonuç olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin kıdemlerinin artmasıyla birlikte iş tecrübeleri de artmaktadır. Edinilen iş tecrübesinin sağladığı bilgi ve becerilerin etkisiyle kıdemli öğretmenler görev tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını açıkça bilmekte ve kolaylıkla uygulayabilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, elde edilen bu bulguların aksine Kara (2010) ilaç sektöründeki firma çalışanlarının rol belirsizliği düzeylerinin toplam çalışma süresi yani kıdem yılına göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Yeşilyurt (2009) hemşirelerde en fazla rol belirsizliğinin kıdem yılı yüksek olanlarda yaşanmakta olduğunu belirtmektedir. Rol belirsizliğinin çalışanların yetki, görev ve sorumluluklarının yöneticileri tarafından açıkça bildirilmesinden etkilendiği düşünüldüğünde, farklı çalışma ortamlarından elde edilen sonuçların değişkenlik göstermesi olağan bir durumdur.

Tablo 4.6’daki rol çatışmasına dair analizler incelendiğinde, öğretmenlerin rol çatışması davranışlarına yönelik görüşlerinin [$\chi^2= 23,95$, $p= .00$, $p<.05$] öğretmenlerin

mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacıyla yapılan analizler sonucu söz konusu farkın mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenler ile 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıldan fazla olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Grupların ortalamaları incelendiğinde her üç farkta da mesleki kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin rol çatışması davranışlarına yönelik ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Rol belirsizliğinde olduğu gibi rol çatışmasında da ortalamaların düşük olması rol çatışmasının yüksek olduğunu gösterir. Kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenler rol çatışmasının en fazla görüldüğü gruptur ve kıdem süresi arttıkça rol çatışması azalmaktadır. Nitekim elde edilen bulgulara benzer şekilde Akbulut (2013) çalışmasında kıdem yılı artan hemşirelerin rol çatışması düzeylerinin düştüğünü ifade etmekte, ancak Topuz (2006) hemşirelerin tüm kıdem gruplarında rol çatışması görüldüğünü ama mesleki kıdeme göre rol çatışması düzeyleri karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmektedir.

Tecrübeleri sayesinde zaman yönetimini sağlayabilen kıdemli öğretmenin aşırı iş yükü hissetme ihtimali de azalacaktır. Ayrıca kendisinden uygun olmayan roller beklendiğinde bu duruma nasıl karşı koyabileceğini de deneyimleri sayesinde öğrenmiş olan kıdemli öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması düzeylerinin daha düşük olması beklenen bir durumdur.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik Spearman Rho korelasyon analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki.

	Değişime Direnme									
	Rutini Arama		Duygusal tepki		Kısa vadeli düşünme		Bilişsel katılık		Toplam	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Rol Belirsizliği	-,19**	,00	-,19**	,00	-,16**	,00	,07	,06	-,16**	,00
Rol Çatışması	,13**	,00	,19**	,00	,10*	,02	,09*	,02	,19**	,00

*p<.05 **p<.01

Tablo 4.7’de öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olan Spearman Rho korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin rol çatışması düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönlü çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .19$, $p < .01$). Öğretmenlerin rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında ise negatif yönlü çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -.16$, $p < .01$). Bu bulgudan hareketle rol çatışması arttıkça çok düşük düzeyde de olsa değişime direnmenin de artabileceği söylenebilir. Ayrıca rol belirsizliği arttıkça değişime direnmenin çok düşük düzeyde azalabileceği de ifade edilebilir.

Bu analiz sonuçlarına göre değişime direnme ölçeğinin “rutini arama” alt boyutunun rol çatışmasıyla arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = .13$, $p < .01$), rol belirsizliğiyle arasında negatif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = -.19$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Değişime direnme ölçeğinin “duygusal tepki” alt boyutunun rol çatışmasıyla arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde ($r = .19$, $p < .01$), rol belirsizliğiyle arasında negatif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = -.19$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Değişime direnme ölçeğinin “kısa vadeli düşünme” alt boyutunun rol çatışmasıyla arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde ($r = .10$, $p < .05$) ve rol

belirsizliğiyle arasında negatif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = -.16, p < .01$) tespit edilmiştir. Değişime direnme ölçeğinin “bilişsel katılık” alt boyutunun rol çatışmasıyla arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = .09, p < .05$) tespit edilmiştir. “Bilişsel katılık” ile rol belirsizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bu bulgudan hareketle rol çatışması ve rol belirsizliğinin değişime direnmenin alt boyutlarıyla çok düşük düzeyde ilişkili olduğu; ilişki düzeyleri karşılaştırıldığında ise rol çatışmasının en fazla ilişkili olduğu boyutun duygusal tepki boyutu olduğu, rol belirsizliğinin en fazla ilişkili olduğu boyutun ise rutini arama boyutu olduğu söylenebilir. Aşırı iş yükü, kısa zamanda birbirinden farklı işleri bitirme zorunluluğu, farklı yöneticilerden gelen ve birbiriyle çelişen istekleri yerine getirme çabaları, çalışanların kişilik özelliklerinin işleriyle uyumlu olmaması gibi faktörler nedeniyle ortaya çıkan rol çatışması çalışanların en çok duygu durumlarını etkileyebileceği söylenebilir. Rol çatışması sonucunda kişiler stres, kaygı hissetmektedir. Stres de çalışanlar üzerinde hayal kırıklığı, asabiyet hali, işe yaramadığını düşünme, aşırı heyecan, gerginlik, ağız kuruluğu gibi sorunlara neden olabilir (Öztürk- Mishal, 1994). İşler istenilen şekilde gitmediğinde, planların dışına çıkıldığı zaman, herhangi bir değişiklik yaşanacağı zaman kişiler bu duyguların aynısını hissetmekte; yaşanan değişim sürecinin izleri çalışanlarda gerginlik, stres olarak görülmektedir. Bu bağlamda rol çatışması yaşayan kişilerin değişime en çok “duygusal tepki” olarak direnmeleri beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir. Erkenekli (2000) de yüksek oranda rol çatışması yaşanmasının kişilerin özellikle psikolojilerine ve hislerine etki ettiğini ve bu kişilerde rol çatışmasının stres, iş tatminsizliği, kararsızlık, gerilim, endişe, aşırı heyecan gibi hisler oluşturduğunu belirtmektedir.

Rol belirsizliği, çalışan bireyin işini nasıl yapacağına dair bilginin yeterli olmaması veya yanlış yönlendirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İşin amaçlarının belli olmaması ya da bireyin sorumluluk çerçevesinin tam olarak belirlenmemesi de rol belirsizliği olarak kabul edilmektedir (Sığrı, 2007). Açıklamalar incelendiğinde rol belirsizliğinin özellikle işin yapılış aşamaları, zaman yönetimi, görev ve yetkilerin bilinmesi, yapılan işin amaçlarının bilinmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Değişime direnmenin rutini arama boyutunda kişiler işlerini yeni ve farklı yollarla yapmaktansa

aynı şekilde yapmayı tercih etmekte; mevcut durumda görevlerini ve sorumluluklarını nasıl yerine getireceklerini bildikleri için rutin iş düzenlerinin korumak istemektedir. Bu açıdan ele alındığında rol belirsizliği ve rutini arama davranışlarının içeriği incelendiğinde bu iki kavramın birbiriyle ne kadar ilişkili olduğu net olarak görülmektedir.

V.BÖLÜM

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Verileri çözümledikten sonra, araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinin toplam ölçek puanları düşük düzeydedir. Bu durum öğretmenlerin değişime açık olduğunu, değişime karşı çok düşük seviyede direnç gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin değişime direnme ölçeğinin “rutini arama” boyutundaki ifadeler katılımların düzeyleri düşük seviyededir. Bu sonuç öğretmenlerin, aynı şeyleri

yapmaktansa değişikliği tercih ettiklerini; alışmış oldukları rutin işlemleri değiştirmekte çok sorun yaşamadıklarını göstermektedir.

Öğretmenler değişime direnme ölçeğinin “duygusal tepki” boyutundaki görüşlere kısmen katılmaktadır. Bu sonuç öğretmenlerin değişim durumlarında, yani işleyiş ve planları değişecek olduğunda kendilerini baskı altında hissettiklerini, stres ve gerginlik yaşadıklarını; bu nedenle değişime direnme tutumlarında duygusal tepkilerinin kısmen de olsa önemli olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin değişime direnme ölçeğinin “kısa vadeli düşünme” boyutundaki görüşleri düşük düzeydedir. Bu durum öğretmenlerin kısa vadeli düşünme gerektirecek davranışlarının düşük düzeyde olduğunu, kendilerine yararlı olabilecek potansiyele sahip değişikliklere direnç göstermekten kaçındıklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin değişime direnme ölçeğinin ‘bilişsel katılım’ alt boyutuna ilişkin görüşlerinin “kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Bu sonuç öğretmenlerin fikirlerini değiştirme konusunda kısmen de olsa katı olduklarını, görüşlerinin uzun süre geçse de kısmi düzeyde tutarlı olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin rol belirsizliği puanlarının ortalaması $1,19 \pm 1,31$, rol çatışması puanlarının ortalaması $0,44 \pm 1,14$ bulunmuştur. Bu verilere göre öğretmenlerde rol belirsizliği ve rol çatışması olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra ölçek puanlarının ortalaması negatif olan öğretmenler de bulunmuştur.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşleri hem toplam puanda hem de alt boyutlarda kişisel değişkenlere göre incelenmiştir.

Öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşleri toplam ölçek puanı ile ‘duygusal tepki’, ‘kısa vadeli düşünme’ ve ‘bilişsel katılım’ alt boyutlarında

cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık taşımamaktadır. Ancak ‘rutini arama’ alt boyutunda öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok rutini arama davranışlarında bulundukları görülmüştür.

Öğretmenlerin değişime direnme davranışlarına yönelik görüşlerinde, toplam puan bazında ve “rutini arama”, ”duygusal tepki”, “kısa vadeli düşünme” boyutlarında mezun oldukları fakülte türü değişkeni anlamlı farklılık ortaya koymamıştır. Ancak “bilişsel katılık” alt boyutunda fakülte türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Söz konusu fark, eğitim fakültesinden mezun öğretmenler ile eğitim ve fen-edebiyat fakülteleri dışındaki diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasındadır. Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin bilişsel katılık alt boyutuna ilişkin puanları daha yüksektir.

Değişime direnme davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre toplam ölçek puanında ve ‘rutini arama’ ile ‘duygusal tepki’ alt boyutlarında anlamlı farklılık ortaya koymuştur. Toplam ölçek puanındaki fark mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl, 6-8 yıl ve 8 yıldan fazla olan öğretmenler arasındadır. Tüm farklılıklarda en düşük grup mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerdedir. Dolayısıyla mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin değişime direnç gösterme eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ‘Rutini arama’ alt boyutundaki fark mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 8 yıldan fazla olan öğretmenler arasında iken, ‘duygusal tepki’ alt boyutundaki fark mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl olan öğretmenler arasındadır.

Mevcut okulundaki çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin, çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlere göre değişimler karşısında daha fazla duygusal tepki verdikleri, ancak diğer iki alt boyutu olan ‘kısa vadeli düşünme’ ve ‘bilişsel katılık’ alt boyutlarında öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı fark ortaya çıkmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin okullarındaki değişime direnme davranışlarına yönelik görüşleri, mesleki kıdem değişkenine göre toplam puanda ve ‘rutini arama’ alt

boyutunda anlamlı farklılık ortaya koyarken; duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılık boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Rutini arama boyutundaki fark mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile 11-15 yıl olanlar ve 16 yıldan fazla olanlar arasındadır. Her iki farklılık da kıdemi 1-5 yıl olanlar lehinedir. Kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin, kıdemi 11-15 yıl olan 16 yıldan fazla olan öğretmenlere göre değişim karşısında daha az rutini arama davranışlarında bulunmaktadır.

Toplam ölçek puanında kıdemi 16 yıl ve üzerinde olan öğretmenler ile kıdemi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu farklılık kıdem yılı 16 yıl ve üzerinde olan öğretmenler aleyhinedir. Yani mesleki kıdemi 16 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre değişime karşı daha fazla direnç gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması davranışlarına yönelik görüşleri kişisel değişkenlerden cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışmasına yönelik görüşleri fakülte türü değişkenine göre hem rol belirsizliği hem de rol çatışması görüşlerinde anlamlı fark göstermemiştir.

Öğretmenlerin rol belirsizliği görüşleri okuldaki çalışma süresine göre benzerken rol çatışması görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Söz konusu fark mevcut okulundaki çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlerin lehinedir. Bu grup öğretmenlerin rol çatışması düzeyleri, çalışma süresi 3-5 yıl ve 6-8 yıl olan öğretmenlere göre daha fazladır.

Öğretmenlerin hem rol belirsizliği hem de rol çatışmasına yönelik görüşleri mesleki kıdem değişkeninde anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması görüşleri arasındaki anlamlı farklılıklar mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasındadır. Ortalamalar incelendiğinde ise mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin diğer tüm kıdem gruplarına göre daha fazla rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamaktadırlar.

5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiş ve rol çatışması düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde; rol belirsizliği düzeyleri ile değişime direnme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında ise negatif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuçların yanı sıra değişime direnme ölçeğinin alt boyutları ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasındaki ilişki de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre rol çatışması ile değişime direnme ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde, çok düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Rol belirsizliği ile değişime direnme ölçeğinin “rutini arama”, “duygusal tepki” ve “kısa vadeli düşünme” alt boyutları arasında negatif yönde, çok düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenirken; “bilişsel katılık” alt boyutuyla anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

5.2. Öneriler

Öneriler, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlarından faydalananarak, eğitim örgütlerinde daha verimli bir şekilde eğitim-öğretimin yapılabilmesi ve bu araştırmadan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlaması amacı ile hazırlanmıştır.

5.2.1. Uygulamacılara yönelik öneriler

Rol belirsizliği ve rol çatışmasını azaltmak için;

- a. Mesleki kıdemi az olanların genel olarak daha fazla rol belirsizliği ve rol çatışması yaşadığına yönelik sonuçları göz önüne alarak mesleğe yeni başlayan öğretmenlere okulun hedefleri, şartları, olanakları, görevinin neler gerektiği konusunda bilgi verilmelidir.
- b. Oryantasyon programları rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltabileceği için yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- c. Öğretmenlere yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini açıkça bildirmesi sağlanmalıdır.
- d. Göreve yeni başlayan öğretmenlere görevleri başında uygulamaya dönük bilgiler verilmelidir.

Değişime direnmeyi azaltmak için;

1. Mesleki kıdemleri fazla olan öğretmenlerin genel olarak daha fazla değişime direnç gösterdiğine yönelik elde edilen sonuçlar göz önüne alınarak bu öğretmenlerin değişime yönelik kaygıları giderilmelidir.
2. Mevcut okulundaki çalışma süresi uzun olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre değişime daha fazla direnmeleri sonucunu düşünerek bu öğretmenlere değişikliklerin neler kazandıracığı, yeni uygulamaların alıştıkları uygulamalardan niçin daha iyi olacağı özenle anlatılmalıdır.
3. Değişime direnmeler anlayışla karşılanmalı, bu direnmelerin nedenleri hakkında gerekli araştırmalar yapılarak tedbirler alınmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

- ✓ Bu araştırmadan elde edilen sonuçların genellenebilirliğini arttırmak adına benzer çalışmalar, farklı illerdeki örneklemeler üzerinde de yürütülebilir.
- ✓ Kamu ve özel okullar arasındaki farkların, değişime direnme ve rol belirsizliği ile rol çatışmasını ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla benzer bir çalışma, hem kamu hem de özel okullar üzerinde yürütülebilir.

- ✓ Bu çalışmada değişime gösterilen direnme, öğretmen görüşlerine göre belirlenmiştir. Benzer bir çalışma, okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları dikkate alınarak okul yöneticileri ile yürütülebilir.
- ✓ Araştırma öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışması görüşlerine dayanmaktadır. Benzer bir çalışma yöneticilerin görüşlerine göre yürütülebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Akbaba Altun, S. ve Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 73 – 90.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyum, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması. *H.Ü. iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 29, (2), 23-48.
- Akbulut, A. B. (2013). *Ankara Üniversitesi Hastaneleri Hemşirelerinde İşe Bağlı Gerginlik Düzeyi ve Rol Çatışması- Rol Belirsizliği Durumu ve Diğer Etmenler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetimin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algı (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Argüden, Y. (2004). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: AR-GE Danışmanlık Yay.
- Aslan, Ö. ve Vural, H. (2001). Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Ortamda Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerinin ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 4(4), s.43.

- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, Ö. (2014). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime Gösterdikleri Bireysel Direncin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. (20. Basım). İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Barnet, W. P. ve Carrol, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, (21), s.221.
- Başaran, İ. E. (1992).*Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış*. Ankara:Gül Yayınevi. Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran İ.E.(2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E.(1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı*. (2. Baskı). İstanbul.
- Bela, H.B. (1968). *Instructional Systems*. California: Fearon Publishers.
- Beycioğlu K. ve Aslan M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Roller. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173. http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_VII/haziran_2010/2010_kadir%20beycioglu.pdf
- Bovee, C.L. ve diğerleri (1993). *Management*. Newyork: Mc Graw Hill Inc.
- Bumin, B. ve Şengül, A. (2000). *İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. Sekizinci Ulusal Yönetim*

- Organizasyonu Kongresi-Bildiriler Kitabı*.(ss.571-579). Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Can, H. ve Tecer, M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No 169. Ankara: Doğan Basımevi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can H., Asan Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. (4. Bs.) New York: Routledge.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Certo, S. C. (1995). *Human Relations Today*. London: Austen Press
- Cummings T. G., Christopher G. W. (2008). *Organization Development and Change*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*, Güz 36, 536-557.
- Çelikten, M., Şanal, M. Ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(19), 207-23.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul.
- Çıtak, E. A. (2006). *Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yönetimi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çilesiz, R. K. (1997). *Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Sosyal Psikolojik Ekonomik Etkileri ve Bir Uygulama Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Daly, A. (2010). Mapping the terrain. In A. Daly. (Ed.). *Social network theory and educational change* (pp. 1-16). Cambridge: Harvard Education.

- Davarcı, S. (2008). *Sporcularda Rol Belirsizliğinin Grup Bütünlüğüne Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Davis, K. A. (2004). *Information Technology Change in the Architecture, Engineering, and Constructing Industry: An Investigation of Individuals' Resistance*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Virginia University Of Technology.
- Demirel, D. (2004). *Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Ö. (2008). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dent, E. B. ve Goldberg, S. G. (1999). Challenging Resistance to Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, March, 35(1), 25-41.
- Dessler, G. (1998), *Management.*, USA: Prentice-Hall International.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (1), 11-15.
- Dökmen, Ü. (2001). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yay.
- Dönder Çelik, H.N. (1996). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dülger, Ö. (2003). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. (s.83-93)İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ.(2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yay.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erkenekli, M. (2000). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. (7. Baskı). İstanbul: Beta basım.
- Ertürk, M. (1998). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esatoğlu, A. E., Ağırbaş, İ, Akbulut, Y. ve Çelik, Y. (2002). Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama. 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı*. s.56-65. Eskişehir.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eskicumalı, A. (2004). Eğitim, Öğretim ve Öğretmenlik Mesleği. Özden, Y. (Ed.). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (2-31). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Fisher, R.T. (2001). Role Stres, The Type a Behaviour Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, vol.13(No:1), p.143-170.
- Forcella, T. A. (1991). An examination of job satisfaction, role ambiguity, and role conflict with respect to career mobile and career stable assistant principals in Massachusetts public high schools. Doktora tezi, University of Bridgeport.

- French, J.R.P. & Caplan, R.D. (1973). *Organizational stress and individual strain*. In: A.J. Marrow (ed.). *The failure of success*. NY: Amacom.
- Genç, M. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2002). *Başarı Bedel İster* (3.Baskı). İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Giangreco, A. (2002) *Conceptualization and operationalization of resistance to Change*. Luic Papers n. 103. Serie Economia Aziendale 11. Suppl. A Marzo. <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/103.pdf>
- Gökçe O., Atabey A., Gökçe G. ve Şahin A. (2003). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Ed. Orhan Gökçe vd. (2. Baskı). Selçuk Ü. İ.İ.B.F., Konya.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greene, R.R. ve Nancy P. K. (2009) *Human Behavior Theory: A Diversity Framework*. (2. Baskı) New Jersey: Transaction Publishers.
- Gregson, T., Wendell, J. (1994). Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2).
- Griffin, R.W. ve Gregory M. (2002). *Organizational Behavior and Management* (6. Baskı). New York, McGraw-Hill.
- Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Güleç, R. (2013). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülen, E. (2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günbayı, İ ve Akdeniz, C. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. *Millî Eğitim Dergisi*, Sayı:173 s.173-192.

- Güney, Salih. (2010). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, İ. (2001). *Değişen Çağda Öğretmenlerin Değişen Roller*. Ankara: H. Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Vakfı.
- Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Met-er Matb.
- Havighurst, H.R., Neugarten, B.L. (1975). *Society and Education* (4. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Hazır, K. (2003). *Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi*. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi Sayı:1, s..67-75
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2011). Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği. *e-Journal of New World Sciences Academy* 6(3), Makale numarası: 1C0425.
- Hitt, M. A., Black, J.S. & Porter, L.W. (1989). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hultman, K. E. (1995). Scaling The Wall of Resistance. *Training and Development Journal*, 49(10), October, 15-18.
- Hussey, D. (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi* (1. Baskı). s.40, Çeviren: Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yayın no:1302-1796 (14), 320-339.
- Jager, P. D. (2001). Resistance to Change: A new view of an old problem. *World Future Society*, Mayıs, 24-27.
- Jones, R. E. ve Deckro, R.F. (1993). The Social Psychology Of Project Management Conflict. *European Journal of Operational Research*, 64, 216-227

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., and Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies of role conflict and role ambiguity*. New York:Wiley.
- Kalkan, B. (2015). *Öğretmenlerde Rol Belirsizliğinin ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, N. (2010). *Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabey, C. ve Karcıoğlu, F. (2008). Yönetici İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 3(2), Ekim, 25-42.
- Karagözoğlu, G. (2003). *Eğitim Sistemimizde öğretmen yetiştirme politikamıza genel bir bakış*. Sözlü bildiri, Eğitimde yansımalar: VII. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kaşkaya, A. (2007). *Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği(Erzincan İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev.: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ.vd., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını.
- Keller, R. T. (1975). Role Conflict And Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values. *Journal of Personnel Psychology*, 28, 57-64.
- Khalid, S. A, Jusoff, K., Othman, M., Ismail, M., & Rahman, N. A. (2010). Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement. *International Journal of Economics and Finance*, 2(1), 65-71.

- Kılınç, T. (1991). Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 20, 20-21 ve 19-34.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik–Modern–Çağdaş Yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Arıkan Yayıncılık.
- Kulu, S. (2007). *İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kundakçı, A. H. (2003). *Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hekimlerinin ve Hemşirelerinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, C. B. (2010). *Öğretmenlerin Epistemolojik İnançları ve Değişime Direnme Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kuyumcu, N. M. (2011). *Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Liu Hui-Ling, (2002). *The Influence of Employee's Perception to Organizational Culture and Organizational Learning on their ttitudes of Resistance to Change*. Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, National Sun Yat-Sen University(NSYSU) NSYSU Human Resource Management, China.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behaviour*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Menteşe, M. (2007). *İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Muchisky, P.M. (1997). *Psychology Appied to Work*. (5 th Ed) Brooks / Cole Publishing Company, C.,A.
- Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oğuzkan, F. (1989). *Orta Dereceli Orta Okullarda Öğretim (Amaç, İlke, Yöntem ve Teknik)* (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European. Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Özdemir, S. (2000) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (4. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özençel, E. (2007). *Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ş. (2008). *Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Hekim Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Öztürk-Mishal, A. (1994). *Hemşirelerin Rol Çatışmasını Etkileyen Örgütsel Etmenler Üzerine Sektörel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yay.

- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Piko, B. F. (2005). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311-318.
- Pool, S.W. (2000). Organizational Culture In Relationship Between Job Tension In Measuring Outcomes Among Business Executives. *Journal of Development (UK)* Volume 19(1), s.32.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentals Of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rowan, G. (1977). *Geleceği Yeniden Düşünmek*. Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji* (2. Baskı). Bursa: B.T.İ.A Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3.Baskı). Bursa: Alfa Basım Yayın Kitapevleri.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, ss. 35-49
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Sarıbrahim, M. A. (2008). *Investigating The Impact of Leadership on Resistance to Change*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management*, John Wiley and Sons Inc. Fifth Edition.

- Schwanz, J. A. (1996). A model of role conflict, role ambiguity, and personality factors in relation to burnout in the christian ministry. Doktora tezi, Portland State University.
- Sıgır, Ü. (2007). Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin Yatkinlıklarının ve Stresle Baş Etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (28), 177-188.
- Smither, D. R., John, M. H. and Sandra D. M. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Stordeur, S., D'hoore, W. and Vandenberghe, C. (2001). Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing Staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim* (Güncellenmemiş Kitap). Ankara: Elit Yayıncılık.
- Sünbül, A. M., (1996). Öğretmen Niteliği ve Öğretimdeki Roller. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 597-607.
- Şahin, D. (2009). *Ankara Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması- Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Durumları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenturan, Ş. (2007). *Mesleki Yabancılaşma : Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu*. *Kamu-İş Dergisi*, C:9, S:1. 91-104.
- Şimşek M. Ş. ve Öge S. (2005) İnsan Kaynakları Yönetimi Konya: Yelken Basım.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Teh, P. L. Yong, C. C. and Lin, B. (2012). Multidimensional and mediating relationships between TQM, role conflict and role ambiguity: A role theory perspective. *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*.

- Tekin, N. G. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi* (4. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Thomas, H.R. ve Lillian B. W. (1990). Checklist for Change: A Pragmatic Approach to Controlling Change. Massachusetts: Allyn and Bacon A Division of Simon and Schuster, İnç.
- Tikici, M. (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Topuz, A. (2006). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Tunç, T. (2008). *Doktor ve Hemşireler Tükenmişlik ile Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Türk, M. ve Çakır, Ö. (2006). Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler. *Meslek ve Güvenlik Dergisi*, TTB, Nisan-Mayıs-Haziran:27-42.
- Türk, O. C. (2009). *Örgütsel İletişim ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı* (1.baskı). Bursa: Alfa Akademi.
- Uluatlı, N. (1996). *Yeni Yönetim Teknikleri ve İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları*. İstanbul: Mercek Yay.
- Ural, S. (1989). *Türk Toplum Özellikleri ile Örgütlerin Değişmesi Arasındaki İlişkiye Ait Bazı Varsayımlar*. Organizasyon Ders Notları ve Seçme Yazılar. (Derleyen İnal Cem) Aşkun, s.222, :Kütahya: A.Ü. Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Yayınları.

- Uslu, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş görenlerce Algılanması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay İ., Acar, A.C. Özçelik, A.O. v.d., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ülgen H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Uygulaması* (3.Baskı). İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak.İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yay.
- Ünal, B. S. (2009). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2009). İmalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol çatışması ve rol belirsizliğini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), Aralık, s. 243-262.
- Westhuizen, P. C. (1996). Resistance to Change in Educational Organizations. Erişim Tarihi: 25.08.2014. eric.ed.gov
- Yalçın, M. (1995). *Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yeşiltay, P. (2005). Değişim Yönetimi. Erişim Tarihi: 03.12.2014, <http://ishukuku.blogcu.com/degisim-yonetimi/138344> .
- Yeşilyurt, T. (2009). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Stresi ve İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11 (81), 31-58.
- Yiğit, F. (2010). *Bütçesel Katılım ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yörükoğlu, S. (2008). *Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, F. Ç. (2011). *Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yüksel, G. (2001). Öğretmenlerin Sahip Olmaları Gereken Davranış Olarak Sosyal Beceri. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Zadeoğluları, S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

EKLER

EK-1: Kişisel Bilgi Formu

EK-2: Değişime Direnme Ölçeği

EK-3: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği

EK-4: Araştırma İzni

EK-5: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçek İzni

EK-6: Değişime Direnme Ölçek İzni

EK-7: AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Davranışları Etik Kurulu İzni

EK-8: Tutanak

EK-9: Bağımsız Değişkenlere Göre Normallik Analizi: Kolmogorov- Smirnov Analiz
Sonuçları

EK-10: iThenticate İntihal Raporu

EK-1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışmada, yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme durumlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. Formda yer alan hiçbir sorunun kesin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle soruları cevaplarken göstereceğiniz samimiyet mevcut durumun ortaya konulmasında önemlidir. Ölçekten elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacaktır. Ölçek formuna ad-soyad yazmanıza gerek yoktur. Ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Ayten KÖKTÜRK

AİBÜ Eğitim Yönetimi Denetimi ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

ayten_ozkann@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

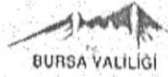
1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 21-30 () 31-40 () 41 ve üzeri
3. Öğrenim durumunuz: () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
4. Mezun olduğunuz fakülte türü: () Eğitim Fakültesi () Fen-Edebiyat Fakültesi () Diğer.....
5. Okulunuzda çalıştığınız süre: () 0-2 yıl () 3-4 yıl () 4-8 yıl () 8 yıl ve üstü
6. Meslekte çalıştığınız süre: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

EK-2: DEĞİŞİME DİRENME ÖLÇEĞİ

ÖLÇEK-2 Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
No	Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Genellikle değişimin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Rutin bir günü beklenmedik olaylarla dolu bir güne tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	Yeni ve farklı şeyler denemektense aynı eski şeyleri yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
4	Hayatım durağan bir rutine geçtiği zaman onu değiştirmek için yollar ararım.	1	2	3	4	5
5	Sürpriz yaşamaktansa sıkılmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
6	İşteki olayların gidişatına ilişkin belirgin bir değişiklik olacağına dair bilgilendirilsem, muhtemelen stres yaşarım.	1	2	3	4	5
7	Bir değişim planına ilişkin olarak bilgilendirildiğim zaman, biraz gerilirim.	1	2	3	4	5
8	İşler planlara uygun gitmediği zaman, kendimi stresli hissederim	1	2	3	4	5
9	Eğer (müdür veya eğitimin üst kademeleri tarafından) öğretmenleri değerlendirme kriterleri değiştirilirse, bu durum beni muhtemelen rahatsız eder, ama elimden gelenin en iyisini yaptığımı düşündüğüm için daha fazla çaba harcama zorunluluğu hissetmem.	1	2	3	4	5
10	Planları değiştirmek benim için gerçekten rahatsız edici bir durumdur	1	2	3	4	5
11	Sık sık, hayatımı geliştirme potansiyeline sahip değişiklikler hakkında bile kendimi birazcık rahatsız hissederim.	1	2	3	4	5
12	Birisi beni bir şeyi değiştirmeye zorlarsa, o değişimin eninde sonunda benim hayatıma bir yararı olacağını düşünsem bile direnmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
13	Kendimi bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişiklikleri önlerken bulurum.	1	2	3	4	5
14	Sık sık fikrimi değiştiririm.	1	2	3	4	5
15	Bir sonuca vardığımda fikrimi değiştirmeye yanaşmam.	1	2	3	4	5
16	Fikrimi kolayca değiştirmem.	1	2	3	4	5
17	Görüşlerim zaman geçse bile çok tutarlıdır.	1	2	3	4	5

EK-3: ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI ÖLÇEĞİ

ÖLÇEK 1: Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu (X) işaretleyiniz.								
No	Madde	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Kısmen Yanlış	Belirsiz	Kısmen Doğru	Doğru	Kesinlikle Doğru
A1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum	-3	-2	-1	0	1	2	3
A2	İşimde açık, planlanmış amaçlar ve hedefler bulunmaktadır.	-3	-2	-1	0	1	2	3
A3	Zamanımı uygun bir şekilde planlandığımı düşünüyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
A4	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
A5	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
A6	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar nettir.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B1	Farklı şekillerde yapılması gereken işleri yerine getirmek zorunda kalıyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B2	Görevlerimin bir kısmı, başkalarından yardım almaksızın yapmak zorunda olduğum işlerdir.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B3	Görevimi yapmak için bazı kural ya da politikalara karşı gelmek zorunda kalıyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B4	Birbirinden farklı işlevleri olan birden fazla grupta birlikte çalışıyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B5	Birden fazla kişiden birbiriyle uyuşmayan talepler alıyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B6	Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin onaylamadığı görevler yapıyorum.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B7	Yerine getirmek için yeterli kaynak ve malzemenin olmadığı görevlerim olur.	-3	-2	-1	0	1	2	3
B8	İşimde çalışırken önemli olmayan işler yaptığım olur.	-3	-2	-1	0	1	2	3

EK-4: ARAŞTIRMA İZNİ

T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 86896125/605/2184046

26/02/2015

Konu: Ayten KÖKTÜRK'ün Araştırma İsteği

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : M.E.B. Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 07/03/2012 tarihli ve 2012/13 sayılı Genelgesi.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten KÖKTÜRK'ün "Rol Çatışma ve Rol Belirsizliğinin Öğretmenlerin Değişime Direnme Düzeylerine Etkisi" konulu araştırma isteği Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 05/02/2015 tarihli ve 126 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten KÖKTÜRK'ün "Rol Çatışma ve Rol Belirsizliğinin Öğretmenlerin Değişime Direnme Düzeylerine Etkisi" konulu araştırmasını ilimiz ekli listede yer alan Nilüfer ve Osmangazi ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerine uygulanma isteği ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmesi sonucunda, araştırma ile ilgili çalışmanın okuldaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, Öğretmen ve öğrenci görüşme formları aslı okul müdürlüğe görülerek, gönüllülük esası ile okul müdürünün gözetim ve sorumluluğunda ilgi Genelge çerçevesinde komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Cevat ÖZ
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
26/02/2015

Veli SARIKAYA
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
Okul Listesi (2 Sayfa)

Yeni Hükümet Konagi İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Web: <http://bursa.meb.gov.tr>
E-posta: bursamem@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Engin SEYMEN VHKİ
Tel: (0 224) 256 70 00
Tel: (0 224) 215 25 39

EK-5: ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI ÖLÇEK İZNİ

Corporation [US] <https://dub129.mail.live.com/?tid=cmg3wb8vVE5BGSQWw75af6bg2&fid=flp0QY5-PX30eiVjJjR0Xguw2>

Yeni Yanıtla Sil Gereksiz Süpür Şuraya taşı Kategoriler

Re: Yüksek Lisans Rol Belirsizliği Ölçek İzni

Fatma Yildirim (yildirimfatma@yahoo.com) Kişilere ekle 25.09.2014
Kime: Ayten KÖKTÜRK

Merhaba,

"Rol Belirsizliği Ölçeğini" Yüksek Lisans tez çalışmanızda elbette kullanabilirsiniz. Yardımcı olabileceğim başkaca bir konu olursa çekinmeden yazabilirsiniz. Kolay gelsin, iyi çalışmalar

On Thursday, September 25, 2014 11:03 PM, Ayten KÖKTÜRK <ayten_ozkann@hotmail.com> wrote:

Sayın Doç. Dr. Fatma YILDIRIM,

Öncelikle rahatsız ettiğim için affınıza sığınmaktayım.

Yüksek Lisans tez çalışmam için rol belirsizliği konusunu araştırmaktayım. Bu araştırmalarımda **Rol Belirsizliği ölçeği**nin Türkçe ye uyarlanma çalışmasının "Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki" isimli yayınlanmamış Yüksek Lisans tezinde gerçekleştirildiğini okudum.

Tez çalışmam için uyarlamasını yapıp geçerlilik güvenirlik çalışmasını yapmış bulunduğunuz Rol belirsizliği ölçeğini kullanabilir miyim ?

Teşekkür ederim.
İyi Çalışmalar.

© 2015 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri Geliştiriciler Türkçe

EK 6: DEĞİŞİME DİRENME ÖLÇEK İZNİ

Yeni Yanıtla Sil Arşivle Gereksiz Süpür Şuraya taşı Kategoriler

Re: Ölçek izni


Cemile Bacanlı Kurt Kişilere ekle 20.09.2014
Kime: Ayten KÖKTÜRK

Sayın Köktürk,

Uyarlamasını yaptığım Değişime Direnç Ölçeği'ni kaynak göstererek tez çalışmanızda kullanmanızdan mutluluk duyarım.

Tez çalışmanızda başarı ve kolaylıklar dilerim.

CEMİLE BACANLI KURT

19 Eylül 2014 Cuma tarihinde, Ayten KÖKTÜRK <ayten_ozkann@hotmail.com> yazdı:

Sayın Cemile Bacanlı Kurt,

Daha önce, Araştırma Yönt. ve Tekn. Dersindeki araştırma ödevim için uyarlamasını yaptığınız "Değişime Direnme Ölçeği" ni kullanma hususunda izninizi rica etmiştim. İzin vererek ödevimde bana yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Ben bu konuda yani Değişime Direnme konusu üzerine tez çalışması yapmak istiyorum. Bu tez çalışması için de izninize gereksinim duymaktayım. Yüksek Lisans Tez çalışmam için "Değişime Direnme Ölçeği"ni kullanmama izin verebilir misiniz?

Teşekkür ederim. İyi çalışmalar

Date: Wed, 26 Mar 2014 20:25:15 -0700
Subject: Re: Ölçek izni

© 2014 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri Geliştiriciler Türkçe

EK-7: ETİK KURUL İZNİ

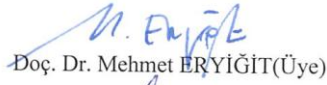
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Ayten KÖKTÜRK
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi
 Eğitim Bilimleri
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

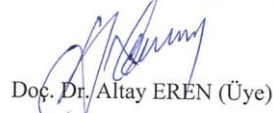
Sayın **Ayten KÖKTÜRK**

“**Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Öğretmenlerin Değişime Direnme Düzeylerine Etkisi**” konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2015/21) Kurulumuzun 25.02.2015 tarihli ve 2015/21 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


 Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT(Üye)


 Doç. Dr. Mithat DURAK(Üye)


 Doç. Dr. Altay EREN (Üye)


 Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)


 Yrd. Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)

Av. Zuhal DEMİRCİ(Üye)



TUTANAKTIR

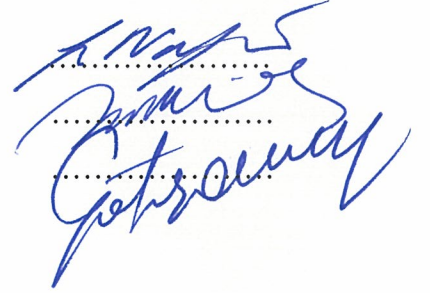
25.01.2016 tarihli tez savunmasında jüri üyelerinin önerileri doğrultusunda tezin adı “ Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Öğretmenlerin Değişime Direnme Düzeylerine Etkisi” iken “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” olarak değişmiştir. 25.01.2016

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Üye : Doç. Dr. Türkan ARGON

Üye : Yrd. Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY



EK-9: BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE NORMALLİK ANALİZİ: KOLMOGOROV- SMİRNOV ANALİZ SONUÇLARI

Tablo 3.2. Cinsiyet değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	p	Çarpıklık	Basıklık
Değişime Direnme	Kadın	361	2,732	,547	,001	,215	,289
	Erkek	174	2,768	,576	,200*	-,137	-,410
Rutini Arama	Kadın	361	2,172	,711	,000	,877	1,232
	Erkek	174	2,335	,703	,002	,483	,506
Duygusal tepki	Kadın	361	3,207	,873	,000	-,114	-,380
	Erkek	174	3,151	,934	,000	-,217	-,306
Kısa vadeli düşünme	Kadın	361	2,560	,796	,000	,425	,077
	Erkek	174	2,561	,872	,030	,273	-,252
Bilişsel katılım	Kadın	361	3,249	,721	,000	-,169	-,114
	Erkek	174	3,229	,724	,000	-,349	-,436
Rol Belirsizliği	Kadın	361	1,173	1,262	,000	-,915	,432
	Erkek	174	1,232	1,407	,000	-,948	,042
Rol Çatışması	Kadın	361	,384	1,105	,006	-,123	-,550
	Erkek	174	,557	1,230	,000	-,314	-,912

Tablo 3.3. Mezun olunan fakülte türü değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları

	Mezun olunan fakülte türü	n	$\bar{x}$	S	p	Çarpıklık	Basıklık
Değişime direnme	Eğitim Fakültesi	450	2,732	,545	,012	,081	,134
	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	2,712	,633	,200*	,065	-,796
	Diğerleri	30	2,989	,536	,200*	,540	-,235
Rutini arama	Eğitim Fakültesi	450	2,221	,707	,000	,800	1,071
	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	2,123	,694	,062	,384	-,317
	Diğerleri	30	2,473	,781	,200*	,388	,640
Duygusal tepki	Eğitim Fakültesi	450	3,192	,867	,000	-,192	-,274
	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	3,103	1,082	,200*	,022	-,714
	Diğerleri	30	3,300	,911	,042	,004	-,647
Kısa vadeli	Eğitim Fakültesi	450	2,545	,811	,000	,392	-,008

düşünme	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	2,563	,893	,200*	,235	-,289
	Diğerleri	30	2,791	,817	,187	,348	,371
	Eğitim Fakültesi	450	3,211	,728	,000	-,220	-,229
Bilişsel katılık	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	3,304	,693	,200*	-,089	-,467
	Diğerleri	30	3,600	,574	,200*	,019	-,346
	Eğitim Fakültesi	450	1,164	1,326	,000	-,891	,183
Rol belirsizliği	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	1,281	1,185	,012	-,830	,047
	Diğerleri	30	1,450	1,286	,000	-1,599	2,973
	Eğitim Fakültesi	450	,450	1,131	,000	-,204	-,687
Rol çatışması	Fen-Edebiyat Fakültesi	55	,436	1,279	,200*	-,129	-,931
	Diğerleri	30	,304	1,200	,200*	,126	-,369
	Eğitim Fakültesi	450					

Tablo 3.4. Mevcut okuldaki toplam çalışma süresi değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları

	Mevcut okuldaki çalışma süresi	n	$\bar{x}$	S	p	Çarpıklık	Basıklık
Değişime direnme	0-2 Yıl	298	2,673	,514	,008	,247	,251
	3-4 yıl	127	2,794	,552	,200*	-,197	,058
	5-8 yıl	58	2,853	,684	,019	-,159	,150
	8 Yılden Fazla	52	2,911	,595	,200*	-,128	-,992
Rutini arama	0-2 Yıl	298	2,140	,623	,000	,527	,451
	3-4 yıl	127	2,253	,698	,013	,584	,871
	5-8 yıl	58	2,362	,888	,010	,796	,649
	8 Yılden Fazla	52	2,492	,906	,008	,532	-,392
Duygusal tepki	0-2 Yıl	298	3,100	,868	,000	,039	-,435
	3-4 yıl	127	3,349	,923	,003	-,382	,022
	5-8 yıl	58	3,264	,886	,006	-,424	,083
	8 Yılden Fazla	52	3,224	,925	,003	-,527	-,143
Kısa vadeli	0-2 Yıl	298	2,498	,772	,000	,450	,235

düşünme	3-4 yıl	127	2,590	,842	,003	,387	,056
	5-8 yıl	58	2,694	,975	,200*	,090	-,503
	8 Yıldan Fazla	52	2,697	,839	,045	,068	-,712
	0-2 Yıl	298	3,192	,712	,000	-,229	-,245
Bilişsel katılım	3-4 yıl	127	3,257	,736	,000	-,264	-,353
	5-8 yıl	58	3,319	,770	,077	-,470	,272
	8 Yıldan Fazla	52	3,413	,671	,000	,272	-,666
	0-2 Yıl	298	1,214	1,223	,000	-,812	,138
	3-4 yıl	127	1,057	1,359	,000	-,944	,322
Rol belirsizliği	5-8 yıl	58	1,267	1,418	,000	-1,082	,248
	8 Yıldan Fazla	52	1,310	1,539	,000	-1,137	,490
	0-2 Yıl	298	,334	1,102	,001	,035	-,735
	3-4 yıl	127	,565	1,196	,000	-,554	-,409
Rol çatışması	5-8 yıl	58	,685	1,183	,200*	-,267	-,607
	8 Yıldan Fazla	52	,471	1,215	,159	-,371	-,689

Tablo 3.5. Mesleki kıdem değişkenine ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	S	p	Çarpıklık	Basıklık
Değişime direnme	0-5 Yıl	208	2,678	,536	,200*	,177	,073
	6-10 Yıl	106	2,731	,609	,200*	,171	-,246
	11-15 Yıl	117	2,746	,496	,200*	-,110	,114
	16 Yıl ve üstü	104	2,888	,585	,149	-,089	,243
Rutini arama	0-5 Yıl	208	2,093	,662	,000	,689	,642
	6-10 Yıl	106	2,277	,781	,001	,890	1,023
	11-15 Yıl	117	2,230	,617	,015	,306	-,096
	16 Yıl ve üstü	104	2,432	,782	,015	,702	,858
Duygusal tepki	0-5 Yıl	208	3,208	,881	,000	-,099	-,535
	6-10 Yıl	106	3,106	,950	,000	-,153	-,507
	11-15 Yıl	117	3,190	,842	,000	,044	,045

	16 Yıl ve üstü	104	3,234	,919	,003	-,418	-,063
	0-5 Yıl	208	2,528	,808	,000	,638	,411
Kısa vadeli düşünme	6-10 Yıl	106	2,549	,923	,200*	,223	-,480
	11-15 Yıl	117	2,519	,723	,006	,165	,060
	16 Yıl ve üstü	104	2,682	,836	,089	,173	-,367
	0-5 Yıl	208	3,161	,757	,000	-,225	-,295
Bilişsel katılık	6-10 Yıl	106	3,200	,750	,003	-,115	-,782
	11-15 Yıl	117	3,284	,649	,002	-,395	,675
	16 Yıl ve üstü	104	3,403	,674	,004	-,007	-,421
	0-5 Yıl	208	1,002	1,157	,000	-,633	,142
	6-10 Yıl	106	1,146	1,471	,000	-1,028	,229
Rol belirsizliği	11-15 Yıl	117	1,371	1,257	,000	-1,128	,424
	16 Yıl ve üstü	104	1,418	1,434	,000	-1,212	,786
	0-5 Yıl	208	,174	1,121	,000	,135	-,662
	6-10 Yıl	106	,423	1,283	,194	-,309	-,753
Rol çatışması	11-15 Yıl	117	,613	1,024	,000	-,397	-,729
	16 Yıl ve üstü	104	,794	1,075	,200*	-,317	-,342

EK-10: iThenticate İNTİHAL RAPORU

04.02.2016
Similarity Report

TEZ
By: AYTEN KÖKTÜRK
As of: February 4, 2016 11:50:55 AM EET
33,319 words - 424 matches - 180 sources

Similarity Index
16%

Mode: Similarity Report

paper text:

1 Ayten KÖKTÜRK T.C

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
35

DİRENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ROL

ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE DEĞİŞİME ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE
1

DEĞİŞİME DİRENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AYTEN KÖKTÜRK YÜKSEK LİSANS, 2016 BOLU-2016 2 T.C

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
35

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ İLE DEĞİŞİME DİRENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN

GÖRÜŞLERİ Yüksek Lisans Tezi Hazırlayan Ayten KÖKTÜRK Danışman Doç. Dr.
66

Şenay SEZGİN NARTGÜN BOLU, OCAK-2016 3 YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU Ayten KÖKTÜRK tarafından hazırlanan "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı çalışma jüri tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi

https://app.ithenticate.com/en_us/report/21301440/similarity
1/128

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Zonguldak'ta doğdu. İlköğretim eğitimini Zonguldak'ın Çaycuma ilçesinde tamamladıktan sonra lise eğitimini Zonguldak Anadolu Öğretmen Lisesi'nde 2007 yılında tamamladı. 2011 yılında Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Matematik Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2011 yılında başlamış olduğu, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarındaki ilköğretim matematik öğretmenliği görevini sürdürmektedir.

İletişim Adresleri

e-mail: ayten_ozkann@hotmail.com