

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DİN GÖREVLİLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ
YOZGAT İLİ ÖRNEĞİ
Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan
Sultan KOÇ
1744321020**

**Danışman
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR**

Haziran 2019

KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR danışmanlığında Sultan Koç tarafından hazırlanan “Din Görevlilerinde Değişime Direnç: Yozgat İli Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

02/08/2019

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Doç. Dr. Alparslan UĞUR

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Unvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Yüksek Lisans olarak sunduğum Din Görevlilerinde Değişime Direnç: Yozgat İli Örneği adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

02/08/2019

Sultan KOÇ

ÖNSÖZ

İnsan sosyal bir varlıktır. Onun sosyal bir varlık oluşu başka insanlarla ilişki içinde olmasına neden olur. İnsanların diğer insanlarla ilişki içinde olmasından dolayı etkilenen ve etkileyen bir yapısı vardır. Yani denilebilir ki sosyal ilişkiler içerisinde insan duygu ve düşüncelerini başka insanlara aktararak etkileyebildiği gibi, başka insanların duygu ve düşüncelerinden de etkilenebilmektedir. Dolayısıyla insan çevresinde meydana gelen her türlü sosyal, kültürel, fiziki olaylardan etkilenir. Bu etkileniş neticesinde insan değişim ihtiyacı hisseder.

Değişim insanlarla ilgili bir kavramdır ve her insan toplumunun temel özelliğidir. Değişim insanlığın var olduğu ilk andan başlayarak, insanlığın varlığını devam ettirdiği bütün aşamalardan geçerek günümüze kadar gelmiş bir olgudur. İnsan ile değişim arasındaki ilişki anne ile bebeği arasındaki ilişki gibidir. Nasıl ki bir bebek hayatını devam ettirebilmek için annesine ihtiyaç duyuyor ise, insan da hayatını devam ettirebilmek için değişime ihtiyaç duyar.

Değişim insan için hayati bir önem taşımasına rağmen beraberinde karşı koymayı yani direnci getirir. Denilebilir ki değişim akıntıya karşı kürek çekmektir. Çünkü birey istese de istemese de çevrede meydana gelen her türlü değişim bireyi ve toplumu etkisi altına alır. Bu etki neticesinde insan ya da toplum olumlu bir şekilde etkilenebileceği gibi olumsuz bir şekilde de etkilenebilir. Ancak ister olumlu, ister olumsuz bir şekilde etkilenmiş olsunlar değişimin olmadığı bir toplum ya da bir birey düşünmek mümkün değildir.

Toplumda meydana gelen her türlü değişim, toplumun bütünlüğünü oluşturan kurumları da etkisi altına alır. Toplumu meydana getiren pek çok kurum vardır. Dini kurumlar hiç şüphesiz bu kurumların en önemlisidir. Din toplumların vazgeçilmez unsurlarından biridir ve din tıpkı değişim gibi insanlığın var olduğu andan itibaren var olmuş, insanların varlığını devam ettirdiği müddetçe de var olacaktır.

Birbirleriyle ilişki içinde olan din ve insanların birbirlerini etkilemeleri ve birbirlerinden etkilenmeleri olağandır. Dolayısıyla insanlar değiştikçe dini ihtiyaçlar da değişmiş bu bağlamda dini kurumlar da bu ihtiyaçlar doğrultusunda kendini değiştirmiştir.

İslâmiyet'in ilk yıllarında din işleri Hz. Peygamber tarafından yürütülürken, İslâmiyet'in hızla yayılmasıyla birlikte dini işlerin yürütülebilmesi için dini bir müesseseye ihtiyaç artmış ve Osmanlı döneminde din işlerinin yürütülmesi, din hizmetlerinin yerine getirilmesinde etkili ve yetkili kurum olan Şeyhülislâmlığa verilmiştir. Lakin Şeyhülislâmlık makamı da bir süre sonra ihtiyaçları karşılayamamış yerini Şer'îye ve Evkaf Vekâleti'ne ve o da yerini Diyanet İşleri Başkanlığı'na vermiştir.

Dolayısıyla gerek mevcut yapıda gerekse sosyal, kültürel ve dini alanda meydana gelen her türlü değişimler toplumun bir parçası olan ve dinin anlaşılması ve uygulanmasında hiç şüphesiz önemli bir yere sahip olan din görevlilerini de etkilemiş ve onları da değişime zorlamıştır.

Bu çalışmada toplumda ya da teşkilatta meydana gelen değişimlere karşı din görevlilerinin dirençlerinin olup olmadığını anlamaya çalıştık. Çalışmamız giriş bölümü hariç altı bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmamın her aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen, çalışmaya teşvik eden ve yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e çok teşekkür ederim.

Gerekli iznin verilmesi hususunda yardım eden ve kıymetli zamanlarını bana ayıran İl Müftümüz Salih SEZİK'e, tüm İlçe Müftü ve Müftü Yardımcılarına ve Din Görevlilerine teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca anket formunun hazırlık aşamasında zaman ayırıp değişimler hakkında beni bilgilendiren Yozgat İl Müftülüğü Personel ve İdari Mali İşler Şube Müdürü Şahin ÇARKÇI ve Personel Şefi Mehmet SOYSAL'a ve çalışmamın değişik aşamalarına katkısı olan ancak isimlerini burada zikredemediğim herkese teşekkür ederim.

Son olarak, yaşamım boyunca beni destekleyen, bana güvenen ve sabır gösteren aileme de sonsuz kere teşekkür ederim.

ÖZET

Koç, Sultan “Din Görevlilerinde Değişime Direnç: Yozgat İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019.

Her nerede bir insan varsa orada değişim vardır ve davranışlar, düşünceler kısacası her şey sürekli olarak değişmektedir. Bu yönüyle değişim kavramı hayatın değişmeyen parçasıdır. İnsanlığın ilk anından itibaren var olan değişimin egemen olduğu bu toplumsal yapının bir parçası da insanlık kadar eski bir geçmişi olan İslâm dininin değerlerini yansıtan din görevlileridir.

Her ne kadar değişimlere açık olsalar da, mesleklerinin ağırlığı ve geleneksel yaşam tarzı ilk etapta onların değişime mesafeli olmalarına neden olabilir. Yani din görevlilerinde değişime karşı uyum potansiyeli olduğu gibi, değişime karşı direnç potansiyeli de vardır.

Bu çalışmamızda din görevlilerinin örgütsel yapılarında, sosyal kültürel, teknolojik vb. alanlarda meydana gelen değişimlere karşı dirençlerinin olup olmadığını öğrenmeye çalıştık. Yine bu bağlamda din görevlilerinin değişime karşı bakışlarını ve buna bağlı olarak da uyum durumlarını tespit etmeye çalıştık.

Yapılan araştırma neticesinde görüşmeye katılan personelin değişime bakışlarını öğrenebilmek adına sorduğumuz soruları değerlendirdiğimizde, din görevlilerinin genel olarak değişimlere karşı tutumlarının olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Din görevlilerinin büyük çoğunluğunun değişim konusunda olumlu bir bakış açısına sahip oldukları gözlemlenirken, değişimlere karşı uyum göstermeyen personelin de olduğu görülmüştür. Buna rağmen değişimleri olumsuz karşılayıp karşı koyanların çok az olduğu görülmektedir.

Netice itibarıyla görüşmeye katılan din görevlilerinin değişimlere karşı dirençlerinin olmadığını tespit ettik. Bu noktada personel, yönetim tarafından yapılan değişimlerin gerekliliklerden ötürü olduğunu ve bunu yapmanın mesleklerinin bir gereği olduğunu ifade etmektedir. Ancak direnç gösterdikleri, doğru bulmadıkları bazı hususları da belirtmekten kaçınmamış ve sorunlarını ifade etmişleridir. Bu sorunların bir kısmının sistemden kaynaklandığını ancak çözüm getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Değişim, Örgütsel Değişim, Değişime Direnç, Din Görevlileri

ABSTRACT

Koç, Sultan, “Resistance Of Ecclesiastics Towards The Change: Example of Yozgat Provience”, Master’s Thesis, Kırıkkale, 2019.

Wherever there is a person, there is a change and behaviors, thoughts, namely everything is constantly changing. In this manner, the change is the unchanged part of the life. Ecclesiastics who represent the values of Islam which has a history as old as humanity itself are one part of the public in which the change existing throughout the humanity is a dominant issue.

Much as they are open for a change, the dignity of their occupation and traditional life styles, at first glance, might cause them to stand back from the change. Hence, there is a possibility for ecclesiastics to both keen to change and resist it.

In this study, we have tried to find out whether ecclesiastics resist the change in organizational structure, socio-cultural and technological areas. Additionally, we have tried to assess the perspectives of ecclesiastics and accordingly their adaptation states.

When we evaluate the questions asked to the ecclesiastics who has attended to the interview in order to assess their perspectives towards the change, we can say that generally ecclesiastics have an attitude towards the change. Whereas it has been seen that most of the ecclesiastics have a good attitude towards the change, it has also been seen that there are ecclesiastics who resist the change. Nevertheless, it has been found that those who resist the change are low in numbers.

Consequently, it has been found out that ecclesiastics who attended the interview have no resistance towards the change. Herein, the stuff state that the change made by the administration are due to necessities and doing this is a requirement of their occupations. Yet, they haven’t stood aside pointing the issues they have opposed and showed resistance towards and they expressed their problems. They have stated that some of those problems are causes of the system and that those problems should be delivered a solution.

Key Words: Change Organizational Change, Resistance towards the Change, Ecclesiastics

KISALTMALAR

DHYS	: Din Hizmetleri Yönetim Sistemi
DİBBYS	: Diyanet İşleri Başkanlığı Bilgi Yönetim Sistemi
EHYS	: Eğitim Hizmetleri Yönetim Sistemi
FETÖ	: Fethullahçı Terör Örgütü
İKYS	: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
MBSTS	: Mesleki Bilgiler Seviye Tespit Sınavı
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TABLÖLAR

Sayfa

Tablo:1-Değişime Direnci Önlemek İçin Uygulanabilecek Yöntemler.....	45
Tablo:2-Çalışanların Değişime Katılım Tepkileri	51
Tablo:3-Değişime Tepki Türler	57
Tablo:4-Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonucu	80
Tablo:5-Yaş Durumu	82
Tablo:6-Unvan	82
Tablo:7-Öğrenim Durumu	83
Tablo:8-Görev Süresi	84
Tablo:9-Görev Yeri.....	84
Tablo:10-İnternet Kullanım Problemi.....	85
Tablo:11-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin İnternet Kullanımı Üzerindeki Etkisi	85
Tablo:12-İnternet Kullanım Problemi ve Yaş İlişkisi.....	86
Tablo:13-İnternet Kullanım Problemi ve Görev Yeri İlişkisi.....	86
Tablo:14-Hutbelere Erişim	87
Tablo:15-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin Hutbelere Erişim Üzerindeki Etkisi	87
Tablo:16-Hutbelere Erişim ve Yaş İlişkisi.....	87
Tablo:17-Hutbelere Erişim ve Görev Yeri İlişkisi.....	88
Tablo:18-Müftülüklerden Hutbelere Erişim	88
Tablo:19-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin Müftülüklerden Hutbelere Erişim Üzerindeki Etkisi	89
Tablo:20-DİBBYS	89
Tablo:21-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin DİBBYS İlişkisi.....	90
Tablo:22-DİBBYS ve Yaş ilişkisi.....	90
Tablo:23-Eski Sistem Hakkındaki Görüşler	91
Tablo:24-Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yeri Değişkenlerinin Eski Sistem Hakkındaki Görüşler Üzerindeki Etkisi.....	91
Tablo:25-Eski Sistem Hakkındaki Görüşler ve Yaş İlişkisi	92
Tablo:26-Merkezi Vaaz Sistemi	92

Tablo:27-Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yeri Değişkenlerinin Merkezi Vaaz Sistemi Arasındaki İlişki.....	93
Tablo:28-Merkezi Ezan Sistemi.....	93
Tablo:29-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri ve Merkezi Ezan Sistemi İlişkisi.....	94
Tablo:30-Rotasyon.....	94
Tablo:31-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri ve Rotasyon İlişkisi	95
Tablo:32-Sabah Namazı Buluşmaları	95
Tablo:33-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Sabah Namazı Buluşmaları Arasındaki İlişkisi.....	96
Tablo:34-Kutlu Doğum Haftası İsminin Değiştirilmesi	96
Tablo:35-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Kutlu Doğum Haftası İfadesi Arasındaki İlişki	97
Tablo:36-Gençlik Merkezleri.....	98
Tablo:37-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Gençlik Merkezleri Arasındaki İlişki.....	98
Tablo:38-Gençlik Merkezleri ve Öğrenim Durumu İlişkisi.....	99
Tablo:39-Görevlendirme.....	100
Tablo:40-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Görevlendirme Arasındaki İlişki.....	100
Tablo:41-Hac Görevlendirmesi.....	101
Tablo:42-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Hac Görevlendirme Arasındaki İlişki.....	101
Tablo:43-Amir Değişikliği.....	102
Tablo:44-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Amir Değişikliği Arasındaki İlişki.....	102
Tablo:45- Amir Değişikliği İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki	103
Tablo:46-MBSTS	104
Tablo:47-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle MBSTS Arasındaki İlişki	104
Tablo:48-MBSTS Sınavı ve Yaş İlişkisi.....	105
Tablo:49-MBSTS ve Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki.....	105
Tablo:50-Meslek ve Sosyal Hayat	106

Tablo:51-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Meslek Sosyal Hayat Arasındaki İlişki.....	106
Tablo:52-Yaş Değişkeni İle Meslek ve Sosyal Hayat Arasındaki İlişki.....	107
Tablo:53-Görev Yeri Değişkeni İle Meslek ve Sosyal Hayat Arasındaki İlişki.....	107
Tablo:54-Yaşanılan Yerin Sosyal ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi	108
Tablo:55-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Yaşanılan Yerin Sosyal ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki	108
Tablo:56-Yaş Değişkeni İle Yaşanılan Yerin Sosyal ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki	109
Tablo:57-Şehir Ortamı Dışında Yaşamanın Davranışlar Üzerindeki Etkisi	109
Tablo:58-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Şehir Ortamı Dışında Yaşamanın Davranışlar Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki	110
Tablo:59-Görev Yeri Değişkenleri İle Şehir Ortamı Dışında Yaşamanın Davranışlar Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki.....	110
Tablo:60-Kılık Kıyafet Sorunu	111
Tablo:61-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Kılık Kıyafet Sorunu Arasındaki İlişki.....	111

ŞEKİLLER

Şekil:1-Üretim Süreci.....	19
Şekil:2-Değişimi Ortaya Çıkaran Dışsal Nedenler	20
Şekil:3-Ekonomik Çevre Unsurları.....	20
Şekil:4-Planlı Değişim Süreci	30
Şekil 5:Değişime Karşı Direncin Psikolojik Nedenleri	39
Şekil:6-Değişime Direnç Ölçeği	43
Şekil:7-Diyanet İşleri Başkanlığı Teşkilat Yapısı.....	66
Şekil 8:Diyanet İşleri Başkanlığı Merkez Teşkilatı	67
Şekil:9-Merkez Teşkilatı Alt Birimleri	68
Şekil:10-Taşra Teşkilatı	68
Şekil:11-Yurt Dışı Teşkilatı	69

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER.....	viii
GİRİŞ	1
Birinci Bölüm.....	3
1. DEĞİŞİM KAVRAMI.....	3
1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI VE TANIMI	3
1.2. BAŞLICA DEĞİŞİKLİK TÜRLERİ	6
1.2.1. Makinelerde ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişiklikler	6
1.2.2. Süreçlerde ya da Yöntemlerde Değişiklikler	7
1.2.3. Personelde Değişiklikler	7
1.3. DEĞİŞİMİN BENZER KONULARLA İLİŞKİSİ.....	8
1.3.1. Dönüşüm.....	8
1.3.2. Yenileşme	8
1.3.3. Gelişme	9
1.3.4. Yaratıcılık	9
1.3.5. Değişim Mühendisliği Kavramı.....	9
1.4. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ	9
1.4.1. Değişimin Yönetilmesi Özelliği	10
1.4.2. Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği	10
1.4.3. Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği	11
1.4.4. Değişimin Planlanmış Bir Süreç İzlemesi Özelliği	11
1.5. DEĞİŞİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR	11
İkinci Bölüm	12
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	12

2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI VE TANIMI.....	12
2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI.....	13
2.2.1. Etkinliği Artırmak.....	14
2.2.2. Verimliliği Artırmak.....	14
2.2.3. Büyüme.....	15
2.2.4. Küçülme.....	16
2.2.5. Motivasyon Ve Tatmin Düzeyini Artırmak.....	16
2.2.6. Süreklilik.....	17
2.2.7. İnsan Unsurunun Değiştirilmesi	17
2.2.8. Diğer Amaçlar.....	17
2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ.....	17
2.3.1. Dış Çevre Koşulları	18
2.3.1.1. Ekonomik Faktörler	20
2.3.1.2. Sosyal- Kültürel Faktörler	21
2.3.1.3. Teknolojik Faktörler	22
2.3.1.4. Hukuki-Politik Faktörler.....	24
2.3.1.5. Küresel Faktörler	24
2.3.1.6. Tüketicilere İlişkin Faktörler	25
2.3.1.7. Rekabete İlişkin Faktörler.....	25
2.3.2. İç Çevre Faktörleri	26
2.3.2.1. Örgütsel Büyüme	26
2.3.2.2. Performans Düşüklüğü ve Gerileme.....	27
2.3.2.3. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi	27
2.3.2.4. Şirket Evlilikleri.....	28
2.3.2.5. Örgüte Bağlı Eksiklikler	29
2.3.2.6. Gerileme.....	29
2.3.2.7. Alternatif Çalışma Yöntemleri.....	29
2.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI	29
2.4.1. Planlı- Plansız Değişim.....	30
2.4.2. Makro- Mikro Değişim.....	31
2.4.3. Zamana Yayılmış-Ani Değişim	31
2.4.4. Proaktif (Öngörücü)- Reaktif (Tepkisel) Değişim.....	31
2.4.5. Geniş Kapsamlı- Dar Kapsamlı Değişim.....	32
2.4.6. Aktif- Pasif Değişim	32

2.4.7. İyileşme Şeklinde Adım Adım- Radikal Değişim	32
Üçüncü Bölüm	33
3. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI.....	33
3.1. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI VE TANIMI	33
3.2. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN NEDENLERİ	35
3.2.1. Psikolojik Nedenler.....	36
3.2.1.1. Alışkanlıklar.....	37
3.2.1.2. Bilinmeyen Korkusu	37
3.2.1.3. Güvenlik.....	38
3.2.1.4. Yabancılaşma.....	38
3.2.1.5. İlgili Olmama	39
3.2.2. Kişisel Nedenler.....	39
3.2.3. Ekonomik Nedenler	39
3.2.4. Sosyolojik Nedenler.....	40
3.3. DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ	41
3.3.1. Aktif Direnç.....	43
3.3.2. Pasif Direnç.....	44
3.3.3. Kayıtsız Kalma	44
3.3.4. Kabul Hali.....	44
3.4. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ KIRMA YÖNTEMLERİ	44
3.4.1. Haberleşme	46
3.4.2. İletişim	46
3.4.3. Eğitim.....	47
3.4.4. Destekleme.....	48
3.4.5. Katılım	49
3.4.6. Pazarlık Ve Anlaşma	52
3.4.7. Taviz Verme	53
3.4.8. Açık ve Kapalı Zor Kullanma.....	53
3.4.9. Manipülasyon ve Kooptasyon	54
3.5. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ ORTADAN KALDIRACAK YÖNTEMİ SEÇME.....	55
3.6. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI	55

Dördüncü Bölüm.....	58
4. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI, KURULUŞU, GÖREVLERİ VE TEŞKİLAT YAPISI	58
4.1. KURULUŞ ÖNCESİ DİN İŞLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ	58
4.1.1. Şeyhülislamlık	58
4.1.1.1. Şeyhülislamın Görevleri	59
4.1.2. Şer'îye ve Evkaf Vekâleti	60
4.1.2.1. Şer'îye ve Evkaf Vekâleti'nin Teşkilat Yapısı ve Görevleri	61
4.2. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI'NIN KURULUŞU	62
4.3. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI'NIN GÖREVLERİ VE TEŞKİLAT YAPISI	65
4.3.1. Diyanet İşleri Başkanlığının Görevleri	65
4.3.2. Diyanet İşleri Başkanlığının Teşkilat Yapısı	66
4.3.2.1. Merkez Teşkilatı	67
4.3.2.2. Taşra Teşkilatı.....	68
4.3.2.3. Yurt Dışı Teşkilatı	69
Beşinci Bölüm.....	71
5. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI VE DEĞİŞİM	71
5.1. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI VE DEĞİŞİM	71
5.1.1. Teknolojik Değişiklikler	71
5.1.2. MBSTS Sınav Sisteminin Getirilmesi	72
5.1.3. Sigara Kullananların Hac Görevlendirilmesinde Değerlendirme Dışı Bırakılması	73
5.1.4. Kutlu Doğum Haftası İfadesinin Mevlid-i Nebi Olarak Değiştirilmesi ...	74
5.1.5. Sabah Namazı Buluşmaları.....	74
5.1.6. Gençlik Merkezi	75
5.1.7. Rotasyon Uygulaması	76
Altıncı Bölüm.....	77
6. YOZGAT İLİNDE DİN GÖREVLİLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	77
6.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ	77
6.1.1. Konusu	77
6.1.2. Problem.....	77

6.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	78
6.2.1. Amaç	78
6.3. VARSAYIMLAR.....	78
6.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	78
6.5. TANIMLAR.....	79
6.6. ARAŞTIRMA MODELİ.....	79
6.6.1. Evren Ve Örneklem	79
6.6.2. Bilgi Toplama Araçları	79
6.6.3. Verilerin Analizi Ve Yorumlanması.....	80
6.7. ÖRNEKLEMİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	82
6.7.1. Yaş Durumu	82
6.7.2. Unvan.....	82
6.7.3. Öğrenim Durumu	83
6.7.4. Görev Süresi	83
6.7.5. Görev Yeri	84
6.8. VERİLERİN YORUMLANMASI.....	85
6.8.1. İnternet Kullanım Problemi	85
6.8.2. Hutbelere Erişim	86
6.8.3. Müftülüklerden Hutbelere Erişim.....	88
6.8.4. DİBBYS Kullanımı	89
6.8.5. Personelin Eski Sistem Hakkındaki Görüşleri.....	90
6.8.6. Merkezi Vaaz Sistemi.....	92
6.8.7. Merkezi Ezan Sistemi	93
6.8.8. Rotasyon	94
6.8.9. Sabah Namazı Buluşmaları.....	95
6.8.10. Kutlu Doğum İsminin Mevlid-i Nebi İsmiyle Değiştirilmesi.....	96
6.8.11. Gençlik Merkezlerinin Açılması.....	97
6.8.12. Görevlendirme	99
6.8.13. Hac Görevlendirmesinde Sigara Kullanımı Kriteri	101
6.8.14. Amir Değişikliği	101
6.8.15. Din Görevlilerinin MBSTS Sınavı Hakkındaki Görüşleri.....	103
6.8.16. Mesleğin Sosyal Hayata Etkisi	106
6.8.17. Yaşanılan Yerin Sosyal Ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi.....	107

6.8.18. Şehir Ortamı Dışında Yaşamının Davranışlar Üzerine Etkisi.....	109
6.8.19. Kılık Kıyafet Sorunu.....	110
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	112
KAYNAKÇA.....	122
EKLER.....	127
Ek-1: Görüşme Formu.....	127
Ek-2: Dilekçe.....	132



GİRİŞ

Değişim örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Bu nedenle mutlaka uyum sağlamak durumunda olduğumuz değişim, örgütler açısından hayati nitelik taşır. Dolayısıyla örgütler iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere ne kadar hassas yaklaşırsa o oranda hayatlarını devam ettirebilirler.

Ancak değişim beraberinde hem alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirir hem de bilinmeyi getirir. Bu nedenledir ki yöneticiler açısından örgütü güçlendirmek ve kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görülen değişim, çalışanlar açısından hoş karşılanmayan bir durumdur. Çalışanlar sonunun nereye varacağını bilmedikleri bir yolda yürümektense oldukları yerde saymayı tercih ederler. Bu durumda çalışanlar değişime uyum sağlamak yerine direnç gösterirler. Değişimi yaşamayan bir kurumdan bahsedilemeyeceği gibi değişime karşı direnci bulunmayan çalışanlardan da bahsetmek mümkün değildir. Hemen her kurum hem değişim sürecinden geçmiştir hem de dirençle karşı karşıya kalmıştır.

Dinin yaşanması, anlaşılması ve uygulanmasında önemli bir yere sahip olan Diyanet İşleri Başkanlığı da değişim yaşayan kurumlardan biridir. Çünkü dinin hizmet alanı değişmiş, toplumda farklı din hizmeti sunulmasına yönelik beklentiler artmıştır. Bu beklentilere cevap verebilmek değişimle mümkündür.

Bu bağlamda meydana gelen değişimlerin ilk muhatabı hiç şüphesiz din görevlileridir. Dolayısıyla çalışmamızın amacı; Yozgat ili ve tüm ilçelerinde görev yapan personellerin değişime karşı dirençlerinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmamız giriş bölümü hariç altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, değişim kavramı ve tanımından, başlıca değişiklik türlerinden, değişimin benzer konularla ilişkisinden, değişimin özelliklerinden ve değişimin yararlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel değişim kavramını, örgütsel değişimin amacını, örgütsel değişimin nedenlerini, örgütsel değişimin sınıflandırılmasını irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde değişime direnç kavramını ele aldık. Yine bu bölümde değişime karşı direncin nedenlerinden, değişime direnç ölçeğinden ve değişime karşı direnci kırma yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde Diyanet İşleri Başkanlığı'nın kuruluşu, teşkilat yapısı, görevlerinden bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde Diyanet İşleri Başkanlığı'nın yaşanan değişimlere paralel olarak ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda, yaptığı değişimlerden bahsedilmiştir.

Altıncı bölümde, konunun problem boyutunu, araştırmayı yapmamızın amacını ve önemini açıkladık. Araştırmaya başlarken dayandığımız varsayımları, araştırmanın hipotezlerini, kapsam olarak sınırlılıklarını, temel kavramlarını, yöntem ve aşamalarını belirlenmiştir. Ardından yine aynı bölümde saha çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular değerlendirilmiştir.

Yozgat merkez ve merkeze bağlı köy ve ilçelerinde görev yapan din görevlilerine yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuş ve onlara değişimler hususundaki fikirlerini sorulmuştur. Katılımcıların vermiş olduğu cevapları değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programını kullanılmıştır.

Son olarak, araştırmanın teorik ve uygulamalı verilerine ve bulgularına dayanarak, genel bir değerlendirmede bulunmaya ve bir sonuca varmaya çalışılmıştır.

Birinci Bölüm

1. DEĞİŞİM KAVRAMI

1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI VE TANIMI

Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir (Tüz, 2004:9). Bu nedenle evrenin sürekli bir oluş ve değişim içinde olduğu pek çok düşünür tarafından günümüzde olduğu gibi geçmişte de dile getirilmiştir. Herakleitos bu düşünceyi ilk kez “tabiata dair” adlı eserinde dile getirmiştir. Yazar bu eserinde hiçbir nesnenin kendisinin aynı kalmadığını, sürekli olarak bir değişim geçirdiğini ve farklı farklı biçimlere dönüştüğünü belirtmiştir.

Ünlü yazar bu dönüşümü şu ünlü söz le açıklamıştır: “Her şey akar. Aynı ırmağa ikinci kez giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer.” Her şeyin sürekli olarak değişim içinde olduğunu ileri üren Herakleitos; “bugünkü dünya dünkünden farklıdır, yarınki de aynı olmayacaktır” demekle sürekli değişen bir ortamda yaşadığımızı dile getirmiştir (Çelik Dönder, 1996: 4).

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu günümüzde düşünceler, davranışlar, insanlar kısacası her şey sürekli olarak değişmektedir. Bu yönden bakıldığında değişim kavramı hayatın bütününe değişmeyen parçasıdır.

“Kabuğunu değiştirmeyen yılan ölür” diyen Alman düşünürü, değişimin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Yine değişimin zorunluluk olduğunu söyleyen Herakleitos “aynı şeydir yaşayanla ölmüş, uyanıkla uyuyan, gençlerle yaşlılar. Çünkü bunlar değişince ötekilerdir ve ötekiler değişince de bunlardır. Soğuk ısınır, sıcak soğur, yaş kurur, kuru nemlenir” der (Yeniçeri, 2002:7). Ünlü düşünür Aristoteles’in “çevremizde gördüğümüz şeyler sürekli değişmektedir” şeklindeki ifadesi de değişimin bir zorunluluk olduğunun en güzel göstergesidir.

Değişim kavramının bu kadar hayati bir nitelik taşıması onun eski çağlardan bu yana farklı kavramlar ve disiplinler tarafından incelenmesine ve farklı tanımlamalarının yapılmasına neden olmuştur.

Değişim terimi dilimizde Fransızca “transformation” ve “variation” terimlerine karşılık gelmektedir. Sözlük anlamı olarak, bir durumun başka bir duruma tercih edilmesi anlamında kullanılmaktadır.

Tekâmül düşüncesinin en basit seviyesi olan değişim, hiçbir istikamet söz konusu olmaksızın bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı olan herhangi bir şekle geçmek üzere devamlı olarak şekil değiştirmesidir (Çağlar, 2005:4).

Değişim kavramını, işletmecilik ve yönetim literatüründe, açık bir sistem olan işletme ya da örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli kademelerine dağıtılan yetki ve sorumluluklarında, işletmenin katma değer yaratma aşamasında kullandığı üretim tekniklerinde, işletme dışı çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran, değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2013:254).

Değişim, bir durumdan başka bir duruma geçen, yönü ve doğrultusu olmayan, kendiliğinden olabileceği gibi başka kişiler tarafından da gerçekleştirilebilen, isteyerek planlı bir şekilde gerçekleşmesi halinde olumlu, aksi takdirde olumsuz olarak nitelendirebileceğimiz bir süreci ifade eder. Örgütler çevreleri ile sürekli olarak iletişim içindedirler. Bu yönüyle ele alındığında ise değişim, mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçlar karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir (Çobanoğlu, 2006:6).

Değişim herhangi bir şeyi, bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder (Ercan, 2014:36). Bu kişilerin veya nesnelerin yerlerinin değiştirilmesi şeklinde olabileceği gibi bilgi, beceri ve yeteneklerinin farklı bir konuma getirilmesi şeklinde de olabilir.

Eskinin yerini yeninin aldığı her yerde değişimden bahsetmek mümkündür. Değişim ancak eskiden yeniyeye doğru hareket etmekle mümkün olur. Değişim, yeni ve yarın uğruna dünü geride bırakmak ve yeniyeye kavuşmakla alakalıdır. Değişim planlı ya da

plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1979:9).

Değişim, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğini ifade eder. Ancak, değişim süreklilik ve değişmezlik terimlerinin olumsuzluk yüklenen karşıtını ifade eder. Değişmezlik, süreklilik, denge, uyum, belirlilik ve tahmin edilebilirlik özelliklerini çağırıştırırken; değişim belirsizlik, karmaşıklık, uyumsuzluk ve tahmin edilemezlik özelliklerini anımsatmaktadır (Özkara, 1996:4).

Değişimin bu tanımlarından hareketle değişim; hareket yer değiştirme, bir durumdan başka bir duruma geçme, geleneksel düşünce sistemlerinden uzaklaşma, verimlilik ve etkinliği artıracak yöntemler belirleme kavramlarını içerir. Bu tanımlara dikkat edildiğinde olumsuz olan bir durumdan olumlu olan bir duruma geçiş söz konusudur.

Bir örgüt belki yavaş bir şekilde belki de aniden meydana gelen gelişmelere ayak uydurabilmek için hızla değişim sürecini yaşayacaktır. Bu değişim sonucunda muhakkak iyi ya da kötü, örgütün eski konumu ile yeni konumu arasında farklar olacaktır ve her değişim bir başka değişimin yaşanmasına zemin hazırlayacaktır.

Değişim basit bir süreçtir fakat ne kadar basit olursa olsun zor olan değişimin tamamlanmasıdır. Çünkü insanlar sürekli yaparak alışkanlık haline getirdikleri davranışları geride bırakarak yeni bir şeyler öğrenmek istemezler. Yeni bir şeyler öğrenmek demek risk almak demektir insanlar için. Bu nedenle değişim küçük ya da büyük olsun insanlarda alışkanlıklarının dışına çıkmayı gerektirdiği için tedirginlik uyandıran sancılı bir süreçtir.

Değişim örgütlerin bulunduğu durumdan farklı bir duruma geçmesidir. Bu nedenle değişim her zaman olumlu sonuçlanacak şekilde bir kural yoktur. Gerçekleştirilen değişim beklenenin aksine olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir.

Tekin (2012:3) bu durumu şöyle açıklar:

Planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin artırılmasının gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir.

1.2. BAŞLICA DEĞİŞİKLİK TÜRLERİ

1.2.1. Makinelerde ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişiklikler

İşletmeler sosyal, ekonomik, hukuki birimler oldukları gibi aynı zamanda teknik birimlerdir. Onların teknik birimler olması makine ve teçhizatı bünyesinde barındırması anlamına gelir. Teknolojide meydana gelen değişimler işletmelerde yeni makine ve teçhizat kullanımını gerekli kılmıştır.

Örgütlerdeki temel amaçlardan biri daha az iş gücü ile kaliteli ürün elde etmektir. Böylece ürün maliyeti azalmış olur. Bunu sağlamak için ise iş makinelerinden ve araçlarından yararlanmak gerekmektedir. Bu konuda, işletmelerde kullanılan makine sayılarının giderek artması ve daha verimli makinelerin eskilerin yerini alması söz konusudur.

Teknolojik değişiklikler genel olarak aşağıdaki iki konuda yapılır (Yeniçeri, 2002:109):

1. Makinelerin geliştirilmesi yoluyla ya insan emeğinin yerini tamamen makineler alır ya da insanların o anda kullandıkları makineler daha gelişmiş olanlarla değiştirilir.

Yeni bir makinenin alınması halinde işçiler alınan makinenin kendilerine nasıl bir etkisinin olacağını bilmezler. Alınan makinenin kullanımı yeni yetenekleri gerektiriyorsa bu durum onların mevcut işlerine olumsuz yönde tesir edip etmeyeceği hususunda korkuya kapılmalarına neden olur. Bu gibi bilinmeyen hususlar incelenip işçilerin nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar çalışanlar, korku ve kuşkuvarının doğru olduğu düşüncesini taşıyacaklardır (Eren, 1993:137)

2. Zaman ve hareket etütleri, yönetim analizleri gibi çalışmalarla insan- iş ilişkileri düzenlenerek kişinin iş başındaki etkinliği artırılmaya çalışılır. Ancak bu arada mevcut iş ilişkilerinin bazen kısmen, bazen de tamamen terk edilmesi gerekebilir.

Makine ve teçhizatda yapılan değişikliğin sonucunda çalışanların yapılan değişimlere karşı direnç gösterme eğilimleri her örgütün karşılaşılabileceği sorunlar arasında sayılabilir. Bu tür değişiklikler teknolojik buluşların ya da yönetimin etkinliği neticesinde gerçekleştirilir. Teknik açıdan meydana gelen değişim iş görenleri

doğrudan etkilemese bile, dolaylı olarak etkileme gücüne sahiptir. Değişim neticesinde iş görenler işten atılmasa bile, yerleri değişecek ve bunun sonucunda da meydana gelen bu değişime ayak uydurmak zorunda kalacaklardır. Yani teknolojik değişiklik, teknik bir sorun olduğu kadar aynı zamanda çalışanlar açısından bakıldığında sosyal bir sorun niteliğindedir.

1.2.2. Süreçlerde ya da Yöntemlerde Değişiklikler

Yöneticilerin genellikle en çok ilgilerini çeken bir diğer değişiklik, işin yapılmasında uygulanacak yöntemlerdeki değişikliklerdir (Kaynak, t.y:200). Bu tür değişiklikler yönetim tarafından uygulanır.

Çalışanlar üretim süreci içinde sürekli olarak kendilerine verilen işleri yerine getirirler. Her gün aynı şeyi yapmakla o işle ilgili olarak çeşitli ustalıklar elde ederiz (Eren, 2012:231). Bu durum çalışanların gerçekleştirdikleri eski teknikleri bir bakıma kurtuluş olarak görmelerine sebep olmaktadır, çünkü eski tekniklere alışmış ve onları iyice öğrenmişlerdir. Çalışanlar yeni teknikleri öğrenip kavrayabileceklerinden emin değildirler ve bu nedenle bugün bulundukları mevkielelerinin sarsılacağından endişe duyarlar.

Devamlı olarak yapmaya alıştığımız faaliyet ve hareketler bir değişiklik yapılması halinde yapılan bu değişikliğe derhal karşı koyma tutkusu doğurur çünkü meydana gelen olay veya yenilik, yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir (Eren, 2000:215).

Diğer taraftan bir örgüt yapısını oluşturduktan sonra gerilemeye başlar. Bu nedenle örgütler gerilemek istemiyorlar ise süreçlerini ya da yöntemlerini değiştirmelidirler. Bu tür değişiklikler yapılan işin daha yorucu olmasını engelleyecek nitelikte olmalıdır. Böylece yapılan değişiklikle birlikte çalışanların verimliliği artırılmış olur. Ancak bu değişimle birlikte çalışma sürelerinde ve yöntemlerde farklılaşma kaçınılmazdır. Bu gibi durumlar örgüt çalışanlarının tepki vermesine neden olur.

1.2.3. Personelde Değişiklikler

İnsan faktöründe yapılan değişiklikleri ifade eder. Bu değişiklik örgütte görev alan herhangi bir çalışan olacağı gibi bir amir de olabilir.

Kaynak'a göre personel değişiklikleri de organizasyonel yapı içinde dirençle karşılanacak değişiklik türüdür (T.y. :200). Hele bu uzun bir süre yanında çalışılan ve kendisine alışılan bir amir ise yerine getirilecek kişiye karşı bir çekingenlik yaşanmasına neden olacaktır.

Ayrıca değişen amir yerine kendi işletmemiz bünyesindeki bir amir gelecek diye bir kural yoktur. Yeni amir kuruluş içinden değil de dışarıdan atanan bir kişide olabilir. Bu durumda çalışanların yeni amirlerine karşı korku ve tedirginlikleri daha fazla olmaktadır. Astların onu tanıyıp anlaşıncaya ve iş yaptırma usullerini öğreninceye kadar yeni üste şüphe ve korku ile bakarlar (Eren, 2001:23).

1.3.DEĞİŞİMİN BENZER KONULARLA İLİŞKİSİ

Değişim kavramı örgüt alan yazınında yoğun bir biçimde kullanılmasına rağmen yakın anlamlı başka kavramlarla karıştırılmakta ve hatta farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Değişim ile benzer kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Dönüşüm

Dönüşüm değişimden farklı olarak eski yapının yerini tamamen yeni ve farklı yapıya bırakması olarak değerlendirilmektedir. Dönüşüm çok boyutlu ve çok aşamalı olarak örgütün farklılaşmasını hedeflemektedir. Bu bakımdan örgütü dönüştürmenin, örgütü değiştirmeye göre çok daha kapsamlı bir işlem olduğu düşünülebilir. Ayrıca, dönüşümün mevcut değerlerin geçerliliğini yetirdiğinde ve mevcut yapı istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale geldiği söylenebilir (Er, 2013:12).

1.3.2. Yenileşme

Değişim ve yenileşme kavramları sık sık karıştırılmakta hatta birbirinin yerine kullanılmaktadırlar. Değişim, olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilirken, yenileşme olumlu yönde gerçekleşmektedir. Her yenileşme bir değişimdir ancak her değişim bir yenileşme değildir.

Değişme eskiye dönüş şeklinde yaşanabilirken yenileşmede ileriye doğru ve kasıtlı bir değişim anlaşılmaktadır. Yenileşme örgütün ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için yeniden örgütlenmesi olarak görülebilir. Yenileşme kavramı ile mevcut durumdan farklı hale gelmek anlaşılmakta ve yenileşme bir plan esasına göre gerçekleşmektedir. Ancak değişim, eski hale geri dönme şeklinde olabileceği gibi

planlı ya da plansız gerçekleşebilmesi bakımından yenileşmeden ayrılmaktadır (Er, 2013:12).

1.3.3. Gelişme

Gelişme ya da geliştirme, birbirini izleyen aşama ya da dönemler aracılığıyla değişimi ifade eder. Daha uzun vadede değişimi öngördüğü için örgütler açısından düzeltici ve iyileştirici bir özelliğe sahiptir.

Gelişme yavaş ancak sürekli bir değişmeyi sağlar. Gelişmeci bir yaklaşımla değişme, sorunları çözme, yetersizlikleri giderme, uyumsuzlukları ortadan kaldırma, daha iyi işler hale getirme çabasıdır (Özkara, 1999:147).

1.3.4. Yaratıcılık

Yaratıcılığı, fikirleri tüketiciye yönelik hizmetlere dönüştüren, maliyetleri azaltan ve örgüt için yeni kazanımlar elde edecek somut ürünler geliştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Yaratıcılık, bir düşünme süreci olarak örgütün yeni bir fikir geliştirmesinde, yeni bir ürün yaratmasında ya da yeni bir iş görme biçimi geliştirmesinde söz konusu olur. Yaratıcılık fikir üretme ile ilgilidir. Değişim yaratıcılığın oluşturacağı birikim üzerinde ve onun katkısı ile yükselen bireysel ve örgütsel farklılaşmadır. Yaratıcılıkta, önceden var olan fikirlerden hareketle yeni fikirlerin üretilmesi söz konusudur (Çağlar, 2005:6).

1.3.5. Değişim Mühendisliği Kavramı

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde kitle üretimine göre örgütlenmiş işletmelerin, örgüt yapılarında birkaç düzenleme yaparak, esneklik ve hız kazanmaları her zaman sağlanamayabilir. O halde, işletmeleri günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gerekecektir. Bu oluşum değişim mühendisliği olarak isimlendirilir. Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin yeniden düşünülüp, sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir (Tüz, 2004:14).

1.4. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Örgütler değişen piyasa koşullarında rekabet edebilmek için, bir takım köklü değişiklikler yapmak zorundadırlar. Bu durum örgütlerin yeniden yapılanmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütlerin esnek bir yapıya sahip olması ve öğrenen bir örgüt

değişimin gerçekleştiği dönemlerde örgütler için avantaj anlamına gelmektedir. Toker'e (2007:5) göre her değişim bir risk içerir. Şöyle ki, değişim yapılan zaman aralığında veya sonrasında işleyişi etkileyen bir takım aşamalar yaşanabilir, hatta durum daha da kötüleşmiş, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmış, ancak sistem ilk haline döndürülemiyor olabilir. En kötü olasılıkla, sistem tümüyle işlemez duruma gelebilir. Daha büyük işletmelerde yapılan değişim, buna bağlı başka hizmetlerde soruna neden olabilir, hatta bir başka değişimle çakışabilir. Bütün bu olası riskleri en aza indirmek, değişim sırasında ve sonrasında sorunları azaltmak için, yapılacak değişim bir süreç olarak görülmelidir ve yönetilmelidir.

Buradan hareketle değişimin özellikleri denildiğinde 4 unsur akla gelmelidir.

1.4.1. Değişimin Yönetilmesi Özelliği

Değişimin yönetilmesi kendi içinde iki anlam taşımaktadır. Bu anlamlardan birincisi sistematik ve planlı olarak değişimin gerçekleştirilmesidir. Buradaki temel amaç örgüt içindeki yeni metod ve sistemleri daha etkin bir şekilde uygulamaktır.

Değişim örgüt tarafından yönetilir. Belki de bu tür değişimin bilinen özelliği bilgi sistemleri projeleridir. Bununla birlikte işletme içi değişimler örgüt dışındaki olaylardan etkilenmektedir ki bu dışsal faktörler çevre olarak isimlendirilir. Değişimin ikinci anlamı örgütün çok az kontrol edilebildiği veya hiç kontrol edilemediği değişimlere yanıt vermesi şeklindedir (Tüz, 2004:16).

1.4.2. Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği

Değişim sancılı bir süreçtir. İçinde tedirginlik, belirsizlik, karmaşıklık, uyumsuzluk, tahmin edilemezlik ve eskiyi terk ederek yeniyi benimseme gibi faktörleri barındırır. Bu nedenle değişim tecrübe ve bilgi isteyen bir süreçtir.

Organizasyonel süreçlerde değişim yönetimine gidildiğinde ve organizasyonların bu süreci dikkatlice ve verimlice sürdürebilmesi için değişime konu olan değişkenlerin belirli bir uzmanlık gerektirmesi çok önemlidir. Bu yüzden organizasyonlar bu süreci yönetirken nitelikli kişilerden oluşturulmuş bir takım ile bu süreci yönetmelidir (Üzmez, 2018:5)

1.4.3. Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği

Bu durum değişime ilişkin herhangi bir uygulamada kullanılacak modeller, metodlar, teknikler, araçlar, beceriler ve diğer bilgi formlarının yer almasını açıklamaktadır. Değişim yönetiminin kapsamı psikolojik, sosyolojik, yönetsel, ekonomik, sistematik ve örgütsel davranış açısından ele alınmaktadır (Toker, 2007:6)

1.4.4. Değişimin Planlanmış Bir Süreç İzlemesi Özelliği

Örgütler uzmanlık gerektiren sistemlerdir ve farklı yapılara sahiptirler. Örgütlerin farklı yapıda olması her örgütte değer ve kültür farklılıkları yaşanmasına neden olur. Dolayısıyla örgütlerde ortaya çıkan sorunlar ve çözümler de farklı olmaktadır. Ancak örgütlerin değişim süreci ve değişimi yönetim uygulamaları aynı olmaktadır. Bu şu anlama gelmektedir; örgütler arasında, değişim süreci benzerdir. Değişim burada bir amaç ve uygulamadır ve değişim kavramı profesyonel bir şekilde organize edilerek yönetilmelidir.

1.5. DEĞİŞİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR

Değişme kendisine ilgisiz kalan hiçbir otorite, örgüt, yönetim, yapı ya da toplumu affetmemektedir. Çağdaş örgütlerin “olmak ya da olmamak” sorunu yoktur, değişen durumlara “uymak ya da uyamamak” sorunu vardır (Yeniçeri, 2002:5).

Değişim bu denli önemli bir kavram olmasına rağmen genel olarak ele alındığında basit bir süreçtir ancak zor olan değişimi tamamlamaktır. Bireyler alıştıkları düzenlerini geride bırakmak istemezler ve bu nedenle değişim tedirginlik veren bilinmezlik, uyumsuzluk içeren sancılı bir süreç halini alır.

Değişim sancılı bir süreç olsa da örgütlere sağladığı yararlar vardır. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz (Türkyılmaz, 2009:48 & Karakaş Yılmaz, 2012:6):

Değişim, kurumu durağanlıktan kurtarır ve heyecan yaratır.

Kurumda çalışan bireylerin dikkat ve ilgilerinin işe çekilmesini sağlar.

İş görenlerin mesleki açıdan gelişmelerine katkı sağlar.

Değişimle birlikte örgütte alışkanlık haline gelmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesine fırsat yaratır.

İş görenlerin iş doyumunun artmasını sağlar.

İkinci Bölüm

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI VE TANIMI

Örgütler açık sistemlerdir onların açık bir sisteme sahip olmaları etkilenen ve etkileyen bir yapıda olmalarına sebep olmaktadır. Örgütler içinde faaliyette bulundukları ortamların teknolojik, ekonomik, siyasi, hukuki yapıları, tüketici ve sistemlerin etkisi altında yaşamlarını devam ettirmektedirler. Çevrelerinde meydana gelen her değişim ve gelişme açık sistem olan örgütleri etkilemektedir. Ayrıca örgütler bu değişimlerden etkilendikleri gibi içinde bulundukları çevreyi de etkileme gücüne sahiptirler. Bu nedenle örgütler çevrelerinde meydana gelen her türlü değişime uyum sağlamak zorundadır. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir (Can, 2002:231).

Değişim insan hayatının temel özelliğidir. İnsanlar içinde bulundukları çevreye uyum sağlayabilmek için değişim gösterirler. Örgütlerde tıpkı insanlar gibidir. Onlarda içinde bulundukları toplumsal çevrenin bir parçası olarak, bu çevrede meydana gelen sürekli değişme karşısında, kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurmak zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar.

Üstelik örgütlerin değişen çevre şartlarında hayatlarını devam ettirmek için sahip oldukları bilgiler her gün değişmekte ve eskimektedirler. Dolayısıyla yeni ve geçerli olan bilgiye sahip olmak örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için önem kazanmaktadır.

Örgütlerin yaşamı açısından oldukça büyük önem taşıyan örgütsel değişim konusu, son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan ve pek çok açıdan incelenmiş bir konudur. Davranış bilimlerinden, organizasyon uzmanlarına kadar bu konuyla ilgilenen yazarlar kendilerine göre tanımlar yapmakta ve kullanmaktadırlar.

İlk olarak örgüt kavramını tanımlayacak olursak; iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, iş bölümü koordinasyonunun sağlandığı düzene örgüt denir (Koç, 2014:3). Bu tanımdan hareketle; örgüt olmanın koşulları iki ya da daha fazla kişi, ortak bir amacın varlığı,

iş bölümünün koordinasyonlu bir şekilde gerçekleştirilmesi, bireyler arasında hiyerarşik bir ilişkinin varlığıdır.

Örgütsel açıdan değişim, örgütlerin var olan amaçlarını daha etkili bir biçimde başarmak veya yeni amaçların başarılmasında örgütlere katkıda bulunan planlı, alışılmış olanların dışında, önceden düşünülmüş çabalardır.

Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak bulundukları çevreye uyulanmasıdır (Soyer, 1996:3). Başka bir ifadeyle; yeni koşullara uygun bir yapı yaratmaktır (İnandı, Yeşil, Karatepe, Uzun, 2015:565).

Başka bir tanıma göre örgütsel değişme, bir örgütün kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayabileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma sürecinin tamamıdır (Kurşunoğlu, 2006:5).

Örgütsel değişme, süreçlerin, yapının ve davranışların değişmesidir. Sümter Çakır'a (2009:7) göre örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen her türlü değişikliktir.

Örgütsel değişme, üretilen hizmetlerin niteliği ve içerisinde bulunulan çevresel özellikler nedeniyle örgütün tamamının değişmesidir. Bu değişme bazen küçük çaplı bazen ise oldukça geniş bir çerçevede gerçekleşebilir. Burada dikkat edilmesi gereken örgütsel değişimin sürekliliğinin devam etmesidir (Kılınç, 2018:10).

2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI

Bireyler ortak çaba sarf ederek örgüt kurarken belirli amaçlar taşırlar. Bu amaçlar ortak fayda, daha güzel bir gelecek, kendi işinin patronu olma, kâr elde etme ve bunlardan belki de en önemlisi örgütsel hayatın başarılı bir şekilde devam ettirilmesidir.

Her geçen gün daha acımasız bir hal alan rekabet örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için değişimin gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bu nedenle örgütsel değişimin amacı; iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyumlu hale gelerek bu sayede rekabet ortamına uyum sağlanmasına çalışmaktır.

Bununla birlikte örgütsel değişiminin amacı; müşterilerin ve çalışanların çıkarlarını gözetken, onların etkinliğini ve verimliliğini ön planda tutan, meydana gelen gelişmeler ve rekabete kolay uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip yapılar oluşturmaktır.

Zadeoğluları (2010:4) ise örgütsel değişimde temel amacın, bir örgütün çevre içindeki pozisyonunu sürdürebilmesine veya bunu güçlendirmesine veya yenilenebilirliğine olanak sağlayacak türden değişiklikleri meydana getirmek” olarak ifade eder.

Örgütsel değişim ihtiyacı, bazen kurumun kendi iç bünyesinden kaynaklanan bir dürtü olabileceği gibi bazen ve çoğunlukla da dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurma ya da dış çevrenin kurallarına uyum sağlayabilmek amacıyla da yapılabilir.

2.2.1. Etkinliği Artırmak

Çeşitli kuruluşların yapmış olduğu araştırmalar, uzun yıllar yaşama savaşı veren ve yaşamlarını güçlüklerle devam ettiren örgütler ile hızlı bir değişim ve gelişim gösteren örgütler arasındaki en büyük farkın etkinlik noktasında olduğu açıklanmıştır. Bir işi daha iyi yapmak ancak değişimle mümkündür.

Yoğun bir rekabet ortamında örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesinin en önemli şartı rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarıdır. Değişimin en büyük hedefi etkinlik seviyesini yükseltmektir. Başka bir tabirle faaliyetleri daha etkin icra etmek, faaliyetlerin gereksinimleri ile faaliyetleri icra etmenin özelliklerini bir araya getirmektir (Yılmaz, 2015:10). Etkinliğin artırılması değişimin en önemli amaçlarından birisidir. Başka bir ifadeyle yapılan işi daha etkin hale getirebilmek içim, işin gerekleri ile işi yapanların özelliklerinin birleştirilmesidir.

İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması etkinliğin azaldığı ve değişim ihtiyacının arttığı anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2013:260).

2.2.2. Verimliliği Artırmak

Değişimin diğer bir amacı da verimliliğin artırılmasıdır.

Verimlilik, daha az girdi kullanarak, daha fazla üretim çıktısı sağlamaktır. Daha az iş gücü, daha az zaman, daha az finansman ve daha az kaynak kullanarak, daha fazla miktarda, daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik çalışmaktır (Koç, 2014:6). Burada en önemli etken girdi olarak giren her şeyin, fire vermeksizin çıktıya dönüşmesidir.

Örgütte verimliliği artırmak rasyonel olmayan gereksiz bütün uygulamaların değiştirilmesiyle mümkündür. Bunun için örgütün içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgili değişimleri yapması zorunludur (Yeniçeri, 2002:160.161).

Verimliliğin artırılması yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç- gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklikler şeklindedir. Gerek yönetim biçimlerinde meydana gelen gelişmeler gerekse örgüt içindeki işleyiş usullerindeki bu değişimler ve gelişimler örgütün verimliliğini artırmak amacını gütmektedir.

Günümüzde de örgütün verimliliğini artırmak amacı ile araştırmalar yapılmakta ve bu araştırmalar doğrultusunda yeni düzenlemeler ve yöntemler ortaya atılmaktadır. Ortaya atılan bu araştırma ve yöntemler dünyada meydana gelen değişim hareketleriyle paralel olarak örgütler değişime gitmektedirler.

2.2.3. Büyüme

Büyüme; örgütün niteliksel ve niceliksel olarak değişmesi ve gelişmesi olarak tanımlanabilir.

Büyüme başarılı bir yönetime bağlı olduğu kadar örgüt elemanlarının iyi bir şekilde seçilmesi, uzmanlaşma ve iş bölümünden yararlanmaya, finansman yapısına ve hatta araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır.

İşletmelerin özelliklerine göre niceliksel artışların büyüme olarak değerlendirilmesinde şu kriterlerin üzerinde durulmaktadır: (Yenigülbüz, 2017:8)

Satış

Üretim seviyesi

Personel sayısı

Harcanan enerji miktarı

Öz sermaye

Toplam yatırım

Hammadde

Pazar payı veya ürün çeşitliliği.

Ancak niceliksel değişme tek başına yeterli değildir. Örgütler niceliksel olarak büyürken aynı zamanda niteliksel olarak da büyüme sağlamalıdır.

2.2.4. Küçülme

Günümüzde bazı örgütler rekabet edebilme gücünü artırmak için, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ile personel sayısını, maliyetlerini, iş ve süreçlerini azaltarak küçülme yoluna gitmektedirler.

Örgütler küçülerek daha çabuk şekil alabilen, meydana gelebilecek değişimlere daha çabuk tepki verebilecek, esnek yapıda birimler olmayı tercih etmektedirler. Küçülme doğrultusunda verilen bu karar da örgütleri değişime zorlamaktadır.

2.2.5. Motivasyon Ve Tatmin Düzeyini Artırmak

Günümüz örgütlerinde monoton çalışma, aynı tempoda hareket ve sürekli tekrar, ortak sorunların başında gelmektedir. Aynı işi, aynı makinelerle, aynı ritim içinde yapmak çalışanın türsel hayatını yok etmektedir. Sürekli ürünü, üretimi ve makineyi izlemek zorunda kalan iş gören bir süre sonra bütün amacının üretmek daha çok üretmek olduğu sonucuna varacak, maddeyi kutsallaştıracaktır (Yeniçeri, 2002:161).

Değişime gitmedeki bir diğer amaç ise aynı işi, aynı makinelerle, aynı ritim içinde yapan çalışanları monotonluktan kurtararak motivasyon ve tatmin düzeylerini artırmaktır.

İnsanlar her şey yolunda gitse bile zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. İnsanların sürekli olarak aynı işleri yapmaları onlarda belirli bir süreden sonra sıradanlık duygusu uyandırmaktadır. Onların sıradanlık duygusuna kapılması ise örgütlerin verimliliğinin ve etkinliğinin düşmesine sebep olur.

İnsanları isteklendirmek ve tatmin düzeyini artırmak için değişim yapılabilir. Böylece etkinlik ve verimlilik artışı sağlanmış olur.

2.2.6. Süreklilik

Örgütlerin temel amaçları varlıklarını devam ettirmektir. Dış dünyanın sürekli olarak değişmesi örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için onları değişime zorlamaktadır. Dış dünyadaki değişmelerin hızı, belirsizlikler örgütleri değişime zorlarken aynı zamanda risk almalarına da sebep olmaktadır. Çünkü değişim olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir.

2.2.7. İnsan Unsurunun Değiştirilmesi

Örgütlerin en önemli unsuru hiç şüphesiz insanlardır. Örgütlerin insan unsurunu geliştirmesi etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlayabilir.

Örgütler insan unsurunun geliştirilmesini şu şekilde sağlayabilirler (Atak, 2001:12, Sümter Çakır, 2009:14);

- ❖ Örgüt üyelerinin başkalarıyla insancıl ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmek.
- ❖ Üyelerin örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini artırmak.
- ❖ Üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak.
- ❖ Üyelerde içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine iş birliğini ve başkalarını kullanmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek, onlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve eski tutum ve davranışlarını aynı yönde değiştirmek.
- ❖ Örgüt bireylerine bütünün bir parçası olduğunu hissettirmek.
- ❖ Bireyler ve gruplar arasında takım ve ekip anlayışını yerleştirmek.
- ❖ Bireylerin gelişmelerini sağlayacak bağımsız düşünce kabiliyetini artırmak.
- ❖ Bireysel gelişimi sağlayacak fırsat eşitliğinin örgüt içerisine yerleştirmek.

2.2.8. Diğer Amaçlar

Tüm bu saydığımız amaçlarının dışında değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven yaratma, sorunları tartışma ve çözüm getirme, pozisyona dayalı otorite değil ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Değişim bilim ve teknolojik gelişmelerin uygulamaya konulması sonucu oluşan bir süreçtir (Çağlar, 2015:12). İnsanlar bulduğuyla yetinmeyen sürekli olarak en iyiği arama dürtüsüyle hareket eden varlıklardır. İnsanlar için dün mükemmel olarak

değerlendirilen bir ürün ya da hizmet, ona alıştıktan sonra sıradan, daha iyi bir ürün ya da hizmet bulunduğunda ise yetersiz olarak nitelendirilir.

Organizasyonlar iç ve dış çevre ilgili alt sistemlerden ve elemanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla kendini oluşturan bu alt sistem ve elemanlardan etkilenmektedir. Organizasyonlar da bir sistemdir ve organizasyon açısından değişim kaçınılmazdır (Çokyaşa Köse, 2012:8). Organizasyonların sürekli olarak değişmesi hayatta kalmanın gereğindendir. Teknoloji, bilgi, rekabet vb. unsurların sürekli olarak değişmesi örgütleri değişime zorlamaktadır.

Meydana gelen değişimler örgütleri değişime zorlasa da her örgüt meydana gelen değişimlerden farklı etkilenmekte, kendi konumuna, yapısına, örgütte faaliyette bulunan çalışanlarına göre farklı düzeyde değişim geçirmektedirler.

Değişim çok yönü bulunan bir süreçtir. Örgütlerde meydana gelen değişimler kendiliğinden meydana gelmez. Tıpkı insanlar gibi örgütlerde ortada iyi ya da zorlayıcı her hangi bir neden olmadan değişmeyi istemezler.

Örgütsel değişimden bahsedebilmemiz için örgütün çevresinin de değişmesi ve meydana gelen bu değişimin kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Çevrenin benimsemediği bir değişimin gerçekleşmesi ve etkili olması mümkün değildir.

Eğer örgütlerde herhangi bir sorun yok ise, örgüt verimli ve etkili bir şekilde çalışıyor ve başarılı işler gerçekleştiriyorsa değişme ihtiyacı duymayacaktır. Ancak aksi bir durum söz konusu ise değişim ihtiyacı söz konusudur.

Organizasyonlar hayati önem taşıyan rekabet ortamında rakiplerinden geri kalmamak için değişim gösterebilecekleri gibi kendi bünyelerinde meydana gelen ihtiyaçlar doğrultusunda da değişim gösterebilirler. Öyleyse değişimi örgütlerin kendi yapılarındaki bazı gelişme durum ve olaylarla ilgili olan içsel nedenler ve organizasyonların dış çevrelerinden kaynaklanan ve genel olarak müdahale edemedikleri dışsal nedenler olarak iki şekilde ele alabiliriz.

2.3.1. Dış Çevre Koşulları

Her örgüt, dış çevreden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim sürecinden geçirerek değiştirir ve elde ettiği çıktıları dışa verir.



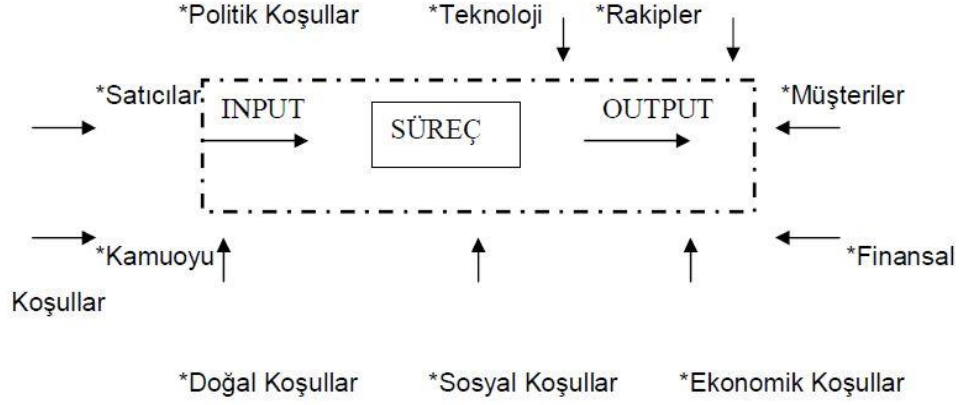
Şekil:1-Üretim Süreci

Girdi –Süreç- Çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. Örgütün faaliyetlerini etkileyecek olan dış çevre unsurlarındaki, girdilerdeki değişme işletme içinde bir değişme unsuru olarak ortaya çıkacaktır (Tunçer, 2013:14).

Organizasyonlar da diğer canlı varlıklar gibi hayatlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için dış dünyada meydana gelen değişmelere ayak uydurmak zorundadır. En nihayetinde örgütler faaliyette bulunduğu dış çevreye hizmet etmekte, faaliyetlerini devam ettirebilmek için dış çevreden kaynak almaktadır. Dolayısıyla örgütler dış çevrenin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenirler. Örgütlerin dış çevrenin istek ve ihtiyaçlarına cevap veremeyişleri onların rakipleri karşısında geride kalmaları hatta faaliyetlerini sonlandırmaları demektir. Çünkü Kılınç (2018:16)’ın da dediği gibi “örgüt bağlı olduğu sistem çevresindeki değişmelere ayak uydurabildiği sürece var olan bir yapıdır”.

Dış çevre unsurları genel olarak örgütün kontrolü dışında gerçekleşir. Bunun nedeni dış çevre faktörleri çok fazladır ve yöneticilerin bunların üzerindeki kontrolü azdır. İşletmelerin kontrolü dışında bulunan bu dış çevre unsurlarının bazıları, işletmeler için yeni fırsatlar oluşturacak şekilde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak şekilde değişecektir.

Dış çevrede satıcılar, müşteriler, kamuoyu, finansal koşullar, rakipler, teknoloji, doğal, yasal, sosyokültürel, ekonomik ve teknolojik koşullar sayılabilir (İleri, Güven:91)

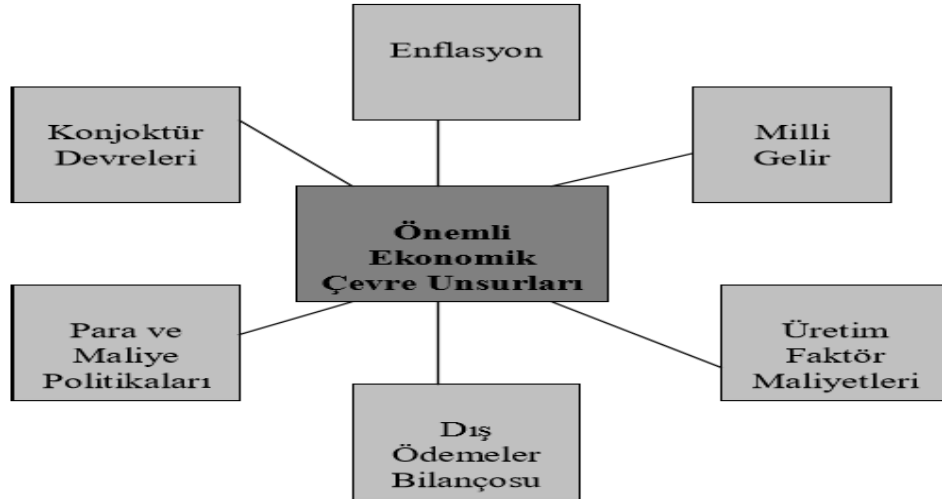


Şekil:2-Değişimi Ortaya Çıkaran Dışsal Nedenler

Kaynak: (Türkyılmaz,2009:66).

2.3.1.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevreyi; toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, üretilen mal ve hizmetlerin paylaşıldığı çevre olarak tanımlayabiliriz (Tunçer, 2013:54).



Şekil:3-Ekonomik Çevre Unsurları

Kaynak: (Türkyılmaz,2009:55).

Değişimin en etkili olduğu alanlardan birisi ekonomidir. Ekonomik anlamda ihtiyaçlar sınırsızdır. Ancak bu ihtiyaçları karşılamak için kullanılan kaynaklar kıt ve

sınırlıdır. Sürekli artış gösteren ihtiyaçları karşılayabilmek için kaynakların verimli ve etkin kullanılması şarttır. Bu etkinlik ve verimliliği sağlayabilmek için birtakım düzenlemeler yapmak ve değişmek gereklidir.

Ekonomik hayat sürekli olarak düz bir çizgi üzerinde gerçekleşmez (Koç, 2014:33). Ekonomik gelişmeler bir taraftan bir çevresel etmen olarak değişimi üretirken, öte taraftan da kendisi başka dinamiklerin etkisiyle değişime konu olmaktadır. Bu yüzden ekonomik piyasalar her şeyin aynı biçimde sürüp gitmediği, devamlı değişmelerin olduğu ortamlardır (Çağlar, 2005:11).

Ekonomide, devamlı ve uzum süreli talep değişimleri, konjüktür dalgalanmaları, mevsim değişimleri veya düzensiz talep değişimleri örgütlerde değişimin nedeni olabilir (Atak,2001:19). Ayrıca enflasyon oranları, ulusal üretim, faiz oranları ve endüstri rekabeti gibi etmenler, örgütsel değişme için büyük bir baskıya yol açar. Ne zaman, nerede, nasıl gerçekleşeceği bilinemediği için ekonomik krizler, örgüt yapısında bir takım değişimleri zorunlu kılmaktadır (Kurşunoğlu, 2006:7-8).

Bir toplumun ekonomik yapısında meydana gelen gelişmeler veya gerilemeler ilgili toplumdaki örgütleri de etkilemektedir. Çünkü örgütün yaşamı içinde bulunduğu faktörlere bağlıdır. Ekonomik yapıda meydana gelen gelişmeler, örgütlerin gelişmesine yol açarken, gerilemeler ise örgütlerin gerilemelerine neden olur.

Ekonomik şartlardaki meydana gelen dalgalanmalar ölçülü ve kısa vadeli olursa, örgütün etkilenmesi de o oranda az olacaktır. Ancak dalgalanmalar uzun süreli ve şiddetli ise kriz kaçınılmazdır.

2.3.1.2. Sosyal- Kültürel Faktörler

Sosyal değişim, toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen farklılaşmalardır. Daha açık bir ifade ile sosyal yapıdaki değişme, toplumun büyüklüğünde, parçaları arasındaki kompozisyon ya da dengede veya örgütlenme şeklinde meydana gelen değişmedir (Yeniçeri, 2002:29).

Sosyal yapı ile kültürel yapı arasında sıkı ve karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu sebeple sosyal değişim ve siyasi ve kültürel alanları da kapsayacak bir genişliğe sahiptir.

Sosyal- kültürel faktörler bir çerçevede bulunan bireylerin özellikleri ve birbiriyle etkileşimleri bununla beraber bahsedilen etkileşimlerin biçimi ya da yönüyle alakalıdır (Üzmez, 2018:10).

Sosyal ve kültürel çevre değişimi, nüfus miktarı, nüfus artış hızı, şehirleşme eğilimleri, okuma yazma oranı, üniversite ve yüksekokul sayıları ve bu okuldan mezun sayısı, nüfus yapısı vb. hususlar sosyal-kültürel çevreyi oluşturur (İleri, Güven:93).

2.3.1.3.Teknolojik Faktörler

Teknolojiyi üretim süreci içinde girdileri çıktılara çevirmeye yarayan araçların bir araya gelmesiyle oluşan araçlar topluluğu olarak tanımlayabiliriz. Teknoloji üretim etkinliklerinde bulunurken insanların kullandıkları yol ve yöntemler; insanın çevresini değiştirmek için geliştirdiği ve kullandığı tekniklerdir (Tekin, 2012:11).

Teknolojik yapıda meydana gelen değişimler işin doğasını ve buna bağlı olarak işin yapılış biçimini etkiler. Bu nedenle örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan bu tekniklerde meydana gelen değişimler örgütler üzerinde etki yaratmaktadır. Teknolojide meydana gelen değişimler toplumsal yaşamı etkiler. Buna bağlı olarak işletmelerde değişimi tetikleyen en önemli faktördür.

Nitekim günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerinin yanında iletişimi kolaylaştırmakta böylece teknik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır (Atak, 2011:21). Örgüt ve toplumlar dikkate alındığında değişimin temel kaynağı genelde teknoloji olarak görülmektedir.

Günümüzde her şey akıl almaz bir şekilde değişmektedir. Organizasyonların bu değişime kayıtsız kalması imkânsızdır. Çünkü örgütlerin rekabet güçlerini, devamlılıklarını ve imajlarını doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin değişime kayıtsız kalmaları demek rekabetten geri kalmak anlamına gelir ki bu da faaliyetlerinin sonlanarak yaşamlarının sonlanması demektir. Bu nedenle teknolojik değişim gerek toplum gerekse örgütler için önemli bir kavram haline gelmiştir. Teknolojik değişim ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır.

Koç teknolojik değişimi, toplumun ya da insanoğlunun doğayı değiştirme, dönüştürme aracı olan teknolojilerde ilerlemelerin bir ifadesi ve süreci olarak tanımlar (2014:15).

Sağlam (2003:21) ise teknolojik değişimi, üretim metodlarının geliştirilmesi, örgütün makine teçhizat ve ürünlerinin iyileştirilmesi, maliyetlerden tasarruf sağlanması gibi örgütün ihtiyaç ve sorunlarını dikkate alan her çeşit gelişme şeklinde tanımlamaktadır.

Teknolojik değişim, örgütün kendi kendine yeterli olmasını sağlayarak yöneticilerin, örgütsel sorunlara daha kısa zamanda çözüm bulmalarına, diğer örgütlerden gelebilecek taleplere çabuk cevap vermelerine ve müşteri memnuniyetini sağlamalarına destek olmaktadır (Çağlar, 2015:15). Yine teknolojik değişim, çalışanların yeteneklerini artırmakta, müşteri taleplerinin karşılanmasında da etkin rol oynamaktadır. Bütün bunlar örgütsel değişime katkı sağlamaktadır (Çağlar, 2005:10).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra teknolojide meydana gelen değişim daha önceki dönemlerde meydana gelen değişimlerden daha hızlı gelişmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en önemli gelişmesi, “internet” nedeniyle haberleşmede “mesafe” kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, iletişim, yönetim planı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir (Sümer Çakır, 2009:18).

Bütün bu tanımlamalar ve açıklamalar göstermektedir ki teknolojinin toplum ve gelişme bunlara bağlı olarak ta örgütler üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Teknolojide meydana gelen her değişim pek çok değişiklik yaratmaktadır. Bura da dikkat edilmesi gereken en önemli husus, tüm değişimlerde olduğu gibi teknolojik değişimlerde de değişimler örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için fırsatlar sunduğu kadar örgütler için tehlike de yaratabilir. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan örgütler piyasadaki rekabet avantajını kaybederek krize girmeye mahkumdur.

2.3.1.4. Hukuki-Politik Faktörler

Hukuk, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallar sistemidir. Hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik alandaki değişimleri yasal zemine oturtup meşrulaştırmak, topluma ait bazı değişiklikleri gerçekleştirmek için düzenlenir. Hukuksal değişimlerin gerçekleşmesi örgütsel değişimleri de vazgeçilmez kılar (Kılınç, 2018:18).

Örgütle sosyal, teknik, ekonomik birimler oldukları gibi aynı zamanda hukuki birimdirler. Onların hukuki birimler olması gerek kurulmaları sürecinde, gerek faaliyetlerini devam ettirirlerken, gerekse faaliyetlerini sonlandırdıkları dönemlerde hukuki bir takım işlemleri yerine getirmelerini gerekli kılar. Onlarda tıpkı insanlar gibi yaşadıkları çevrede meydana gelen hukuki değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar.

Hukuki çevre koşullarının örgütsel değişime olan etkisi farklı bir nitelik taşımaktadır, çünkü hukuki çevre faktörlerinin yaptırım gücü vardır dolayısıyla örgütlerin bunlara uyma zorunluluğu doğar ve örgütleri değişime zorlar.

Örgüt toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır (Atak, 2001:20).

Ülkenin toplumsal ve ekonomik düzenini sağlamaya dayalı oluşturulan yasalar, kanunlar direkt veya dolaylı olarak işletmeleri de etkilemekte; bunlarda yaşanan herhangi bir değişim, işletmenin de bir değişim yaşamasına neden olmaktadır. İşletmeler bu hukuki ve politik sürece ya yaşanan değişikliklere uyarak dâhil olmakta ya da bunları kendi amaçlarına göre değiştirme doğrultusunda harekete geçmektedirler (Açıkgöz, 2014:8).

2.3.1.5. Küresel Faktörler

Küreselleşme bir süreçtir. Bu süreç, önceki dönemlerde yaratılmış gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler ayrımını, sanayileşmiş ülkeler ile sanayileşmekte olan ülkeler ayrımını merkez ülkeler ile çevre ülkeler ayrımını anlamsızlaştırmıştır (İleri, Güven, t.y.:95).

Küreselleşme, belli fikirler, görüşler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. Durumların global ölçekte gerçekleşmesidir (Çağlar, 2015:14). İleri ve Güven (t.y.:95) küreselleşmeyi, işletmecilik açısından bütün dünyanın Pazar olarak hedeflenmesi, üretim teknolojisi ve standartlarının dünya standardına uygun üretimin gerçekleşmesi şeklinde tanımlamıştır.

Yine Çağlar küreselleşmeyi, dünya ölçeğinde, ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir gelişimdir şeklinde ifade etmiştir (2015:14). Kısaca küreselleşme ülke içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin tüm dünyaya taşınmasıdır.

Sürekli değişen ve belirsizleşen koşullarda uzun süreli olarak yaşamlarını devam ettirmek isteyen örgütler büyük bir tehlike altındadırlar. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen örgütlerin başarısı belirli değişimler yapmalarına bağlıdır.

Globalleşme ile ülke sınırları ortadan kalkmış, toplumlar hem kültürel hem de yaşam biçimleri bakımından birbirine benzemiştir. Bu nedenle örgütler rekabet edebilmek için kendi ülkeleri ile sınırlı kalmamalı ve dışa açılmalıdır.

2.3.1.6. Tüketicilere İlişkin Faktörler

Yöneticiler tüketici beğeni ve seçimlerinde meydana gelen değişikliği yakından takip etmelidir. Modalar bir öncekinin kullanışlı ve uygun olup olmadığına bakmaksızın çok çabuk değişmektedir. Ürünlerin modalarının geçmesi, örgütlerin kısa üretim zamanlarında değişikliğe hızlı uyum sağlamaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2013:255).

2.3.1.7. Rekabete İlişkin Faktörler

Dış çevrede meydana gelen değişimler rakiplerin dünyanın her yerinden üretim sürecine katılmalarına sebep olmuştur. Bu da yoğun bir rekabet koşullarını beraberinde getirir. Artan rekabet koşulları topluma farklı hizmetler sunan birçok işletmenin karşı karşıya gelip mücadele etmelerini gerekli kılar (Özkalp, Kırel, 2005:501).

Rekabette ortaya çıkan değişimler şirketlerin kârlılığını zedeleyebilir. Bu durum yöneticilerin rakiplerinin ne zaman yeni ürün sunduklarını, reklam planlarını

değiştirdiklerini, fiyatlarını düşürdüklerini ya da müşteri hizmetlerini arttırdıklarını bilmek istemelerine neden olur. Rekabet belirsizlik yaratır ancak daha iyi ürün ve hizmetin müşterilere sunulmasını sağlar.

2.3.2. İç Çevre Faktörleri

Organizasyonel değişime neden olan faktörlerin ikincisi içsel kaynaklar olarak ifade edilen firma içi etmenlerdir. Örgütler, birbiriyle etkileşim halinde olan bazı iç unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar firmanın kontrolü dâhilindedir. Örgütsel değişimin tek nedeni örgütlerin dış çevrelerinden kaynaklanan doğal, toplumsal, teknolojik koşulların biri ya da birkaçı olamaz. Örgütler bu dış unsurların dışında pek çok nedenle değişim kararı alırlar.

Örgütleri değişime zorlayan içsel sebepler, işletmelerin kendi bünyesindeki bazı gelişme, olay ya da durumla ilgilidir. Örgütün gelişme ve büyüme eğilimi sonucu, farklılaşma, uzmanlaşma ve faaliyet alanlarını genişletmesi söz konusudur (Üzmez, 2018:13). Bu durum örgütlerde değişiklik yapılmasını gerektirir.

Ayrıca düşük verimlilik, satışlardaki düşme, moral ve motivasyon düzeyindeki düşüşler, kişiler ve gruplar arası yoğun çalışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentiler gibi unsurlar da işletmelerde bazı değişikliklerin yapılmasını gerektirir.

Günümüz organizasyonları daha karmaşık bir hal almışlardır. Bu karmaşık haller meydana gelen yeni durumlar karşısında organizasyonların yetersiz kalmalarına neden olabilmektedir. Bu durum organizasyonları değişime zorlar. Bunların yanı sıra organizasyondaki yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya atılan yeni düşünceler, çıktı, teknolojiler ve hizmet çeşitleri yani “inovasyon” da çok önemli bir iç değişme sebebidir (Yılmaz, 2015, s.8).

2.3.2.1. Örgütsel Büyüme

Örgütlerin yaşam döngüsü doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere 5 aşamadan oluşmaktadır. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem almaksızın hareket etmesi örgütte dengenin bozulmasına neden olur. Organizasyonel değişimin en önemli gerekçesi büyümedir.

Büyüme; örgütlerde hacim artışını, nitelik ve nicelik olarak gelişmeyi anlatır (Karakaş Yılmaz, 2012:11). Nicel büyüme ve gelişme, işletmenin satışlarında, ürün

çeşitliliğinde, kaynak ve varlık yapısında sayısal artışı ifade eder. Nitelik olarak büyüme ise, işletme unsurlarının kalitesinin yükselmesini ifade eden işletme içinde fark edilebilen ama sayısal olarak ölçülemeyen bir kavramdır (Açıkgöz, 2014:5).

Büyüme aniden meydana gelen bir hareket değildir. Değişik zamanlarda alınmış kararların bütünüdür (Türkyılmaz, 2009:64). İşletmeler belli bir büyüklüğe kadar mevcut sistemleri ve elemanları ile varlıklarını sürdürebilmektedirler ancak belli bir sınır aşıldıktan sonra büyük bir değişime ihtiyaç söz konusudur. İşletmelerin her geçen gün büyümesi örgüt dengelerinin bozulmasına ve görev dağılımında problemlere neden olacağı için değişim örgüt için zorunlu hale gelmektedir.

Büyüme başarılı bir yönetimin çabalarına, örgüt çalışanlarının iyi seçilmesine, uzmanlaşma ve iş bölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programına bağlıdır.

2.3.2.2. Performans Düşüklüğü ve Gerileme

Örgütler insanlar için elverişsiz ve kısıtlayıcı nitelikte pek çok unsurla doludur. Bir tarafta örgütler amaçlarını yerine getirebilmek için stratejiler geliştirirken diğer tarafta teknolojik değişimler yaşanmaktadır. Tüm bunlar yaşanırken iş görenlerin beklentileri göz ardı edilmekte ve yeteneklerinden yararlanılmamaktadır. Bu durum çalışanlarda stres, moral bozukluğu, iş kazaları, performanslarında düşme ve gerileme gibi durumlara neden olmaktadır.

Kötü durumdan kurtulmak isteyen yöneticiler, mevcut durumu değiştirebilmek adına ya küçülme yolunu tercih etmekte ya da tekrar kâr elde edebileceği faaliyetler gerçekleştirmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetimler sıklaştırılır ve maliyetleri azaltmaya yönelik önlemlere başvurulur.

2.3.2.3. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi

Tepe yönetimin liderliğinin örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli bir rolü vardır. Örgütsel sistemleri belirleme, sistemlerin örgütsel amaçları gerçekleştirme yeteneğini değerlendirme, sistemlerin uygulamalarını standartlaştırma ve yapıcı değişiklikleri hızlandırma tepe yönetiminin sorumluluğundadır (Özkara, 1999:41).

Tepe yönetimi örgüt yönetiminde sistemin işleyişini sağlar. Bununla birlikte örgütte karşılaşılan her türlü sorunlara uygun çözümler bulur. Diğer taraftan yöneticiler, örgüt dışındaki koşulları izleyerek, bu koşullarda meydana gelen gelişmeler dikkate alınarak gerekli değişimleri başlatır ve uygular. Örgütlerin başarı ve başarısızlığında ve tüm faaliyetlerin yönetiminde bu denli öneme sahip olan işletme yöneticileri ya da tepe yöneticilerinin değişmesi örgütlerin yönetim yapılarında meydana gelen en önemli değişim unsurudur.

Tepe yöneticilerinin değişmesi denildiğinde iki farklı durum akıllara gelmelidir. Bunlardan birincisi, tepe yöneticisinin herhangi bir nedenle örgütten ayrılması ve yerine bir başkasının gelmesidir. Bu kişi kurum içinden herhangi biri olabileceği gibi kurum dışından birisi de olabilir.

Üst yöneticilerin ve liderlerin yerine başkalarının gelmesi neticesinde gelen yöneticilerin ve liderlerin faaliyet değerleri, profesyonellik alanları, kontrol becerileri, organizasyon çalışanlarıyla ikili etkileşimleri ile tutum ve davranışları geçmiş yöneticilerle ve liderlerle kıyaslandığında değişim sürecini mecburi kılacak kadar farklı bir yapıda olmalıdır (Üzmez, 2018:14).

Bunlardan ikincisi ise tepe yöneticisinin bakış açısının değişmesidir. Birinci durumda yeni gelen yönetici örgütün değiştirilmesi yönünde karar alarak değişimi sağlarken ikinci durumda, düşük verim ve kâr, farklı bir ürün üretmek isteği gibi nedenlerle değişim sağlanabilir. Aynı zamanda iş görenlerin yöneticilerde meydana gelen değişime adaptasyonunun sağlanması için de değişim gerekli olabilir.

2.3.2.4. Şirket Evlilikleri

Şirket evlilikleri iki ya da daha fazla şirketin kendi ekonomik ve hukuksal kimliklerini kaybederek yeni bir kimlikle ortaya çıkmaları olarak tanımlanır. Bu şekilde karar vermiş örgütün sistemini, faaliyetlerini düzenlemesi ve gerekli değişimleri yapması gerekir (Türkyılmaz, 2009:52).

Şirket birleşmeleri satın alma biçiminde gerçekleşirse değişim ihtiyacı daha fazla kendisini gösterir. Satın alınan işletme ana şirkete bir şube olarak bağlanırsa özerkliği kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabilir. Ancak kadro yapısının yenilenmesinden kurtulamaz, şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin

birleştirilmesi yoluna başvurulur. Bu da her iki örgütün yapılarını yeniden düzenlemelerine neden olur (Çağlar, 2015:20).

2.3.2.5. Örgüte Bağlı Eksiklikler

İşletmelerdeki örgütsel yetersizlikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2013:257). Örgütsel değişime sebep olacak değişiklikler şu şekilde sıralanabilir (Türkyılmaz, 2009:65):

- ❖ Karar vermede ve bu kararların uygulanmasında yavaşlık
- ❖ Sürekli tekrarlanan yanlışlıklar
- ❖ İletişimin istenilen düzeyde olmaması
- ❖ İşletmenin belirli bölümlerinde dar boğazların olması
- ❖ Devamsızlık ve hastalık nedeniyle iş gören kapasitesinin tam olarak kullanılamaması
- ❖ Örgüt bölümleri arasında çatışmaların olması
- ❖ Yenilik ve yaratıcılığın olmaması
- ❖ İşletme amaçlarının net olarak anlaşılamaması
- ❖ Denetim mekanizmasının yeterli olmaması

2.3.2.6. Gerileme

İşletmenin satışları ve kârları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir (Tüz, 2004:22).

2.3.2.7. Alternatif Çalışma Yöntemleri

Boş zamanlar ve hobiler için daha çekici alternatiflerin gelişmesi, çalışanların örgütten daha esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı ve iş dışında geçirilen daha fazla ek zaman istemeleri konusunda teşvik etmiştir. Elektronik posta ve faks makinelerinin artan kullanımıyla bazı çalışanlar evlerinden ofislerine bağlantı kurarak çalışma alternatifine kavuşabilmektedirler (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2013:258).

2.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI

Değişim olayını anlayabilmek ve değişimi yönetebilmek için değişimin sınıflandırılması gerekir.

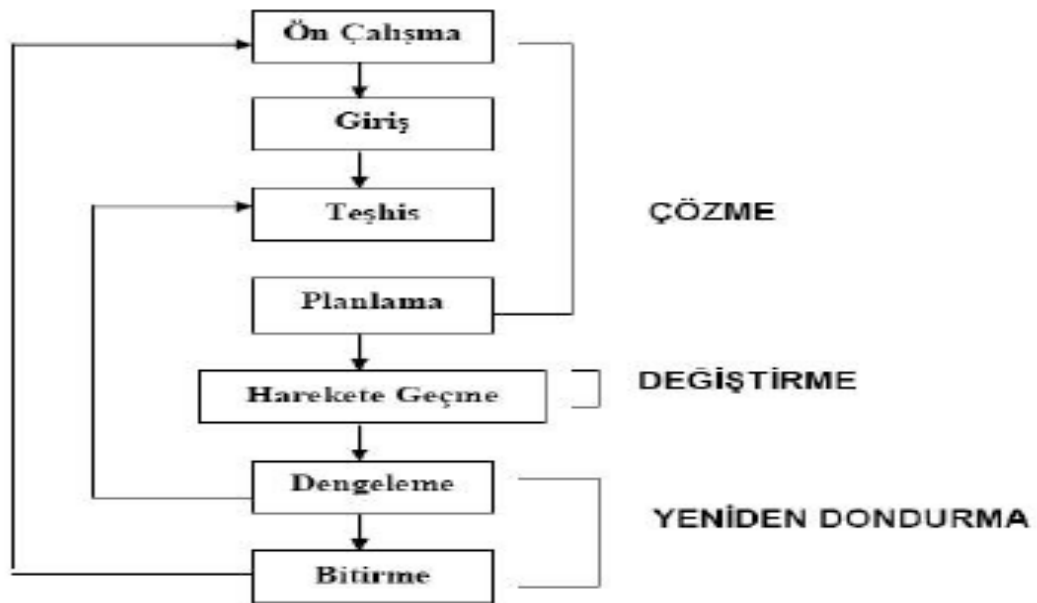
2.4.1. Planlı- Plansız Değişim

Değişim hangi düzeyde olursa olsun planı veya plansız olmak üzere iki yönde gelişir (Tüz, 2004:28).Değişimin planlı ya da plansız olması, değişim sürecinin her safhasının daha önceden kararlaştırılıp kararlaştırılmamasıyla ilgilidir.

Yılmaz'a (2015:8) göre; planlanmış değişim; performansta organizasyon içerisindeki düşüncelerle yarattıkları bir tepkidir. Değişim liderleri tarafından başlatılan, önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır. Değişim çalışmalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır.

Plansız değişim ise; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği, organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çarenin olmadığı değişimi ifade eder. Bu tip değişimler yönetilmez, kendiliğinden gerçekleşir. Plansız değişimde değişimin hızı ve sonucu önceden tahmin edilemez ve genelde örgüt için olumsuz sonuçlar doğurur.

Örgütlerde istenilen değişimin planlanarak gerçekleştirilmesidir. Değişimin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi değişime karşı oluşabilecek direnci azaltabileceği gibi değişimle ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların da erkenden alınmasını sağlayacaktır.



Şekil:4-Planlı Değişim Süreci

Kaynak: (Türkyılmaz, 2009:50).

Çözme sürecinde en önemli etken, çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve yapılacak değişim sonucunda işlerin nasıl etkileneceğini anlatmaktır. Harekete geçme, örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişimlere yönelik olarak, yeni değerlerin, tutumların ve davranışların geliştirildiği aşamayı içermektedir. Yeniden dondurma; yeni kazanılan davranışın, bireyin kişiliği veya süregelen duygusal ilişkileri ile kalıp davranış olarak bütünleşmesinden oluşan süreçtir. Donma, değişimde zorunlu bir süreçtir. Bu süreç gerçekleştirilmesinde, eskiden kullanılan çalışma biçimleri yeniden ortaya çıkarak kullanılmaya başlanır ve yeni öğrenilenler unutulur (Karakaş Yılmaz, 2012:7).

2.4.2. Makro- Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim faaliyeti organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir (Çağlar,2015:21). Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Organizasyon geliştirme olarak da bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonunun, bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. (Çokyaşa Köse, 2012:25).

Mikro değişim ise; organizasyonun içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Mikro değişim çabaları makro değişime kıyasla daha küçük alanlarda gerçekleşen değişimdir. Mikro değişim çerçevesinde işletmenin çok kritik süreçleri değiştirilebilir (Tüz, 2004:29).

Organizasyonel anlamda bakıldığında, değişimin çok küçük veya çok büyük olduğu görülebilir. Bu durum, bütün değişimlerin aynı olmadığının bir göstergesidir.

2.4.3. Zamana Yayılmış-Ani Değişim

Bazı durumlarda değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılarak adım adım sağlanır. Bu zamana yayılmış değişim olarak adlandırılır. Buna karşılık bazen iç ve dış çevresel faktörler ani düzenlemelerle ilgili olduğu sorunlardan kurtulmak için ani değişimlere zorlayabilir. Yani kısa zamanda örgütsel modellerin uygulanması ile bazı sonuçlar elde edilmeye çalışılabilir. Bu da ani değişim olarak ifade edilir.

2.4.4. Proaktif (Öngörücü)- Reaktif (Tepkisel) Değişim

Proaktif değişim tahmin edilen çevre koşullarına göre organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde

organizasyonunun hazır olmasını ifade eder (Sümer Çakır, 2009:13). Proaktif değişim, işletmelerin işlevselliğini ve rekabetçi çevreye uyumunu gerçekleştirmeye yönelik, bilinçli çabalardır (Yılmaz, 2015:9).

Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir (Karakaş Yılmaz, 2012:8).

Burada dış ve iç çevresel koşullar örgüt açısından belirleyici dinamiklerdir. Örgüt sadece tepki vererek ve birazda aceleyle böyle bir değişime ayak uydurmaya çalışabilir (Çağlar, 2015:22).

2.4.5. Geniş Kapsamlı- Dar Kapsamlı Değişim

Yukarıda açıklana makro ve mikro değişimin farklı bir ifadesi olarak görülebilir. Böylece bir örgütte değiştirilmek istenen konuların sayı ve yaygınlığa göre, değişim geniş kapsamlı veya dar kapsamlı olarak tanımlanabilir (Timurturk, 2010:61). Yani değişime tabi tutulacak alan ve konular, tüm sistemi kapsıyorsa geniş kapsamlı, değil ise dar kapsamlı değişim söz konusu olmaktadır.

2.4.6. Aktif- Pasif Değişim

Yılmaz'a (2015:9) göre değişim, organizasyonun dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Oysa örgüt yaptığı değişimle dış çevresini de etkiliyorsa burada aktif bir değişimden bahsedilebilir

Örneğin yeni teknolojiler geliştirerek kullanmaya başlayan bir örgütsel yapı hem kendisinde hem de endüstri dalında bazı değişiklikler yapar ki, bu bir aktif değişimdir (Çağlar, 2015:22).

2.4.7. İyileşme Şeklinde Adım Adım- Radikal Değişim

Değişim süreci her seferinde küçük bir ilerleme ya da iyileşme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde olabileceği gibi mevcut durumun tamamen radikal bir şekilde değiştirilmesi şeklinde olabilir (Çako, 2012:78). Bu değişim sürecinin örneği "Kaizen" dir. İkinci yaklaşımda değişim, birden her şey tümüyle yeni baştan düzenlenerek sağlanır. Bu tür değişim sürecinin örneği ise "Reengineering" olarak bilinen değişim mühendisliğidir (Çağlar, 2015:22).

Üçüncü Bölüm

3. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI

3.1. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI VE TANIMI

Değişim olgusu bir bakıma doğayla bütünleşen ve günlük yaşantımızın bir parçası olarak algılanması gereken bir süreçtir. Her gün kurallar değişir, prensipler değişir, hisse senetlerinin değeri değişir, hava değişir, fiyatlar değişir, fikirler değişir, alışkanlıklar değişir, zevkler değişir, işleri yapma biçimleri değişir, değerler değişir ve nihayet insanlar değişir. Bütün bu değişikliklerin iş ve örgüte yansıyan etkileri sayılamayacak kadar çok olur (Yeniçeri, 2002:102).

Örgütsel hayatını sağlıklı bir şekilde devam ettirmek isteyen örgütler kendi bünyelerinde ve yaşadıkları çevrede meydana gelen bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Örgüt yöneticileri değişimi, örgütü güçlendirmek ve kariyerlerini ilerletebilmek için bir fırsat olarak görürler. Ancak aynı durum çalışanlar için geçerli değildir. Çalışanlar meydana gelen değişimi kendisine zararı dokunacak düşüncesiyle hoş karşılamaz.

İnsanlar alışkanlıklarının kölesidirler. Çalışanlar sürekli olarak aynı işleri tekrarlamaktan şikâyetçi olmalarına rağmen değişime karşı önyargılıdırlar. Yani denilebilir ki insanları her durumda değişime dirençle karşılık vermektedirler. Değişime karşı direnmelerinde pek çok neden vardır. İş görenler, katılmadıkları kararlara, tepeden inme buyruklara, ansızın gelen yeniliklere ve bunlara benzer durumlara karşı ilk anda direnirler; çoğu kez de bu direnmelerinden vazgeçmezler (Başaran, 2000:241).

Değişmeye karşı direnme normal, gerekli bir tepki olabilir ve reform kendi içinde direnci davet edebilir ancak görünenden çok daha fazlası olabilmektedir (Tekin, 2012:23). Değişim tehlikeli bir girişimdir. Örgütler açısından bu kadar önemli ancak bir o kadar da tehlike arz eden değişim ve değişime karşı direnç kavramlarını farklı şekillerde tanımlamak mümkün.

Tunçer 'e (2013) göre direnç, örgütsel bir ortamda normal bir yanıt ya da değişime bir tepki olarak ortaya çıkan korumanın bir ifadesidir.

Direnme çalışanların meydana gelen değişimlere karşı gösterdikleri herhangi bir tavır ya davranıştır. İnsanlar algılamadıkları, tanıyamadıkları durumlara karşı, ilk anda direnme gösterirler (Başaran, 2000:241).

Yılmaz (2015:26) ise direnç kavramını, çalışanların örgütte uygulamaya konulan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi davranışlar göstermesi olarak adlandırmaktadır.

Değişime direnç ise çalışanların meydana gelen değişimlere karşı meydan okuması, bozmaya çalışması, değişimleri tersine çevirmeye yönelik davranışları ve söylemleridir.

Yılmaz ise (2015:26) değişime direnci, çalışanların değişimin gereklerine inanmaması, değişimin kendilerine ve örgüte zarar getireceğini düşünmeleri ve değişime ilişkin olumsuz duygular taşıması olarak da tanımlamıştır.

Bu tanımlardan hareketle, değişime direnme kavramının özünde her zaman bir tepkinin var olduğunu ve bu tepkilerinde yeni uygulamaların getirilmesini ve uygulamanın getireceği faydaları anlamayan çalışanların kuşkuyla yaklaşımlarından kaynaklanan bir durumdur diyebiliriz.

Yine değişime karşı direnç gösteren tarafların değişim uygulamalarını engelleme, erteleme ve yavaşlatmaya yönelik davranışlarda bulunduklarını ve değişimin niteliğine bakılmaksızın değişim sonucunda ortaya çıkan etkilerden kendilerini korumaya çalıştıklarını çıkarabiliriz.

Değişime karşı direnç gösterirken tipik bir davranış kalıbından söz etmek mümkün değildir. Farklı şekillerde görülebilir. Değişime karşı nasıl bir tepkinin oluşacağı, değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine, değişimin nitelik ve biçimine göre değişiklik gösterir.

Değişim kolay bir süreçtir ancak değişimi devam ettirebilmek zordur. Bu zorluk değişime karşı gösterilecek direncin her zaman kötü sonuçlar vereceği anlamına gelmez. Değişime direnme bazen çalışanların neye karşı tepki verdiklerini anlamasında ve önemli durumu analiz edip, geleceğe dair doğru kararlar vermesinde etkilidir. Örgütler yaşamlarını örgütün devamlılığına bağlayan çalışanların mevcut düzenlerini bozacak her türlü düzeni tehdit olarak algılamasını doğal karşılamalıdır.

3.2. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN NEDENLERİ

Örgütler tıpkı insanlar gibi belirli bir çevrede yaşamlarını sürdürürler. Bu çevrede meydana gelen değişim örgütlerin mevcut düzenlerinin bozulmasına sebep olabilir. Çevrede meydana gelen değişimler girdi yoluyla örgütü etkilemeye başladığında örgütlerin meydana gelen bu durum sonucunda dengelerini korumak amacıyla çaba sarf etmesi gerekir. Çevrede meydana gelen bu değişimler örgütlerin hayatını tehdit etmeye başladığı noktada örgüt kurtuluş yolunu çevrenin istekleri doğrultusunda değiştirmekte bulur. Yani örgütler düzenlerini sağlayabilmek ve faaliyetlerini herhangi bir aksaklık yaşamadan sürdürebilmek için yaşadıkları çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadır.

Örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için değişim yapmayı arzularken, örgüt çalışanları bu durumu kabullenmez ve değişime karşı direnç gösterme yolunu tercih ederler. Çalışanların değişime karşı direnmelerinin pek çok nedeni vardır.

Atak (2001:80), “değişime direncin nedenleri arasında; değişime karşı kendini koruma, yeniden bir şeyleri öğrenmeyi sevmeme, değişim uzmanının tutum ve davranışları, başarısız olma korkusu, örgüte yabancılaşma, yetki, güç ve statü kaybı gibi başlıklar sayabiliriz” der.

Değişime direnç nedenini Yenigülbüz (2017:28) ise, değişimin getireceği belirsizliklerin neden olduğu güvensizlik, sosyal ve ekonomik kayıplar, kullanılacak teknolojiyle daha az sayıda personele ihtiyaç duyulacağına ilişkin düşünceler, değişimin getireceği rahatsızlık, değişimin beklenmeyecek sonuçlar doğurabileceği endişesi ve sendikaların değişime direnç nedeni olduğunu belirtir.

Halinden memnun olmama, yenilik korkusu, bilinmeyen korkusu, güç kaybetmenin korkusu, değişimin iç ve dış çevrede meydana gelen avantaj ve dezavantajlarının içeriğinin bilinmemesi de direnç nedenleri arasında sayılır.

Bunların yanında değişime karşı direnç gösterilmesinin önemli nedenlerinden birisi de değişimi yöneten kişilerin değişimin yapılma amacını iş görenlere açıkça ifade etmemeleridir. Değişimin neden yapıldığını bilmeyen iş gören bu durumdan huzursuzluk duyarak bunu kişiselleştirip direnç göstermeye başlayacaktır.

Tüm bunlardan hareketle insanların büyük bir bölümü çeşitli nedenlerle değişime karşı koyma eğilimi göstermektedir ve hiç şüphesiz bu eğilimin insanın doğasında olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin değişime karşı koyma eğilimlerinin ortak noktası, çalışanların yeterli bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanan endişeler, daha önceden gerçekleştirilen değişimlerin başarısız olması, çalışanların güç kaybı ve maddi anlamda kayıplar yaşayacaklarını düşünmeleri gibi hususlardır.

Değişime direncin yıkıcı olan taraflarıyla etkin bir şekilde mücadele edebilmek için dirence neden olan faktörler açık bir şekilde anlaşılmalıdır. Değişime karşı direnç nedenleri anlaşıldığında önleyici hareketler başlayabilir. Böylece ortaya çıkan yıkıcı hususlar hemen ortadan kaldırılarak çalışanlarda meydana gelen korku, gerginlik motivasyon kaybına bağlı verimlilik ve kalite de düşüş önlenmiş olur.

Değişime direnme, hem bireyin hem de bireye bağlı olarak örgütün doğasında yer alan doğal bir olgudur. Bu bağlamda değişimin yukarıda saydığımızın dışında daha ayrıntılı biçimde ifade edebileceğimiz pek çok nedeni vardır.

3.2.1. Psikolojik Nedenler

Psikolojik nedenlerden kaynaklanan direnç değişimin en önemli direnç kaynağıdır. Psikolojik nedenler, örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde oluşturulan baskılara karşı çalışanların verdiği duygusal tepkilerdir.

İnandı, Yeşil, Karatepe ve Uzun, bireylerin var olan inanç, değer ve davranışlarının gereksinimlerini karşıladığını düşündüklerinde veya inanç, değer ve davranışlarının tehdit edildiğini düşündüklerinde değişimi istemediklerini belirtmektedirler (2015:565). Çako (2012:83) ise “kişinin eski değer ve ilkelere bağlılığı ne oranda yüksek ise çatışmada o oranda yüksek olur” der.

Değişim muhakkak bilinmezlik, alışkanlıklardan vazgeçme, başarısız olma, kendini güvende hissetmeme vb. gibi faktörleri içerir. Dolayısıyla değişim yaşanırken bireylerin zaman zaman duygusal sorunlar hatta patlamalar yaşaması normaldir. Çalışanların yaşadıkları duygusal sorunları giderilmezse değişime uyum sağlanamaz. Bu durum sonuçta sadece çalışanı değil aynı zamanda tüm örgütü olumsuz yönde etkiler.

Her birey birbirinden farklı özelliklere sahiptir ve bireylerin bu özellikleri meydana gelen değişimlere karşı farklı tepkiler vermelerine neden olur. Bu bağlamda değişime karşı direncin pek çok psikolojik nedeni olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.1.1. Alışkanlıklar

Bireylerin sürekli olarak tekrarladıkları davranışlar onların alışkanlıklarını oluşturur. İnsanlar genelde yaptıkları işi aynı biçimde yapmak arzusundadır (Özkalp, Kirel, 2005:506). Bu nedenle denilebilir ki insanlar alışkanlıklarının esiridir. Değişim de alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirir. Örgütte çalışanlar bir taraftan değişimin gerekliliğine inanırken diğer taraftan değişime karşı çıkmaktadırlar. Bu durum sigarayı bırakma metaforuna benzetilmiştir. İnsanlar sigaranın zararlı olduğunu bildikleri halde, sigarayı bırakma konusunda istekli olmamaktadırlar. Alışkanlıklardan vazgeçmek kolay olmadığından, örgütsel değişimin gerekliliğine inanılsa dahi, değişime karşı direnç gösterilmektedir (İnandı, Yeşil, Karatepe, Uzun, 2015:565).

İş görenler örgütsel ortamlarda gerçekleşen değişim gözle görülür bir hal almadığı sürece alışkanlıklarından vazgeçmek istemezler ve sonuç olarak bireylerin bu tutumu değişime direnmelerine neden olur.

3.2.1.2. Bilinmeyen Korkusu

Değişim, örgütün gerek yapısı gerekse örgüt içindeki ilişkiler açısından bilinenden bilinmeyene doğru olduğundan bireyler için belirsizlik anlamındadır (İnandı, Yeşil, Karatepe, Uzun, 2015:565). Örgütlerde meydana gelebilecek her hangi bir değişim, bireyi bildiklerinden uzaklaştırıp, onun hiç bilgi sahibi olmadığı bir alanda bilgi sahibi olmasını gerektirebilir. Bu nedenledir ki bilinmeyen korkusu değişime karşı dirence neden olan unsurların başında yer alır.

Değişim örgütlerin geleceğine yönelik faaliyetler bütünüdür. Her değişim belli derecede bilinmezlik içermektedir. Bu bilinmezlik korkusu, bireylerin değişimin sonucunu kestirememesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Açıkgöz, 2014:26). Dolayısıyla bu durum potansiyel durumlarından şikâyetçi olmayan bireyler için güvensiz bir ortam oluşması anlamına gelir.

İnsanlar bilmedikleri şeylere korkuyla yaklaşırlar. Çünkü çalışanlar değişim sonucunda oluşan yeni durumlara uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını bilemezler.

Gelecekte şartların nasıl olacağı ne bireyler ne de örgüt açısından net değildir yani değişim sonucunda kazanç ya da kayıplar belirsizlik taşır.

Bu nedenle kişiler bilmedikleri bir yolda yürümektense yerinde durmayı tercih ederler. Bu durumda çalışanların değişime uyum sağlamaya çalışmak yerine direnmelerine neden olur.

3.2.1.3. Güvenlik

Bireylerin en fazla gereksinim duydukları şey kendilerini güvende hissetmeleridir. Kendilerini güvende hissedebilecekleri ortam ararlar (Toker, 2007:22). Çalışanlar için de durum pek farklı değildir. Çalışanların da çalıştıkları yerde aradıkları en önemli şey güvendir. Çalışanlar çalışma yaşamlarını tehlikeye atmak istemezler.

Değişim beraberinde bilinmezlik, alışkanlıklarından vazgeçmeyi gerektirir. Bu da çalışan için risk demektir ve değişimin yaşanmasıyla çalışanlar kendilerini güvende hissedemezler. Bireyler rahat ve kendilerini güvende hissettikleri bir iş yerini, daha yüksek ücretler alabilecekleri ama rahatsızlık verici ve kendilerini güvende hissetmedikleri bir iş yerine tercih ederler. Değişim çalışanların bu güvenliğini zedelemeye başladığı noktada çalışanlar değişime dirençle karşılık verirler.

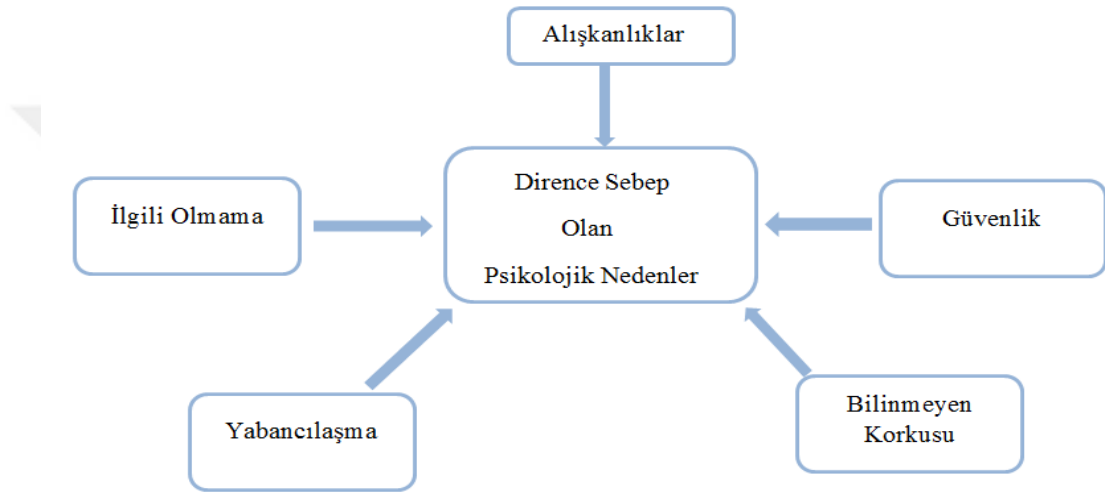
3.2.1.4. Yabancılaşma

Örgütler büyüdükçe, temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadır. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük bir işletmede her bireyin belli bir görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir role sahiptir. Oysa işletme büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski yerini yitirmektedir (Tüz, 2004:65).

İşe ilginin azalması, iş tatmininde azalma ve becerilerin yetersiz olduğunu hissetme yabancılaşmanın en çarpıcı örnekleridir (Özkara, 1999:47). Bu ve buna benzer sorunların yaşanması iş görenlerin verimliliklerinin azalmasına moral ve motivasyonlarının bozulmasına ve buna bağlı olarak da değişime dirençle karşılık vermesine neden olmaktadır.

3.2.1.5. İlgili Olmama

İlgilenmeme insanların algısal kısıtlılığı, dikkatten kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması nedeniyle eski davranışlarını sürdürmesidir (Özkalp, Kırel, 2005:507). İnsanlar genel olarak kendi bakış açılarına, fikirlerine yakın olan konulara dikkat ederler. Aksi durum onların değişime direnç göstermelerine veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürmelerine neden olur.



Şekil 5:Değişime Karşı Direncin Psikolojik Nedenleri

3.2.2. Kişisel Nedenler

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı kişisel nedenleri şöyledir; yeni şeyler öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, kişinin benlik kavramı, değişiklik fikrinin kaynağı, başarısızlıktan kaçma, muhtemel maddi ve manevi kayıplar, kişi, grup ve örgütün kültürü vb.

3.2.3. Ekonomik Nedenler

İnsanların alışma hayatı içerisinde yer almalarının temel sebebi para kazanmaktır. Bu nedenle örgütlerde meydana gelebilecek herhangi bir değişimin çalışanların gelirlerinde bir azalmaya sebep olacağını düşünmesi direncin oluşmasına yol açmaktadır. Yeni denilebilir ki çalışanların ekonomik kayıplarına neden olan her türlü değişim dirençle karşılaşılır.

Kişiler mevcut gelirlerinin düşeceği, çalışma saatinin artacağı, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılacağı ve işlerini değişim sonrasında kaybedebilecekleri korkusuyla değişime direnç gösterirler. Bir değişim süreci değişimden etkilenen kişinin yararlarını, ekonomik güvencesini, ne oranda zarara uğratiyorsa o oranda bireyin direnciyle karşılaşacaktır (Altıntop, 2010:48).

Çalışanlar genellikle teknolojik değişikliklere tepki gösterirler çünkü teknolojik değişim onlarda işlerini kaybedecekleri ya da ücretlerinin düşebileceği korkusuna sebep olur. Ekonomik olarak kayıp yaşayacağını düşünen bireyler değişime karşı direnç gösterirler.

Bununla birlikte kurumun daha fazla para kazanmak amacıyla değişim yaptığını düşünen çalışanlar, bu değişim sonucunda kendi ücretlerinin azalacağı ya da parça başına verilen ücretlerin düşürülebileceği korkusuna kapılabilirler. Bu durum da onların direnmelerine neden olur. Ekonomik bakımdan menfaatleri zarar gören ya da çıkarları yok edilen çalışanların sayısı ve gücü ne oranda yüksek ise, örgütlerde değişime karşı direnmenin de meydana gelebilme ihtimali de o oranda yüksektir.

Bu değişim neticesinde işlerinde başarı elde eden, azimli, çalışkan, yaratıcı, yenilikçi ve işini seven örgüt üyeleri birden bire işini sevmeyen, pasif, hata yapan, işine ilgisiz, her türlü yeniliğe kapalı bir bireye dönüşebilir.

3.2.4. Sosyolojik Nedenler

İşyerleri bireyler arası güçlü ilişki bağlarının ve arkadaşlıklarının kurulduğu sosyal ortamlardır. İnsanlar da sosyal varlıklardır. İnsanlar yaşadıkları çalışma ortamında kendilerine bir sosyal denge oluştururlar ve değişimle birlikte bu dengenin bozulacağı düşüncesine kapılırlar.

Gününün büyük bir bölümü iş ortamında geçen bireyler bulundukları ortamda oluşturdukları sosyal bağlara önem verirler. Ve bireyler arasındaki bu bağ koptuğunda yeni bir bağın kurulmasının güçlüğüne inanırlar. Değişimle birlikte beraber çalıştıkları arkadaşlarından ve yöneticilerden ayrılacakları düşüncesi onlarda değişime dirence neden olabilmektedir.

Ayrıca değişime direnç sadece birey bazında değil grup bazında da düşünülmelidir. Çünkü bireylerin içinde bulundukları gruba olan bağlılıkları da değişime karşı direnç

gösterme nedenidir. Eğer değişim gerçekleştirilmeden önce grup üyeleri arasında büyük bir ahenk ve anlaşma varsa ve değişimin gerçekleştirilmesi bu birlikteliğe tehdit oluştuyorsa, grup üyeleri buna karşı çıkabilir. Ayrıca, ait olduğu grubun değişime karşı olumsuz tavır takınması da bireylerin değişime karşı direnç göstermelerine neden olur.

Tüm bunların yanında birey ya da grup bağlarının tehdit edilmesinden kaynaklanan dirençten ayrı olarak bir diğer tepki nedeni de kişi ve grup olarak bireylerin çıkar kaybı yaşamasıdır. Bu kayıp ekonomik olabileceği gibi statü, prestij vb. şeklinde de olabilir.

Değişime karşı dirence katkıda bulunan bir diğer faktör örgütün bir önceki değişimi nasıl karşıladığıdır. Sıklıkla, değişim doğru olarak yönetilemez. Eğer yönetim geçmişteki değişim için iş görenleri yeterli ölçüde hazırlamamışsa mevcut değişim tasarımının anlaşılması sınırlı kalır. Çalışanların mevcut durumdaki herhangi bir değişime güçlü bir direnç gösterebilirler. Böylece geçmişteki değişimlerin etkileri direncin diğer özellikleri içerisine hızlı bir şekilde yayılır (Üzmez, 2018:20).

3.3. DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ

Değişimden etkilenecek olan kişi ya da gruplar değişime açık ve gizli engel olmak eğilimindedir. Çünkü bireyler alışkanlıklarını terk etmek istemezler. Çalışanlar değişime birlikte mevcut durumun kötüye gideceği inancına kapılırlar. Çalışanların değişime gösterdikleri direncin ne oranda olduğunun bilinmesi değişimin yönetilmesi bakımından önemlidir.

Çalışanın değişim üzerine çok kafa yormasından ya da mevcut durumun kendisi için çok uygun olmasından dolayı, ona yönelik herhangi bir değişiklik girişimi tehdit olarak algılanabilir. Bu da değişime karşı direnç yaratabilir. Buradan da anlaşılacağı gibi direnme; bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir (Karakaş Yılmaz.2012:25).

Altıntop'a (2010:53) göre değişime karşı tepki üç türde görülebilmektedir:

1. Etkin kavgacı tepki: bunlar bireylerin değişime ve değişimi destekleyenlere verdiği açık, net ve sert tepkilerdir.

2. Edilgen kavgacı tepki: bu tepkiler ise iş başında oturma, eylemsizlik ve çatışma türündeki tepkilerdir.
3. Küskünlük: işi yavaşlatma, üstle ilişkileri kesme, çekilme, yer değiştirme isteğinin artması, değişimden yakınma gibi tepkileri kapsar.

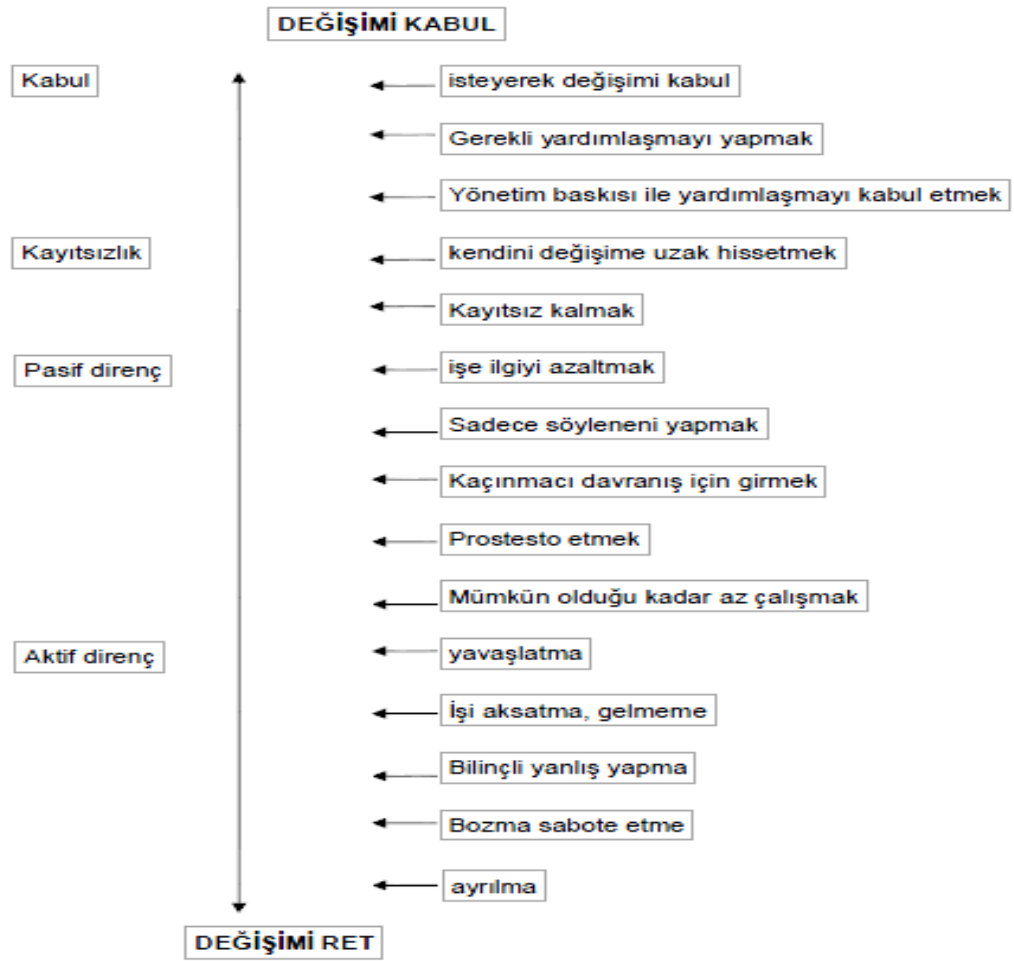
Değişime direniş, değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmaya yönelik davranışlar bütünüdür. İnsanlar için değişimin niteliği önemli değildir. Her durumda değişimin neden olacağı etkilerden korunma eğilimi gösterirler. Direnme, bireyleri gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden korumaya yönelik savunma davranışdır. Bireyin değişiklik yapılacağını duyması veya yapıldığını sanması bile korkmasına ve direnç göstermesine neden olur (Kılınç, 2018:28).

Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri onların kişiliklerine, psikolojik durumlarına, değişimi algılamalarına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Yani değişime direnişin belirli bir göstergesi yoktur ve bireylere göre değişiklik gösterir.

Birey değişimi kabul ederek işine dört elle sarılabileceği gibi değişim sürecinde iş birliğini yönetimin baskısıyla yapabileceği gibi değişime karşı pasif bir tavır da takınabilir. Ayrıca bireyler değişime karşı kayıtsız bir tavır alarak sadece denileni yapmakta, ters davranışlar gösterebilmekte ve öğrenmeyi reddedebilmektedir. Yine bireyler değişime karşı aktif bir direnç göstererek bilerek hata yapmakta ve kasti olarak planları bozma eğiliminde olabilmektedir.

Değişime karşı gösterilen farklı direnç şekillerini anlayabilmek için bir direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde iki uç nokta bulunmaktadır. Değişime istekli olmak ve değişimi kabul etmek bir uç, değişimi reddetmek ve örgütten ayrılmak ise diğer uçtur. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olarak dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde tutum ve davranışları içerir.

Değişime direnç ölçeğine göre; çalışanlar değişime direnç açısından, değişimi kabul etme ve değişimi reddetme arasında bir yerlerde ya da değişim programının etkisiyle ölçek üzerinde bulunan aşamalardan geçerek değişimi kabul etme noktasına doğru ilerlemektedir. Örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanların etkilenmemesi imkânsızdır. Bu ölçekten hareketle denilebilir ki çalışanların tepkileri olumsuzdan olumluya doğru sıralanmıştır.



Şekil:6-Değişime Direnç Ölçeği

Kaynak: (Yılmaz,2015:35).

3.3.1. Aktif Direnç

Abraham Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teoremine göre ihtiyaçlar hiyerarşik anlamda bir sıra barındırırlar. Hiyerarşik sıra barındıran ihtiyaçlardan alt kademedeki ihtiyaç karşılanmadığı takdirde bir üst kademedeki ihtiyaca geçilmez. Bu teoreme göre hiyerarşinin en alt kademesinde bulunan üste doğru ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli örnek alınarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda direnişlerle karşı karşıya kalınabilir. Bu durumda aktif direniş; kasti sabotaj, planları bozma bilinçli olarak hata yapma, işten kaçma ve uzaklaşma şeklinde olabilir (Karakaş Yılmaz, 2012:26).

3.3.2. Pasif Direnç

Aktif direnç pasif dirence çevrilebilir nacak bu üst yönetimin başarılı ve etkin bir çalışma yürütmesine bağlıdır.

Bu durumda, çalışanlar daha az iş yapma, öğrenme eğiliminde olmama gibi davranışlar sergilerler (Yılmaz, 2015:33).

3.3.3. Kayıtsız Kalma

Bir sonraki aşamada ise pasif direnç kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Yani çalışanlar değişime karşı olduklarını ifade etmeseler de değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar.

3.3.4. Kabul Hali

Son aşama ise değişim zorunluluğunun çalışanlar tarafından kabul edilmesidir. Değişim sonucunda elde edilecek yararlar çalışanlara iyi anlatılırsa. Çalışanlar heyecanla işlerine dört elle sarılır ve iş birliğine girer.

3.4. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ KIRMA YÖNTEMLERİ

Örgütsel etkinliğin yükseltilmesi amacıyla girilen değişime, direnmenin önlenmesi, başarılı yönetimin temel koşuludur (Tunçer, 2013:19). Örgütlerin her değişim çabaları beraberinde direnci de getirir. Her değişimde az ya da çok bir dirençle karşılaşılması kaçınılmazdır. Değişime direnişin önlenmesi için en iyi yöntem, değişime direnç oluşmadan engellemektir. Ancak bu durum her zaman mümkün olmayabilir

Öyle görülmelidir ki değişmeye karşı direnç oluşmasına yol açacak sayısız etken bulunmaktadır. Her bir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor görünmektedir. Bununla birlikte örgütsel değişim sürecinin çözümlenmesi sırasında ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında etkili olacağı düşünülen bazı stratejiler önerilmektedir (Toker, 2007:25).

Aşağıdaki tabloda söz konusu yöntemlerin neler olduğu, bu yöntemlerin hangi durumlarda kullanılabileceği, yöntemlerin yararları ve zararları yer almaktadır.

Tablo:1-Değişime Direnci Önlemek İçin Uygulanabilecek Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Avantajları	Dezavantajları
Eğitim ve Haberleşme	Bilginin ve analizin eksik ya da hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca, çalışanlar değişimin tamamlanmasına yabancı olurlar.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı olabilir.
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değillerse ve güçlü dirençle karşılaştıklarında	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanılacaktır.	Katılanların hazırladıkları plan, değişim için uygun değilse zaman alıcı olabilir.
Destekleme ve Kolaylaştırma	Uyum sorunu nedeni ile kişiler direnç gösterdiklerinde	Çalışanların yeni uygulamalara uyumu kolaylaştırılır.	Masraflı ve zaman alıcı olabilir. Başarısız olma ihtimali vardır.
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahip olduğunda	Daha önce dirençleri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Birçok kişiyi pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşebilir.
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Direnci hızlı ve ucuz olarak önleme yoludur.	Çalışanlar kendilerini aldatılmış hissederler ise gelecekte sorun yaratabilir.
Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve değişim yöneticileri güçlü ise	Her türlü dirence süratle çözüm getirilir.	Çalışanlar yöneticilere öfke duyduklarında çok riskli olabilir.

Kaynak: (Toker,2007:26).

Bu tabloda yer alan yöntemler etkinlik derecesi yüksek olandan, düşük olana doğru sıralanmıştır. Yine tablo 2 dikkate alındığında en fazla zaman gerektiren yöntemden en az zaman gerektiren yönetime doğru bir sıralamanın yapıldığı da söylenebilir. Yani aslında en etkin olan yöntem en fazla zaman gerektiren yöntemdir denilebilir. Fazla

zamanın bulunmaması halinde diğer yönteme geçiş söz konusudur. Tablo::da yer alan yöntemlerden kısaca bahsedilecektir.

3.4.1. Haberleşme

Çalıştığı ortam, çalışanın kişisel yaşamının bir parçasıdır. Çalışanın yaşamında kurduğu dengenin ve içinde yer aldığı grubun kendisi için bir güvence oluşturduğu inancındadır. Bu nedenle tepeden inme karar ve isteklere tepki göstereceği açıktır. O halde konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi bulunabilecek çalışanlara, değişimi önceden haber vermek ve uygun bir ortamı yaratmak daha uygulamanın başında yarar sağlayacaktır (Atak, 2001:93).

Değişime karşı direnci azaltacak en önemli yöntemlerden birisi haberleşmektir. Bu nedenle değişim yapılacağının daha önceden değişimden etkilenecek kişilere haber verilmesi ve onların bilgilendirilmesi çalışanların psikolojik olarak kendilerini değişime hazırlamasına yardımcı olacak ve direnci kıracaktır.

3.4.2. İletişim

Bir sosyal yapı içerisinde iletişime ihtiyaç görmeyen hiçbir kişi yoktur. Çünkü iletişim insanların birbirlerini anlamaları için gerekli olan köprüdür (Sümter akır, 2009:35). İnsanların doğası gereği hakkında ayrıntılı olarak bilgi sahibi olmadıkları konulara kuşkuyla bakarlar. İletişim bazı bilinmeyenleri ortadan kaldırarak, çalışanların kuşkularını giderir.

Değişim yapılmak istenen örgüte, değişim hakkında bilgi verilmediğinde bu onların işlerinden endişe etmelerine sebep olur. Bu durum da çalışanların örgüte olan güvenlerini kırar ve performanslarını düşürür. Bireyler değişime karşı olumsuz olan düşüncelerini çevrelerine de anlatarak bu düşüncelerin yayılmasına neden olurlar ve bu da örgütün sorun yaşayacağı anlamına gelir.

Organizasyonlarda yaşanan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişim sonucunda, değişimden etkilenebilecek kişilerle iletişim kurmak, bu kişilerin olumsuz tutum ve davranışlarını  neyerek sorunların kolay çözülmesini sağlar ve direnci engellemiş olur.

Açıkgöz'e (2014:30) göre; direnç bilinmeyeninin verdiği korku nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Değişime dirençte atılacak ilk adım, projenin niyetiyle ilgili tüm korku

ve şüpheleri ortadan kaldırmak, yani önceliği iletişim unsuruna vermek olarak görülmektedir.

Ancak değişim gerçekleştirilirken önceliğin iletişim unsuruna verilmesi son derece önemli olmasına rağmen düşülen bir takım hatalar söz konusudur. Bu hatalardan ilki tüm değişikliklerin bir defada anlatılması yeterli değildir. Değişimin bir defa anlatılması değişimin reddedilmesine neden olacaktır. Çalışanların değişimi özümsemesi zor olacak ve değişim uygulamalarında çaresiz kalınacaktır.

Yine örgütlerin değişim gerçekleştirilirken düştüğü bir diğer hata yazılı malzemelere gerektiğinden fazla güvenilmesidir. Yani değişiklikleri yazılı olarak dağıtmak ve değişikliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşıldığını kabul etmek yanlıştır. Yazılı iletişimin yanında muhakkak yüz yüze sözlü iletişime yer vermek gerekir.

Ve son olarak örgütte meydana gelen değişimlerin iletişiminde üst kademedeki yöneticinin desteği olmadan, değişikliğin kabul edilemeyeceği ve benimsenmeyeceği bilinmelidir. Değişimin başarısı önemli ölçüde, yöneticilerle astlar arasında iyi bir diyalog kurulması ya da etkili bir iletişime bağlıdır. Gizlilik direnci artırır. Değişim dönemlerinde iletişimin artırılması, ast üst ilişkilerini geliştirir, yanlış anlamalar azalır, beklentilerde doğruluk sağlanır ve ön yargılı davranışlar ortadan kalkar (Tüz, 2004:72).

Değişim gerçekleştirilecekse eğer örgüt üyeleri muhakkak bilgilendirilmelidir. Değişimin sonucunda çalışanların ne gibi faydalar sağlayacağı, çalışanların işlerini nasıl kolaylaştıracağı iyi iletişim kurarak anlatılırsa dirençte o oranda azaltılmış olur. Eğer örgütler değişim sürecinde direncin engellenmesini istiyorlarsa, iletişim yöntemlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Değiştiren düşüncelerini ortaya koyar, değişecek olan da endişelerini ortaya koyar, karşılıklı bir bilgilendirme söz konusu olur. Değişimin boyutu ve etkilenen kişilerin sayısı ne kadar büyük olursa, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gerekir (Yeniçeri, 2002:126).

3.4.3. Eğitim

Değişim yeni durumların doğmasına neden olmaktadır. Yeni durumlar ise yeni duruma adaptasyon ile bilgi ve beceri gerektirmektedir. Direnmenin nedeni de

adaptasyonun zorluğu, bilgi ve becerinin yokluğudur ya da bunların edinilmesinin güçlüğüdür (Atak,2001:96). Bu durumda değişime karşı direnmeyi engellemek için kullanılabilecek en yaygın yöntemlerden biri insanların eğitilmesidir. Değişimi gerçekleştirmek isteyen değişim yöneticisinin değişime başlamadan önce, bu girişim sonucunda örgüt içinde etkilenecek yönetici ve personeli önceden hazırlaması gerekir. Bu hazırlama, işletme içindeki personelin değişikliğin yararlarını ve değişikliğin getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onların düşünsel bir olgunluğa ulaştırılması şeklindedir.

Eğer değişim yapmadan evvel eğitim verilirse çalışanların değişime önceden hazır olmaları sağlanmış olur. Beraberinde değişim başladıktan sonra, yanlış anlamaları ortadan aldirmek ve yanlış bilgileri gidermek amacıyla da eğitim çalışmalarına devam edilmelidir.

Eğitim verilmeden değişimi yönetenlerin artan talepleri ve o taleplerin iş görenler tarafından yerine getirilememesi korku ve endişe yaratır. Bunlar beraberinde stres ve hayal kırıklıklarını getirir; böylelikle sıkıntı ve stresin meydana gelmesi değişime karşı bir direnç oluşturur. Ancak eğitim kendine güvenen ve değişen talepleri rahatlıklar karşılayacak bireyler yaratır. Böylece korku ve stres giderildiği gibi çalışanların verimlilikleri artırılmış olur. Sürekli olarak yeni bilgi ve süreçlerin örgüte girmesi kurumsal olarak değişim yapmayı gerekli kılar, ancak çalışanlar bu yeniliklere karşı direnç gösterirler ve bu direnç ancak ve ancak eğitimle kırılabilir.

Eğitim sayesinde tüm çalışanların zihninde uyanan sorular minimum düzeye indirilmekte ve meydana gelen değişimlere karşı çalışanların pozitif düşünceleri sağlanabilmektedir. Ayrıca eğitim çalışanların değişimin mantığını anlamasını ve değişime karşı direnç göstermenin anlamsız olacağını görmesini sağlar.

3.4.4. Destekleme

Örgütsel değişim uzun zaman ve yüksek maliyet gerektiren bir süreçtir. Bu süreç içerisinde değişime dâhil olan herkes zorlu bir dönemden geçer. Bu zorlukları en aza indirmek ve değişimin uygulanması esnasında oluşabilecek hataları en aza indirmek için değişimi gerçekleştiren yöneticilerin sağlam tedbirler alması gerekmektedir. Zamanında alınmayan tedbirler, değişime karşı dirençlere neden olur. Özellikle

kişilerde meydana gelen güvensizlik ve yeni uygulamalara karşı korku ve endişe değişiklik uygulamalarına gösterilen dirençlerin nedeni olabilir.

Örgütlerde dirençle baş etmenin ilk koşulu, insanların değişime karşı tutumlarını, değişime bakış açılarını bilmektir. Bunu bilmek benimsenen değişimlerin zahmetli yönlerini ve dirençlerle başa çıkmada mümkün olan yöntemlerin tanımlanmasında yardımcı olacaktır. Bu yöntemde dirençle baş edebilmek için, çalışanların çeşitli destekleme ve güçlendirme yöntemleriyle değişime karşı olan duygu ve düşüncelerinin değiştirilmesine çalışılır. Bu sayede çalışanın değişime uyumu ve motivasyonu sağlanmış olur (Altıntop, 2010:58).

Burada Ordun'un da (1998:57) dediği gibi; "yönetici iyi bir dinleyici olarak ve uygulamalar arasında çalışanlara zaman ayırarak duygusal destek sağlayabilir.

Bu süreçte çalışanların değişim karşısındaki yaşadığı sıkıntılar ile ilgilenilmelidir. Eğer çalışanların çoğunda aynı tip sıkıntılar görülüyorsa genel seminerler ve eğitimler düzenlenmelidir.

Bu süreç yavaş işlemektedir ve yöneticilerin yoğun çaba sarf etmelerini gerekli kılmaktadır. Çünkü bireylere bir emir vermek yerine onun yanına oturup konuşmak, duygusal olarak ona destek vermek, makine ve teçhizatla ilgili sorunlarını dinleyerek çözümler getirmeyi gerektirebilir. Bu da çok zaman harcanması anlamına gelir. Ayrıca pahalı bir yöntemdir ve başarı elde edilmesi hususunda garanti verilemez.

3.4.5. Katılım

Çalışanlar sanki süreçle hiç ilgileri yokmuş gibi, değişimin kendilerine zorla kabul ettirildiğini düşünürler. İnsanlar bir şeyi yapmak istemediklerine karar verdiklerinde inatla ayak direrler ve ıslarla reddederler. İş, iradelerin çatışmasına dönüşür. Değişimin temel kurallarından biri insanları değişime katmak gereğidir (Tüz, 2004:61).

İnsanların fikirlerine değer verildiğini görmesi onları mutlu etmektedir. Bu nedenle çalışanlar kendi aldıkları kararlara veya kendi fikirleri alınarak verilen kararların uygulanmasına daha çok yardımcı olurlar.

Katılımın olması, değişiklikleri benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir. İnsanların kendi aldıkları kararlara ya da kendi payının bulunduğu

kararların uygulanmasına direnç göstermek yerine, onarın yürürlüğe konulmasını kolaylaştırır. Bu durum örgütün aldığı değişim kararlarına ve değişimin uygulanmasına çalışanlarında katılımının sağlanması direncin büyük ölçüde azaltılabileceğini gösterir.

Yılmaz (2015:44) katılımı; “direnmeyle başa çıkmada iş görenleri değişimi planlama ve uygulama aşamalarına direkt olarak katan köklü ve güçlü bir yöntem” olarak tanımlar.

Katılım, değişimden etkilenecek ve değişime direnç göstermesi muhtemel bireylerin değişimle ilgili önerilerinin değerlendirilmeye almayı kapsar (Ordun, 1998:56). Katılım, örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir (Karakaş Yılmaz, 2012:31)

Değişim kararı tepe yöneticileri tarafından verilir. Ancak değişimin herkes tarafından benimsenmesi ve sahiplenilmesi için değişim ihtiyacının tüm çalışanlarla paylaşılması gerekir. Katılım kavramında hâkim unsur; birlikte karar alma, sorunlar için birlikte çalışma ve karşılıklı etkileşimdir. Bu unsurları içeren bir katılımın örgütte uygulanmasını direncin kaldırılması, hiç olmazsa en az seviyeye indirilmesi konusunda etkili olacaktır (Atak, 2001:97).

Değişim ile katılım arasında bir ters orantı bulunmaktadır. Yani katılım arttıkça çalışanların değişime olan dirençleri azalmaktadır. Çalışanlar katılıma aktif olarak katılım sağlayabilecekleri gibi pasif bir katılım da sağlayabilirler. Çalışanların bu yönde sergiledikleri davranışlar aşağıdaki tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo:2-Çalışanların Değişime Katılım Tepkileri

Yönetimin Davranışı		Çalışanların Davranışı
Aktif katılım ↑ ↓ Pasif Katılım	Yetki Verme	Karar Verme ve Uygulama
	Grup Kararı	Çalışma Gruplarının Plan ve Önerileri Üzerinde Uzlaşma
	Çalışanları Katılıma Teşvik Etme	Grup Üyelerinin Önerileri
		Resmi Olarak Oluşturulmuş Çalışma Gruplarının Önerileri
		Resmi Olmayan Çalışma Gruplarının Önerileri
		Çalışma Gruplarının Problem Analizi ve Çözme Çalışmaları
	Çalışanlara Danışma	Bireysel Öneriler
		Sorunları yüzyüze görüşme
	Çalışanları Dahil Etme	Çalışanlarla Yüzyüze Görüşme Yaparak Görüşlerini Alma
		Brifing ve Toplantılara katılma

Kaynak: (Türkyılmaz, 2009:64)

Katılımda önemli olan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, dışlanmışlık hissine kapılmamalarıdır. Katılım çalışanlar üzerinde birtakım etkiler yaratarak fayda sağlar. Katılımın çalışanlar üzerinde yaratacağı etkiler ve sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Türkyılmaz, 2009:65):

- ❖ İş görenlerin değişim konusunda fikrinin alınması onda sahiplik duygusu yaratır.
- ❖ Kişilerin korkularını dile getirmeleri için bir fırsat yaratır, korkularına, endişelerine bir çözüm bulunması için ortam oluşur.
- ❖ Kişiler öfkelerini dile getirerek memnuniyetsizliklerini azaltabilir.
- ❖ Değişimle ilgili her türlü konunun ve faaliyetin anlaşılması sağlanır.
- ❖ Gerçekleri konuşma imkânı sunacağı için örgütte dedikodu ortadan kalkar.
- ❖ Belirsizliklerin az da olsa ortadan kalkmasına sebep olur.
- ❖ Kişilerin davranışlarını değiştirir, yapılan değişikliğin iyi bir değişiklik olduğu fikrine varılır.
- ❖ Katılımcıların stres seviyeleri azalır, meydana gelen olayları kontrol altında tuttukları izlenimi verir.

Katılımın örgüte muhakkak faydası vardır ancak burada önemli bir tehlikeyi de işaret etmekte fayda vardır. Çalışanlar kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini

düşündüklerinde mutlu olurlar ve değişim için olumlu tavır takınırlar. Katılım olayında çalışanın değişime katılması, onun fikirlerine değer verildiği için değil de üst yönetimin kendi fikirlerini çalışanlara kabul ettirme şeklinde olursa, katılım bireyleri psikolojik olarak kandırmanın ötesine geçemez. Çalışanlar bu durumu anladıklarında direncin kaldırılması değil direncin daha da kuvvetli bir hal almasına neden olur.

3.4.6. Pazarlık Ve Anlaşma

Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla, yönetimin sorunu grupla müzakere etmesi ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir (Tunçer, 2013).

Değişimden etkilenecek kişilerle, gruplarla değişimin amacı, kapsamı metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder (Toker,2007:28). Bu yöntemle değişime tepki gösteren çalışanlar pazarlık yoluyla ödüllendirilebilir. Yeniliklerle artan organizasyonel icraatın sonunda kişilerin karara ortak edilmesi ve onlara artan üretimden prim verilmesi gibi ödüllerle tepkiler azaltılabilir. Burada dikkat edilecek husus yapıcı ilişkilerin devam ettirilmesi için, her iki tarafında gerekli fedakarlığı gösterebilmesidir (Koç, 2014:72).

Her iki tarafında fedakârlık etmesi derken ortaya konulan önerileri hemen kabul etmesi anlamını çıkarmamak gerekir. Pazarlıkta değişimi gerçekleştirecek yöneticilerin grup ya da kişilerden gelen öneriyi hemen kabul etmesi söz konusu olamayacağı gibi grup ya da kişilerin de değişim yöneticilerinin önerilerini kabul etmesi mümkün değildir.

İkna etme anlamında anlaşma ise; tarafların birbirlerinin görüş ve eylemlerini arzu ettikleri biçimde değiştirebilmeleri ve sonucunda ortak bir payda da buluşabilmeleri demektir. Değişim sürecinin öngörüldüğü biçimde başlatılması, devam ettirilmesi ve sonlandırılması için tarafların değişim üzerinde karşılıklı anlaşmaya varabilmesi belirleyici önem taşımaktadır (Yılmaz, 2015:46).

Pazarlık yapmaktaki temel amaç, değişim sonucunda oluşan etkilerin en aza indirilmesidir. Pazarlık sayesinde bireylerin anlaştıkları konular üzerinde direnç

ortadan kalkmış olur. Eğer pazarlık değişim gerçekleştirmeden önce yapılırsa, değişimin etkileri en aza indirilmiş olur.

3.4.7. Taviz Verme

Taviz verme değişim sürecine uyumda sorun yaratanların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla bir takım tavizler verilerek sürece katılımlarının sağlandığı, diğer yöntemlerin uygulanmadığı zamanlarda uygulanan, tepkilerin çabuk ve ucuz bir şekilde önlendiği bir yöntemdir (Çokyaşa Köse, 2012:70).

Buradaki temel amaç çalışanlara taviz vererek onların değişime karşı dirençlerini kırmaktır. Çoğu zaman başarılı olunan bir yöntemdir. Değişim eğer çalışanlara bir terfi sağlıyorsa burada taviz verme değişimin bir parçasıdır. Ancak çalışanlara değişimi kabul ettikleri takdirde ücretlerinde bir artış olacağı söyleniyorsa burada taviz verme değişimden ayrı olarak düşünülmüş demektir. Kabul edilen yöntem taviz vermenin değişimin bir parçası olduğu yöntemdir.

Taviz verme bireylerin değişime karşı direncini kırar ve değişime destek vermesini sağlar. Bu yöntemle kendini değerli hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Bu yöntem sayesinde çekişme ve kavga ortamı yok edilebilir.

3.4.8. Açık ve Kapalı Zor Kullanma

Yöneticilerin diğer bütün teknikleri kullanmış olmalarına rağmen cevap alamadıkları, özellikle değişime karşı direncin fazla olduğu ve çok fazla zamanın olmadığı durumlarda son çare olarak kullanılır.

Açık ve kapalı zor kullanma emirler verme ve bu emirleri yerine getirme üzerine kurulu olan bir yöntemdir. Direnci ortadan kaldırmak yerine direnci önleyecek tehdit, baskı, zor kullanma, ücretleri azaltma, işten çıkarma ve kötü bir referans mektubu vermeyi içerir. Bu yöntem yöneticilere anında uygulayabilme imkânı verir.

Yasal ya da biçimsel gücü kullanmak suretiyle, değişime direnme bir süre kırılabilir. Ancak “etki-tepki” yasası gereği eşit olmayan şartlarda kabul edilen ve uyulur gibi görünen değişime karşı, uygun ortam bulunduğu tekrar direnç söz konusu olabilir (Tunçer, 2013).

Bu yöntem daha çok turizm işletmelerinde başvurulur. Bunun temel nedeni ise turizm işletmelerinde kısa süreli konaklayan müşterileri memnun etmek için zaman kaybetmeme gerekliliğidir. Fakat bu yöntemle direnç tam anlamıyla önlenemez.

Yöneticilerin çalışanlara karşı zor kullanmaları çalışanlar tarafından kabul edilebilir bir durum değildir. Bu nedenle değişimi yönetenlere karşı içten içe bir nefret meydana gelir. Dolayısıyla kısa vadede çözümler getiren bir yöntem olmasına rağmen uzun vadede son derece sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilir.

3.4.9. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon yani değişimleme, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi, olayı olduğundan farklı göstererek, kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder (Karakaş Yılmaz, 2012:33).

Örgütsel değişime karşı oluşan direnci önleyebilmek adına alınan önlemlerin sonuç vermemesi durumunda yönetim, bilgi ve kaynakları manipüle ederek oluşan direnci ortadan kaldıracaktır.

Manipülasyon tekniği bir nevi gizli etkileme tekniğidir. Bu teknikte, gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler ve dedikodular yaymak söz konusudur. Değişimi kabul ettirmenin istenmeyen yolları arasındadır. Bu tür bir yöntem ancak zorunlu hallerde ve çok özel durumlarda kullanılır.

Bu yöntem örgüt üyelerinin sorunlara farklı açılardan bakmasına, değişik fikirler üretmesine yardımcı olur. Örgüt çalışanlarının sorunları çözme, yeni fikir üretme kabiliyetleri gelişir.

Manipülasyonun en çok kullanılan şekli ise kooptasyondur. Kooptasyon başka bir ifade ile birlikte hareket etme tekniğinde süreç içerisinde yer almayan çalışan ya da yöneticiler, değişim sürecinin içerisine çekilir ve onlara bir takım sorumluluklar verilerek değişime direnç ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Manipülasyon ve kooptasyon tekniği diğer tekniklerle kıyaslandığında kabulün daha çabuk sağlandığı ve daha ucuz olan bir yöntemdir. Fakat bu yöntemde çok dikkatli olmak gerekir. Çünkü kişi ya da gruplar manipüle edildiklerini, kendilerinin kullanıldığını ve kendilerine yalan söylendiğini anlarırsa eğer yönetimin

güvenilirliği düşer ve çalışanların değişime direncinin artarak devam etmesine sebep olur.

3.5. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ ORTADAN KALDIRACAK YÖNTEMİ SEÇME

Çağdaş örgütlerle çevreleri arasındaki ilişki süt bebeği ile annesi arasındaki ilişki gibidir. Çevrenin tüm canlılar için manası aslında aynıdır. Çevre değiştikçe çevre ile ilişkide bulunan canlının bu değişime yaratıcı bir uyum göstermesi varlığının gereğidir. Çevresel değişmelere uymayacak derecede katı olan canlılar bunu hayatları ile öderler (Yeniçeri, 2002:8). Yöneticiler örgütler açısından hayati önem arz eden çevre faktörlerini dikkate alarak yukarıda saydığımız yöntemleri seçerler.

Yılmaz ve Toker (2015:50 &2007:29-30) değişime direncin üstesinden gelmek için seçilecek yöntemin dört koşulsal faktör ile ilgili olduğunu öne sürmektedirler.

1. Sezinlenen direncin miktarı ve türü: güçlü bir direnişin varlığı söz konusu ise eğitim veya katılımın sağlanması, diğer yöntemlerden daha uygun olabilecektir.
2. Direnişçilerin gücü: direnişçilerin gücü örgütün içinde yer alan diğer kişilere göre artar, değişime taraftar olan kimselerin çoğu direnişçilere katılabilir. Karşıt olarak, taraftarların pozisyonunu kuvvetlendirmek için anlaşma ve manipülasyon yoluna gidilebilir.
3. Gereksinim duyulan bilgi ve birlikte iş yapabilme isteği: değişimi başlatanlar, değişimi tasarlamak ve uygulamak için diğerlerinin işbirliğine ve bilgilerine gereksinim duyarlar. Bunun için eğitim ve katılma yöntemleri uygulanmalıdır.
4. Kolayca anlaşılmayan, çapraşık sınırlar: eğer durum değişmezse, örgütün performansı ve başarısı ile ilgili kısa dönemli risk potansiyeli artar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek direnç ile ilgili olarak anlaşma veya manipülasyon yöntemi kullanılabilir.

3.6. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Örgütler sosyal varlıklardır. Onların sosyal olması dış çevreyle etkileşimini gerekli kılar. Çevreyle sürekli etkileşim içinde olan örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Bu uyum ancak meydana gelen

değişimleri kabullenmek ve uygulamakla mümkündür. Ancak değişim kolay gibi görünmesine rağmen değişimin sonuçlandırılması zordur.

Değişim örgütlerin en temel sorunlarından biridir çünkü değişim beraberinde direnci getirir. Yöneticiler örgütler için olumsuzluk ifade ettiğinden dolayı direnci önlemek isterler. Ancak değişime direnme örgüt için her zaman olumsuzluk anlamı taşımaz. Değişime direnmek bazen olumlu ve yararlı olabilir. Başka bir deyişle “direnc” bir anda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir.

Bu anlamda değişime direncin olumlu yönleri şu alanlarda görülebilir (Çako, 2012:91 & Toker, 2007:25&Akbulut):

- Değişime dair görüşleri tekrardan değerlendirmeyi sağlar.
- Değişim faaliyeti boyunca ya da bitiminde sorun oluşturabilecek durumları önceden belirleme imkânı sağlar.
- Değişim faaliyetini yerine getirmek için daha etkili etkileşim yapısı oluşturmayı sağlar.
- Örgütsel sorunlara karşı öngörücü bir yapıda olunmasını ve karar alınmasını sağlar.
- Örgüte dair görüşlerin değerlendirilmesini ve bu görüşlerden faydalanılmasını sağlar.
- Alternatif seçeneklerin ortaya çıkması için çaba gösterilmesini ve uygulanmasını sağlar.
- Değişim faaliyeti gerçekleşmeden önce örgütsel değişime hazırlık süreçlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırılır.
- Organizasyonları kapsamlı bir yeniliğe sürükler ve bunun sonucunda rekabet avantajı sağlar.

Bütün bu saydığımız olumlu sonuçlara rağmen değişime karşı direnc olumsuz bir kavram olarak değerlendirilir ve örgütle için tehdit olarak görülür. Örgütsel değişime direncin olumsuz sonuçlarını ise şöyle sıralayabiliriz:

- Devamsızlık

- İş kazaları
- Sürekli yorgunluk
- İsteksizlik
- Ruhsal çöküntü
- Sık sık sinirlenme

Tablo:3-Değişime Tepki Türleri

Değişime Tepki Türleri	
POZİTİF	NEGATİF
İstek, heves	Korku, endişe, sıkıntı
Fırsat	Şüphe, güvenlik
Mücadele	Sarsıntı
Heyecan	Öfke, hiddet
Yeni Hüneler	Stres
Kalıcı Olma Hevesi	Eğilim göstermeme
Ödül	Motivasyonsuzluk
İşi Başarıyla Yapma	Kesinlik Kazanma
Yeni Başlangıçlar	Depresyon
Deneyim Kazanma	Kişinin kendine olan saygısını yitirmesi
Motivasyon	Kişisel kimlik kaybı
Seçim Yaratma	İşten ayrılma
Yeni Bilgi	Sağlık yitirme
	Ümitsizlik
	İnat
	İsyen, başkaldırı
	Yüksek risk
	Tanınamama, sahip çıkmama
	Yanlış, ters anlama
	Kişisel değişim
	Uykusuzluk

Kaynak: (Çako, 2012:92).

Direnmenin büyüklüğünün açık ya da kapalı, anlık ya da gecikmeli olmasına göre değişmeye direnmenin sonuçları değişecektir. Değişme bir bireyi tehdit ediyorsa, birey statükosunu koruma girişiminde bulunacaktır. Açık savunma davranışı olarak grevler, iş yavaşlatma, sendikalaşma vs. görülebilir. İma- işaret edilen savunma davranışı olarak da örgüte bağlılık kaybolabilir, işe güdülenme yok olabilir, artan hata ve yanlışlar, hastalık nedeniyle devamsızlıklar görülebilir (Çako,2012:92).

Dördüncü Bölüm

4. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI, KURULUŞU, GÖREVLERİ VE TEŞKİLAT YAPISI

4.1. KURULUŞ ÖNCESİ DİN İŞLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Diyanet İşleri Başkanlığının kuruluşundan bahsetmeden önce Diyanet İşleri Başkanlığının kurulduğu 3 Mart 1924 tarihi öncesinde Osmanlı İmparatorluğu döneminde din işlerini yürüten ve başında Şeyhülislamın bulunduğu “Meşihat-ı İslamiyye” ve Türkiye Büyük Millet Meclisi hükümetleri döneminde de Şer’iye ve Evkaf Vekâleti diye anılan iki teşkilat hakkında bilgi verilmesi faydalı olacaktır.

4.1.1. Şeyhülislamlık

Din fert ve toplum açısından hayatın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Nitekim din, ilk insanlardan bu yana var olagelmıştır (Dağcı, 2010:12). Tarihi çok eskilere dayanan dinin yürütülmesi her toplumda değişiklik göstermiştir. İslâm’ın ilk yıllarında din işleri Hz. Peygamber tarafından yürütülmüştür. İslâmiyet’in hızla yayılmasıyla birlikte dinin yürütülmesinde farklı insanların varlığına da ihtiyaç duyulmuş ve bu dönemlerde dinin yürütülmesi resmi bir görev olarak değil bireylerin fedakârlıklarına dayalı bir hizmet anlayışıyla gerçekleştirilmiştir. İdari ve dini görevin birlikte yürütülmesi müesseseleşmeyi geciktirmiştir (Karakoç,2011:34).

Ancak ilerleyen zamanlarda dini işlerin yürütülebilmesi için dini bir müesseseye ihtiyaç artmış ve Osmanlı döneminde din işlerinin yürütülmesi, din hizmetlerinin yerine getirilmesinde etkili ve yetkili kurum olan Şeyhülislâmlığa verilmiştir. Osmanlılardan önce de varlığından haberdar olduğumuz bu makam ve müessese, Osmanlılarda olduğu gibi resmi değildi (Kazıcı, 1979:293). Osmanlı devleti döneminde resmîlik kazanan bu kurum ilk dini teşkilatlanmadır. Bu teşkilatın başında bulunan görevliye ise Şeyhülislam denilmektedir. Osmanlılardan önce de İslâm toplumlarında kullanılmakta olan Şeyhülislâm kavramı genel olarak yüksek bilgi sahibi ve fetva verebilen bilginlere hürmet ifadesi olarak kullanılmıştır.

Padişah Osmanlı İmparatorluğu Dönemi’nde din ve dünya işlerinin başkanıdır. Aynı zamanda hem halife hem devlet başkanı hem de orduların başkomutanı da yine

Padişah'ın ta kendisidir. Böyle olmakla birlikte Osmanlı sultanları, askeri, siyasi, idari konularda kendilerine nasıl yardımcıları edinmişlerse, din hususunda da kendilerinin yeterince bilmedikleri konularda, kendilerine yardımcı olacak ve fetva verecek din konusunda uzman kişileri de kendilerine yardımcı edinmişlerdir. Bu yardımcıları din işleri ve ulemanın uygulama bakımından başkanlığı görevini yerine getiren Şeyhülislâmdır. Ayrıca, şeyhülislam ulemanın reisidir. Şeyhülislam ulemanın reisi olarak gösterildiğine göre, bu unvan, ilmiye sınıfının en yüksek makamında bulunan kişilere verilen ve resmi niteliğe sahip olan bir özellik arz etmektedir (Taş, 2005:82).

Osmanlı Dönemi'nde Şeyhülislam'a bağlı olarak kadı, kadı asker, müftü, vaiz, imam, müezzin gibi görevlilerle din hizmetleri yürütülmüştür. Şeyhülislam Sadrazamdan sonra devletin en büyük şahsiyetiydi (Kaydu, 1977:201). Savaş ve barış yapılacağı zamanlarda onun görüşlerine başvurulur, devlet işlerinin yürütülmesinde aksaklık yaşandığı takdirde onun fetvası önem ifade ederdi. Fetva ile birlikte eğitim- öğretim ile yargı da yine şeyhülislamın elinde bulunduğundan hem öğrenciler hem de halk üzerinde büyük etkileri söz konusudur. Osmanlı toplumunda ortaya çıkan her siyasi ve sosyal olayda az çok şeyhülislam kurumunun etkisi olmuştur (Boyacıoğlu, 1996:164).

İstanbul'daki şeyhülislâmlık makamı Ankara'da TBMM'nin açılış ile yavaş yavaş yok olmaya yüz tutmuştur. TBMM hükümeti, İstanbul hükümeti. Aleyhinde aldığı bir dizi kararlar hem İstanbul hükümetini, hem de onun kurumu olan şeyhülislamlığı etkilemiş ve 1922 yılında saltanatın hilafetten ayrılması ile de İstanbul hükümeti ile birlikte şeyhülislâmlık makamı da tarihe kavuşmuştur. Bundan sonra TBMM hükümetinin oluşturduğu Şer'îye ve Evkaf vekâleti, daha önce şeyhülislamlığın yaptığı görevleri yerine getirecektir (Boyacıoğlu, 1996:168).

4.1.1.1. Şeyhülislamın Görevleri

Şeyhülislamlığın görev ve yetkilerinin birincisi fetva vermek, ikincisi de başında bulundukları ilim örgütünü (Kadı, Müderris ve Müftüleri) yönetmek, onların tayin ve terfi işlerini yürütmektir diyebiliriz. Osmanlı döneminde Şeyhülislamlar, “fetva verme” yetkisine sahip olduklarından “dini ve siyasi” bir fonksiyonu üstlenmişler, diğer taraftan İlmiye Teşkilatı'nı yönetmeleri sebebiyle de “idari” bir fonksiyon üstlenmişlerdir (Doğru, 2008:6).

Osmanlı yönetiminde padişahlar fetva kurumunu çalıştırmışlardır. Henüz Osmanlılarda şeyhülislamlık yokken, fetva vermek için belirli şahsiyetler görev almışlardır. Şeyhülislamlıktan önce padişahlar başkent müftüsünden fetva alırlarken, şeyhülislamlık ile birlikte padişahlar şeyhülislamdan fetva almışlardır. Osmanlı padişahları savaş ilan etmek, barış yapmak için şeyhülislama başvurdukları gibi, saray dışındaki insanlarda şeyhülislamdan yardım alabiliyorlardı.

Diğer yandan örgüt bünyesi içinde yer alan kadı, müderris, müftülerin atamaları 15. Yüzyılın sonlarına kadar sadrazam tarafından yürütülüyorken, 1574 yılından itibaren şeyhülislama bırakılmıştır.

Şeyhülislamların bir diğer görevi de. 1759 yılında padişah III. Mustafa tarafından başlatılan Saray'daki Huzur Derslerine katılacak mükarrir ve muhatabları seçip saraya göndermekti. Ramazan ayında Saray'da yapılan Huzur Derslerine devrin en seçkin uleması: kimisi mukarrir yani Kur'an'dan ayet okuyan, kimisi de muhatab yani soru soran olarak katılıyor ve Padişah'ın huzurunda dini ilmi tartışmalar yapıyordu. Burada görev alan ulemayı seçmek Şeyhülislamın görevleri arasında bulunuyordu (Arı,1994:173)

4.1.2. Şer'îye ve Evkaf Vekâleti

Cumhuriyetle beraber Osmanlı imparatorluğu dönemindeki dini işleri üstlenen Şeyhülislamlık makamı kaldırılmış, Şeyhülislam tarafından yürütülen din işleri ise 23 Nisan 1920'de Ankara'da kurulan Türkiye Büyük Millet Meclis Hükümetleri döneminde Şer'îye ve Evkaf Vekâleti' ne bırakılmıştır. Diyanet işleri Reisliği'nin kurulduğu 3 Mart 1924 tarihine kadar da din işleri Şer'îye ve Evkaf Vekâleti tarafından yürütülmüştür. Böylece İslam tarihi geleneğinde din işlerinin devlet tarafından yerine getirilme geleneği, bir bakanlık düzeyinde devam ettirilmiştir.

O dönem oldukça önem arz eden bu kurumun başında Şer'îye ve Evkaf Vekili, bakanlar kurulu listesinde Başbakan'dan sonra yer almıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisinin ilk beşinde de yer alan Şer'îye ve Evkaf Vekâleti, Cumhuriyet ilan edildikten sonraki 1. Cumhuriyet Hükümetinde de aynı statüsünü korumuştur.

O dönemde Şer'îye ve Evkaf Vekâletinde görev yapan vekiller günümüz Diyanet İşleri Başkanı veya Diyanet İşlerinden sorumlu devlet bakanı ile kıyaslanmayacak

kadar halkı dini vazifelerini yerine getirmeye davet ediyordu. Halkın bu davete itaat etmemeleri halinde de cezaya çarptırılacaklarını beyan edebiliyorlardı.

Şer'îye ve Evkaf Vekâleti dönemi 3 yıl 10 ay sürmüştür. Bu dönem içerisinde Şer'îye ve Evkaf Vekili olarak sırasıyla beş kişi görev yapmıştır (Aras, 2010:26). Bunlar;

Mustafa Fehmi Efendi. (Gerçekler) 03 Mayıs 1920 – 27 Nisan 1922

Abdullah Azmi Efendi. 11 Mayıs 1922 – 06 Kasım 1922

Mehmet Vehbi Efendi. (Çelik) 06 Kasım 1922 – 04 Ağustos 1923

Musa Kâzım Efendi. (Onar) 04 Ağustos 1923 – 01 Eylül 1923

Mustafa Fevzi Efendi. 01 Eylül 1923 – 27 Ekim 1923

Ankara'da Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin açılmasından Diyanet İşleri Reisliğinin kurulmasına kadar geçen süre içerisinde Türkiye'de din hizmetlerinin yönetilmesi ve din eğitiminin verilmesi görevlerini üstlenen bakanlık "İcra Vekilleri Heyeti'nin" on bir vekâletinden sıra ve önem olarak ta birinci sıradaki yerini korumuştur. Din işlerinin bir bakan aracılığıyla yürütülmesi, din ve devlet ilişkilerine farklı bir boyut kazandırmıştır.

Osmanlı devletinde şeyhülislamlık müessesesi ile günümüzdeki diyanet işleri başkanlığı arasında bir köprü görevi gören Şer'îye ve Evkaf Vekâleti 3 Mart 1924 yılında kaldırılmıştır.

4.1.2.1. Şer'îye ve Evkaf Vekâleti'nin Teşkilat Yapısı ve Görevleri

Şer'îye ve Evkaf Vekâleti'nin görevleri sadece din hizmetlerini yürütmek değildi. Din hizmetlerinin yürütülmesinin yanında hem idari görevleri üstleniyor hem de medreselerin idaresini gerçekleştiriyordu.

Ancak Türkiye cumhuriyetinin ilk dönemlerinde savaş şartları içinde, vatanın düşman işgalinden kurtulmasının ön planda tutulduğu ve pek çok din görevlisinin silahaltında bulunduğu bu dönemde Şer'îye ve Evkaf Vekâleti gerek cami ve mescitlerle gerekse din görevlileriyle ilgilenme imkânı bulamamıştır.

Yaşanan bu imkânsızlıklar yüzünden, Şer'îye ve Evkaf Vekâleti, kuruluşundan Diyanet işleri Reisliği'nin kurulduğu 3 Mart 1924 tarihine kadar geçen sürede kendi içinde pek teşkilatlanamamış ve teşkilat yapısı; bakan, tedrisat müdürü, memurin müdürü ve memurlardan ibaret kalmıştır.

1922 yılında yapılan bütçe görüşmeleri sırasında yapılan görüşmeler neticesinde yürütülecek olan hizmetler dikkate alınarak, ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte merkez ve taşra birimleri oluşturulmuştur.

4.2. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI'NIN KURULUŞU

Sosyal hayatın hiç şüphesiz vazgeçilmez unsurlarından biri dindir ve dini işlerin yürütülebilmesi için kurumsal bir kimliğe ihtiyaç olduğu açıktır. Bu nedenle Müslüman toplumlarda İslami konularla ilgili uzmanlık rolünü üstlenen kişi ya da kişiler her zaman olmuştur ve her toplumun din hizmetini sunumu kendi gelenek ve kültürüne göre şekillenmektedir.

Dinin, toplum hayatında arzulanan seviyede fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için planlı, düzenli ve kararlı kurumlara ihtiyaç vardır. Dinin toplum hayatındaki önemli fonksiyonları arasında yer alan sosyalleştirme ve dini ayinleri yönetme gibi fonksiyonlarını yerine getirebilmesi, ancak bürokratik usullerle örgütlenen dini kurumlar yoluyla olabilmektedir (Gültekin, 2010:51). Dinin hizmet alanının giderek değişmesi ve genişlemesi, toplumda farklı din hizmeti sunulmasına yönelik beklentilerin artması ve modernleşmeyle birlikte giderek karmaşık bir hal olan toplum yapısı, dinin bürokratik usullerle örgütlenmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu zorunluluktan hareketle tarihsel kökeni itibariyle Şeyhülislâmlığa dayanan, sonrasında TBMM hükümetleri (1920-1923) döneminde Şer-iye ve Evkaf Vekâleti adıyla din işlerini yürüten ve zaman içerisinde medeni milletlerde dinin siyasetle ilgilenmediği görüşünden hareketle kurumsal bir yapı olan Diyanet İşleri Reisliği (3 Mart 1924) şimdiki adıyla Diyanet İşleri Başkanlığı kurulmuştur.

Kişilerin inançlarının gereğini yerine getirmelerine yardımcı olmak, halkı din konusunda aydınlatmak ve ibadet yerlerini yönetmek için kurulan Diyanet teşkilatının varlığı, ilk yıllarda bütçe kanunları ya da benzeri düzenlemeler içinde yer almıştır (Gültekin, 2010:51-52).

1927 Yılı Bütçe Kanunu'nda, 71'i merkezde olmak üzere toplam 7172 adet kadro tahsis edilen Diyanet İşleri Başkanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatlarının idarî yapısı da ilk defa belirtilmiştir. Bu Kanuna göre, merkez teşkilatında Heyet-i Müşavere ile Tetkik-i Mesâhif Heyeti Reisliği, Müessesât-ı Diniye Müdüriyeti, Memurîn ve Sicil Müdüriyeti, Levâzım Müdüriyeti, Tahrirat ve Evrak Müdüriyeti; taşrada ise vilayet ve kazalarda müftülükler yer almıştır.

1931 Yılındaki Bütçe Kanunu ile bütün cami ve mescitlerin idaresi ve bunların görevlileri Evkâf Umûm Müdürlüğü'ne devredilmiştir. Ve bu sebepten Dini Müesseseler Müdürlüğü ile Levazım Müdürlüğü'nün personeli, 4081 hayrat hademesi, 26 cuma ve kürsü vaizi kadrolarıyla birlikte Evkâf Umum Müdürlüğü'ne geçmiştir.

Alt yapısı oldukça zayıf ve yetersiz bulunan Başkanlık, bu kanun ile neredeyse işlevsiz hale gelmiştir. Bu uygulama 1950 yılına kadar devam etmiştir.

Diyanet İşleri Başkanlığı'nın ilk teşkilat kanunu 22.06.1935 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2800 sayılı “Diyanet İşleri Reisliği Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun” dur.

Bu kanunla, teşkilatın yapısı, kadro durumu, merkez ve taşra görevlilerinin nitelikleri ve tayin usulleri belirlenmiştir. Her vilayet ve kazada bir müftü bulunacağı kararı alınmış, müftünün seçilmesi hususundaki usul geliştirilmiştir.

29.04.1950 tarihinde yürürlüğe giren 5634 sayılı Kanunla Diyanet İşleri Reisliğinin adı “Diyanet İşleri Başkanlığı” olarak değiştirilmiştir. 1931 yılında Evkâf Umum Müdürlüğü'ne devredilmiş olan cami ve mescitlerin idaresi ve cami görevlileri (Hademe-i Hayrat) kadroları yeniden Diyanet İşleri Başkanlığı'na verilmiştir.

1961 Anayasası Diyanet İşleri Başkanlığı'nı Anayasal bir kurum olarak düzenlemiştir. 1982 Anayasası, ‘Genel idare içinde yer alan Diyanet İşleri Başkanlığı, laiklik ilkesi doğrultusunda, bütün siyasi görüş ve düşüncülerin dışında kalarak ve milletçe dayanışma ve bütünleşmeyi amaç edinerek, özel kanununda gösterilen görevleri yerine getirir.’ hükmü ile Başkanlığın görevlerini yerine getirirken uyması gereken kıstasları belirlemiştir. Ve böylece Başkanlığa tarihi bir misyon yüklemiştir.

5634 sayılı Kanunla oluşturulan Diyanet İşleri Başkanlığı'nın teşkilat ve kadro yapısı 1965 yılına kadar aynen devam etmiştir. 15.08.1965 tarihinde yürürlüğe giren 633 sayılı *“Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”* Başkanlığın görevleri noktasında önemli bir açılım getirmiş, İslam dininin ahlak alanı ile işleri yürütmek de görevler arasında sayılmıştır. Kanun'da Başkanlığın görevi, ‘İslâm dininin inançları, ibadet ve ahlâk esasları ile ilgili işleri yürütmek, din konusunda toplumu aydınlatmak ve ibadet yerlerini yönetmek’ şeklinde ifade edilmiştir. Bu Kanunla, Başkanlıkla ilgili mevzuat tek metinde toplanmıştır. Daha sonraki yıllarda da ihtiyaca bağlı olarak eğitim merkezi müdürlüğü, hac işleri müdürlüğü gibi yeni birimler Bakanlar Kurulu kararlarıyla teşkilata ilave olmuştur.

26 Mart 1976 tarihli ve 1982 sayılı Kanun’la 633 sayılı Kanun’da bazı önemli yenilikler ve değişiklikler yapılmıştır. Ancak bu Kanun, Anayasa Mahkemesi’nin kararıyla usul yönünden iptal edilmiştir. Bu süreçte hukuki bir boşluk oluşmuş ve bu boşluk ancak 01.07.2010 tarihli ve 6002 sayılı Kanun ile 31 yıl sonra doldurulabilmiştir.

24.02.1978 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile bazı birimler daire başkanlığına dönüştürülmüştür. Bu arada eğitim merkezlerinin sayısı 5’e çıkarılmış ve ilk defa 10 adet Yurtdışı Din Hizmetleri Müşavirliği kadrosu oluşturularak, Başkanlığın yurtdışında da teşkilatlanması sağlanmıştır.

14.12.1983 tarihli, 190 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki sayılan cetvellerde Diyanet İşleri Başkanlığı’na tahsis edilen kadrolar da yayımlanmış ve 3046 sayılı *“Bakanlıkların Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”* a uygun olarak Başkanlık yeniden teşkilatlandırılmıştır.

633 sayılı Kanun’da çok kapsamlı değişiklikler yapan 01.07.2010 tarihli ve 6002 sayılı Kanun ile Diyanet İşleri Başkanlığı’nın mevcut teşkilat yapısı belirlenmiştir. Bu Kanun Diyanet İşleri Başkanlığı’na çok önemli kazanımlar sağlamıştır. Başkanlık, hiyerarşik olarak genel müdürlük seviyesinden müsteşarlık seviyesine yükseltilmiştir. Ayrıca dokuz adedi genel müdürlük seviyesinde olmak üzere on dört hizmet birimi oluşturulmuştur. Diyanet İşleri Başkan’ının görev süresi 5 yıl ile sınırlandırılmış, bir kişinin en fazla iki kez bu göreve getirilebileceği kararı alınmıştır. Başkan yardımcılarının sayısı üçe düşürülmüştür. Din İşleri Yüksek

Kurulu için üye seçimini yapacak heyetin kapsamı genişletilmiş, teşkilatın her kademesinden temsilcilerin katılımı sağlanmıştır. Gerek Din İşleri Yüksek Kurulu gerekse diğer birimlere verilen yeni birçok görevle uluslararası alanda etkin bir din hizmeti sunmanın yasal alt yapısı oluşturulmuştur.

Bu bağlamda, çağımızda din hizmeti sunmanın bir gereği olarak cami dışı din hizmetlerinin önü açılmıştır. Başkanlık bünyesindeki personelinin hizmet içi eğitimleri için gerekli alt yapı hazırlanmış ve Diyanet İşleri Başkanlığı, toplumu din konusunda aydınlatma noktasında her türlü imkândan yararlanmaya memur edilmiştir.

Modern yönetimin bir gereği olarak insan kaynakları yönetim sistemi benimsenmiş ve personelin kariyer sistemine göre alınarak yetiştirilmesi sağlanmıştır. Başkanlığın ihtiyaç duyduğu kadrolar temin edilmiş, personelin mağdur olduğu özlük hakları tam manasıyla istenilen gibi olmasa da iyileştirilmiştir.

Özetle, söz konusu Kanunla din hizmetlerinin önü açılmış, engel görülebilecek bazı hususlar bertaraf edilmiş, personelin uygun bir ortamda hizmet etmesi sağlanmıştır. (www.diyanet.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Detay/1).

4.3. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI'NIN GÖREVLERİ VE TEŞKİLAT YAPISI

4.3.1. Diyanet İşleri Başkanlığının Görevleri

Diyanet İşleri Başkanlığının görevleri 633 sayılı kanunun birinci maddesinde açıklanmıştır. Bu maddeye göre “İslam Dininin inançları, ibadet ve ahlak esasları ile ilgili işleri yürütmek, din konusunda toplumu aydınlatmak ve ibadet yerlerini yönetmek üzere; Cumhurbaşkanlığına bağlı Diyanet İşleri Başkanlığı kurulmuştur” denilmektedir (633 sayılı kanun).

Daha sonraki yıllarda Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından yapılacak olan tüm işlemlerde bu madde bir dayanak niteliğindedir ve kurum bütün icraatlarında bu maddeyi esas almaktadır.

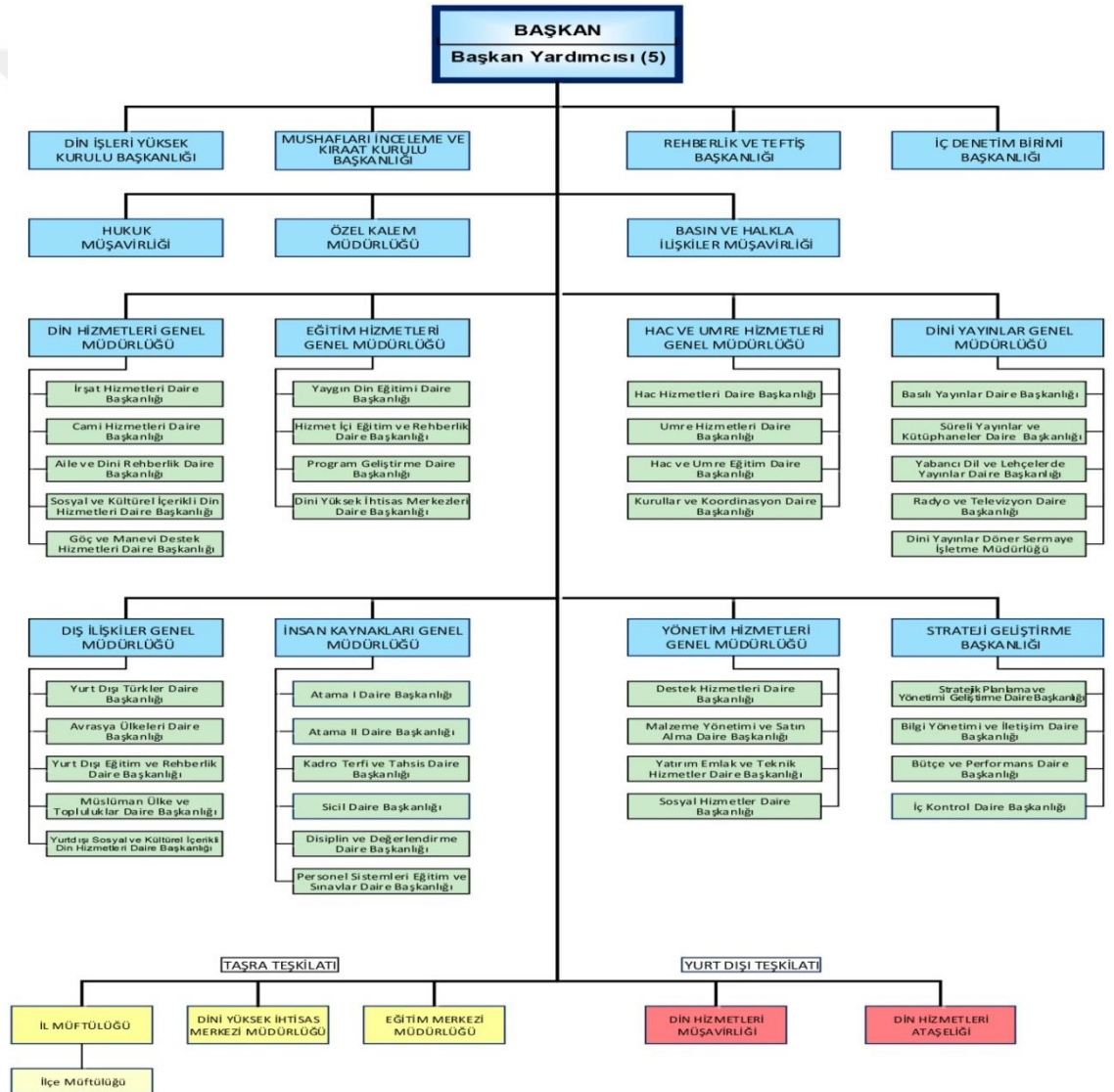
1982 Anayasasıyla ise 136. Madde de belirtildiği üzere “laiklik ilkesi doğrultusunda, bütün siyasi görüş ve düşüncülerin dışında kalarak ve milletçe dayanışma ve

bütünleşmeyi amaç edinerek, özel kanununda gösterilen görevleri yerine getireceği” hükmü getirilmiştir.

1982 yılından itibaren ilerleyen yıllarda Başkanlık ile ilgili kanuni yeni bir düzenleme getirilmemiştir. Bu bağlamda 633 sayılı kanunun 1. maddesindeki görevler bugün de geçerliliğini korumaktadır.

4.3.2. Diyanet İşleri Başkanlığının Teşkilat Yapısı

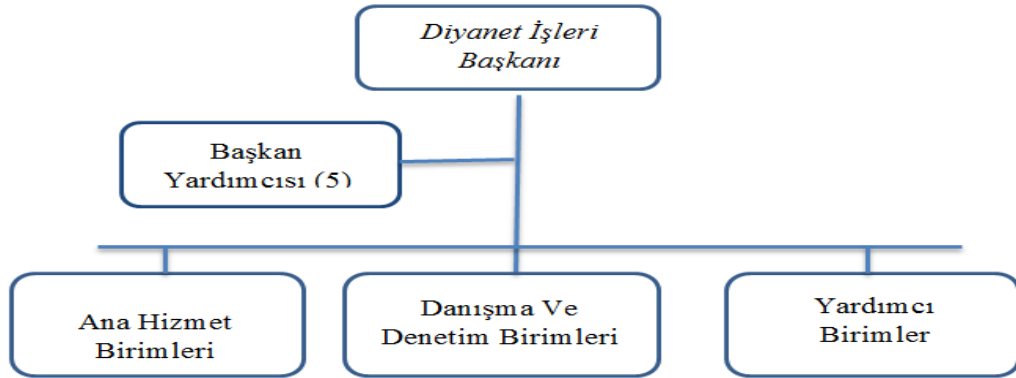
Diyanet İşleri Başkanlığı’nın şuan ki merkez teşkilat yapısını; merkez teşkilatı, taşra teşkilatı ve yurtdışı teşkilatı olmak üzere 3 ana teşkilat oluşturmaktadır.



Şekil: 7- Diyanet İşleri Başkanlığı Teşkilat Yapısı

Kaynak: (www.diyanet.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/TeskilatSemasi/4)

4.3.2.1. Merkez Teşkilatı



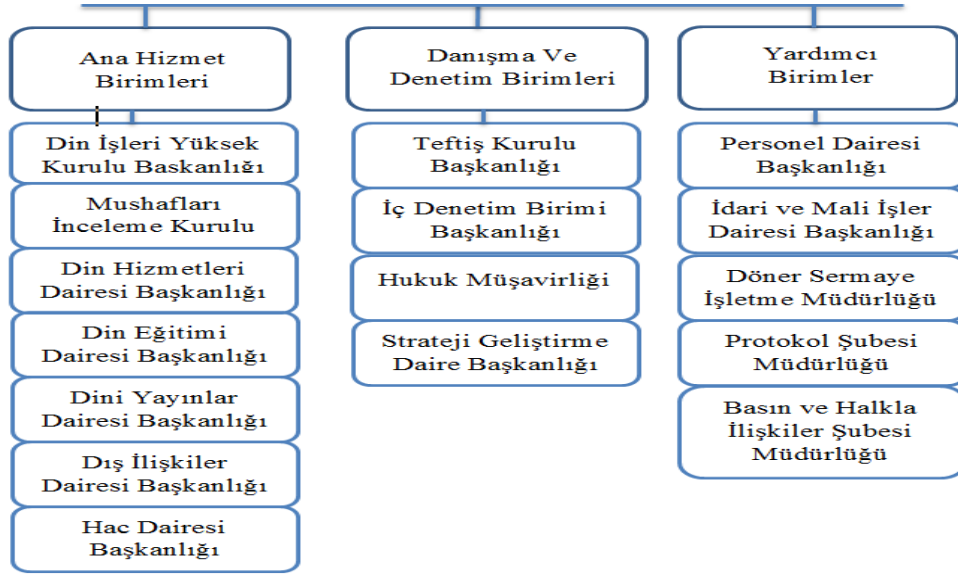
Şekil: 8-Diyanet İşleri Başkanlığı Merkez Teşkilatı

Başkanlık merkez teşkilatı bir Başkan ve beş Başkan Yardımcısından oluşmaktadır.

Başkanlığın en üst amiri Diyanet İşleri Başkanıdır ve Başkanlığı temsil eder. Başkan din hizmetlerinin sunumunun etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar, yapılacak hizmetlerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi görevlerini yerine getirir. Ayrıca 633 sayılı kanunun üçüncü maddesine göre “Din hizmetleri ile ilgili ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar. Başkan, Başkanlığın görev alanına giren konularda meydana gelen gelişmelere ve ihtiyaçlara göre birimlere görev verir”.

Hiyerarşik olarak Diyanet İşleri Başkanı’ndan sonraki diğer bir makam ise Başkan Yardımcısıdır. Başkanın vereceği görevleri yapmak ve Başkan’a karşı sorumlu olmak üzere en fazla beş Başkan Yardımcısı bulunur. Başkan’ın bulunmadığı hallerde, Başkan’ın göstereceği Başkan Yardımcılarından birisi, Başkanın göstermediği hallerde Din İşleri Yüksek Kurulu Başkanı Diyanet İşleri Başkan’ına vekâlet eder.

Merkez teşkilatında ayrıca Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri ile Yardımcı Birimler yer almaktadır. Bu birimlerinde alt birimleri vardır.



Şekil:9-Merkez Teşkilatı Alt Birimleri

4.3.2.2. Taşra Teşkilatı

Diyanet işleri başkanlığı, yurt genelinde il ve ilçe müftülükleri olarak teşkilatlanmıştır. Yurt genelinde bulunan müftülükler ve bu müftülüklere bağlı olan din görevlileri ile başkanlık yurdun en ücra köşesine kadar bağlantısını sağlamış ve yurdun her köşesinde hizmetlerini gerçekleştirmiştir. Diyanet işleri başkanlığının günümüzdeki taşra teşkilatı il müftülükleri, ilçe müftülükleri ve eğitim merkezi müdürlüklerinden oluşmaktadır.



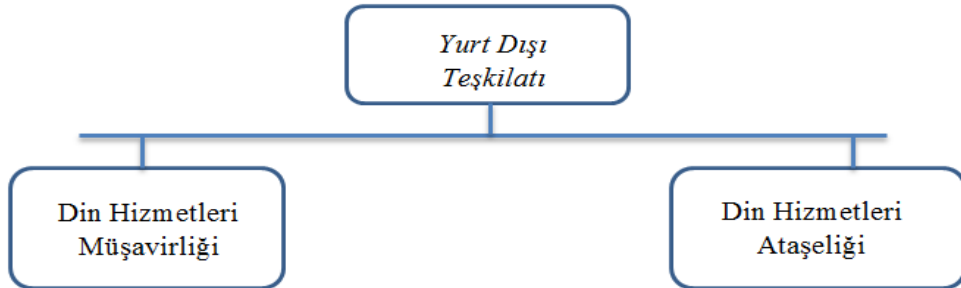
Şekil:10-Taşra Teşkilatı

İl ve ilçe müftüleri, bölgelerinde Diyanet İşleri Başkanlığını temsil eder, din hizmetlerini, dini müesseseleri yönetir ve din görevlilerinin hizmetlerini düzenleyip denetler (633 sayılı kanun madde 8). İl müftülükleri Diyanet İşleri Başkanlığına bağlı iken, ilçe müftülükleri ise il müftülüklerine bağlıdır.

İl müftülüklerinde il müftüsü ve buna bağlı olarak il müftü yardımcısı, şube müdürü, Kur'an kursu müdürü, vaiz, murakıp, Kur'an kursu öğreticisi, sayman, şef, memur, imam-hatip, müezzin- kayyım ve çeşitli unvanlarda diğer görevliler bulunmaktadır. İlçe müftülüklerinde; ilçe müftüsü ve buna bağlı olarak vaiz, murakıp, şef, memur, Kur'an kursu öğreticisi imam-hatip, müezzin- kayyım ve çeşitli unvanlarda diğer personel kadroları bulunmaktadır. Ancak vaiz, murakıp, şef kadrosunda bulunan görevliler ilçelerin bir kısmında bulunmamaktadır. Taşra teşkilatında idareci ve büroda bulunan görevliler dışındaki tüm görevliler yani vaiz, murakıp, imam-hatip, müezzin- kayyım, Kur'an kursu öğreticileri "Din Hizmetleri" sınıfında yer almaktadır. (Doğru,2008:24).Diyanet işleri başkanlığı kuruluş amacı olan ve kanunen kendisine verilen dini görevlerin büyük bir kısmını bu görevliler vasıtası ile yerine getirir.

4.3.2.3. Yurt Dışı Teşkilatı

Diyanet işleri başkanlığı tarafından 1978 yılında yurt dışında yaşayan vatandaş ve dindışlarımıza dini her konuda hizmet sunmak, oradaki soydaşlarımızın maruz kaldıkları propagandalara karşı dini ve milli bütünlüklerini sağlamak, dini hizmetleri planlamak, gerçekleştirilen faaliyetleri takip etmek ve onların karşılaşılabilecekleri problemleri çözmek amacıyla yurt dışı teşkilatı kurulmuştur.



Şekil:11-Yurt Dışı Teşkilatı

Diyanet İşleri Başkanlığı yurt dışı teşkilatı Din Hizmetleri Müşavirlikleri İle Din Hizmetleri Ataşeliklerinden oluşmaktadır. Yurt dışında hizmet veren Din Hizmetleri Müşavir ve Ataşeleri Diyanet İşleri Başkanı'nı, Din Hizmetleri Müşavir ve Ataşelikler de Diyanet İşleri Başkanlığı'nı temsil etmektedir. Bu birimler Başkanlık adına yurt dışındaki dini hizmetleri yürütmektedir.

Müşavirlik ve Ataşelik birimleri çeşitli ülkelerde de geçici din görevlileri bulunmaktadır.



Beşinci Bölüm

5. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI VE DEĞİŞİM

5.1. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI VE DEĞİŞİM

Din toplumların vazgeçilmez unsurlarından biridir ve dinden uzak kalınan bir zaman ya da mekândan bahsetmek mümkün değildir. Yani insan yaratılışı itibarıyla ilahi kaynaktan hiçbir zaman uzak kalmamış, her koşulda dini inançlarını yerine getirmiştir. Dolayısıyla insan ve din hep yakın bir ilişki içinde olmuştur. Hiç şüphesiz birbirleriyle bu denli yakın bir ilişki içinde olan din ve insanın birbirini etkilemesi ve birbirinden etkilenmesi kaçınılmazdır.

Bu etkilenme ve etkileme süreci değişime neden olmuştur. İnsanlar değiştikçe dini ihtiyaçlar da değişmiştir. Buna bağlı olarak dini kurumlar insanların bu ihtiyaçları doğrultusunda bünyelerinde ve faaliyetlerinde bir takım değişimler yapmışlardır.

Değişimi yaşamayan bir kurumdan bahsetmek mümkün değildir. Hemen her kurum belli bir değişim sürecinden geçmiştir. Meydana gelen değişimlere ayak uydurmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Dinin yaşanması, anlaşılması ve uygulanmasında önemli bir yere sahip olan Diyanet İşleri Başkanlığı da örgütsel hayatını devam ettirebilmek için çevrede meydana gelen değişimler ve insanların ihtiyaçları doğrultusunda hem bünyesinde hem de faaliyetlerinde bir takım değişimler yapmıştır.

Bu değişimlerden bahsedecek olursak eğer;

5.1.1. Teknolojik Değişiklikler

Örgütlerde değişimi tetikleyen en önemli unsurlardan biri hiç şüphesiz teknolojik değişikliklerdir. Günümüzde her şey akıl almaz şekilde değişmektedir ve örgütlerin bu değişime karşı kayıtsız kalmaları imkânsızdır.

Teknoloji kullanımı insanların işlerini kolaylaştırmıştır. Teknoloji de meydana gelen değişimlere Diyanet İşleri Başkanlığı da kayıtsız kalmamış ve personelin işlerini kolaylaştırmak açısından ilk olarak IKYS, EHYS ve DHYS gibi sistemleri kullanıma açmıştır. Bu sistemlerin her biri personelin müftülüklerde gelerek doldurması gereken form ve evrakları istedikleri zaman, istedikleri yerden doldurma imkânı sunmaktadır.

Ancak her bir sistem farklı amaçla kullanılmaktadır. Bu çok sayıda şifre ve kullanıcı adı gerektirmektedir. Diyanet İşleri Başkanlığı bunların her birini tek bir sistem haline getirerek DİBBYS sistemini personelin kullanımına açmıştır.

DİBBYS Diyanet İşleri Başkanlığı Yönetim Sistemi anlamına gelmektedir ve bu kelimelerin baş harflerinden oluşur. Bu sistem personelin diyanetle bağlantılı olan her türlü duyurulara kolayca ulaşmasını sağlar. Ayrıca personelin atama, sınav sonuçları, Kur'an kursu öğrencilerinin kayıtları, mesai girişleri vb. işlemler bu sistem üzerinden yapılmaktadır.

Diyanet işleri başkanlığı sadece DİBBYS sistemini kullanıma açmakla kalmamış daha önceki yıllarda hutbelere sadece müftülüklerden erişebilen personele kolaylık sağlayabilmek adına Diyanet İşleri Başkanlığı'nın web sitesi üzerinden haftalık hutbelere erişim imkânı da sağlamıştır. Yine teknolojiye meydana gelen değişimlere bağlı olarak kullanılmaya başlanılan bir diğer sistem ise merkezi ezan ve vaaz sistemleridir.

Bu sistemlerden kısaca bahsedecek olursak eğer;

Merkezi vaaz sistemi, merkezi bir camiden yapılan vaazın daha fazla sayıda cemaate duyurulmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiş, kablosuz kurulum imkânı sağlayan bir ses sistemidir. Kimi şehirlerde kullanılmakta olan sistem, merkez camiinde yapılan vaazların, şehirdeki tüm camilerde dinlenme olanağı sunar.

Merkezi ezan sistemi de, vaaz sistemiyle aynı niteliktedir.

5.1.2. MBSTS Sınav Sisteminin Getirilmesi

İslâmiyet'in ilk yıllarında dinin anlaşılması ve uygulanmasında tek rehber Hz. Peygamber iken, İslâmiyet'in hızla yayılmasıyla birlikte farklı insanların varlığına da ihtiyaç artmıştır. Bu ihtiyaç doğrultusunda İslamiyet'ten günümüze kadar İslam dininin inançlarını, ibadet ve ahlak esaslarını topluma öğretecek ve din konusunda toplumu aydınlatacak çok sayıda personel yetiştirilmiştir.

Yetiştirilen bu personel doğudan batıya, kuzeyden güneye, ülke içine ve ülke dışına kısacası yurdun dört bir yanına gönderilmiş ve buradaki vatandaş ve dindaşlarımıza dini her konuda hizmet sunmuştur. Söz konusu personelin bilgi seviyesini ölçmek,

personelin görev ve görev yerlerini değiştirebilmeleri ve atamalarının yapılmasında farklı yöntemler izlenmiştir.

Personelin yeterliliğini ölçmek ve atamalarını yapmak için ilk olarak müftülük bünyesinde yapılan sınav ve mülakat puanları esas alınırken, daha sonraki yıllarda personelde oluşabilecek “haksızlık yapılıyor” düşüncesini bertaraf edebilmek adına tarafsız ve uzman bir kurum tarafından yapılan bir sınavın varlığına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu bağlamda Diyanet İşleri Başkanlığı’nın personeli olan herkesin, (bu personellerin sözleşmeli ya da kadrolu olması fark etmez), bilgi seviyelerini ölçmek, onların mesleki bakımdan göreve en iyi şekilde hazır bulunmalarını sağlamak amacıyla MBSTS adı verilen bir sınav uygulanmaya başlanmıştır.

MBSTS, Mesleki Bilgiler Seviye Tespit Sınavının kısaltılmış halidir ve personelin bilgi seviyesinin ölçülmesinin dışında görev ya da görev yerlerini değiştirmek isteyen cami görevlileri, yurt dışına din görevlisi olarak gitmek isteyenler, hac ve umre hizmetlerinde din görevlisi olarak görevlendirilecek olan personele uygulanan bir sınavdır.

5.1.3. Sigara Kullananların Hac Görevlendirilmesinde Değerlendirme Dışı Bırakılması

Çağımızın en büyük problemlerinden birisi hiç şüphesiz sigara bağımlılığıdır. Sigara toplumumuzun büyük çoğunluğu tarafından zararlarının bilinmesine rağmen tüketilmektedir.

İslam dini bize zararlı olan her türlü bağımlılıklardan uzak olmak gerektiğini emreder. Diyanet İşleri Başkanlığı bu hassas emri göz önüne alarak hac ve umre görevlendirmelerinde hem bu emrin gereği olarak hem de sigara kullanımının kutsal toprakların atmosferine yakışmadığı gerekçesiyle sigara içen personelin hac ve umre görevlendirmelerinde değerlendirme dışı tutulacağı kararını aldı.

Bu kararın alınmasındaki bir diğer etken ise, hac yolcularının, kafile ve ekiplerde yer alan görevli personelin otel önlerinde ve açık alanlarda sigara içmelerinden dolayı duydukları rahatsızlıkları dile getirmeleridir. Personelin kutsal topraklarda sigara

kullanması, hac yolcularına örnek olmak ve onlara rehberlik noktasında beklentilere uygun düşmemektedir.

Hem hac yolcularının duydukları rahatsızlıkları dile getirmeleri hem de dinimizin insanlara zarar verecek her türlü bağımlılıklardan uzak olmamız gerektiği hususundaki emri Diyanet İşleri Başkanlığı'nın bu hususa çözüm getirebilmek adına bu kararı almasına sebep olmuştur.

Bu kararın öncesinde Diyanet İşleri başkanlığı hac ve umre görevlendirmelerinde personelin MBSTS sınavından aldıkları puanlarını esas alıyorken, bu karar doğrultusunda bu yıl ki hac ve umre görevlendirmelerinde sadece sigara kullanmayan personelin tercih edileceğini belirtmiştir. Ayrıca Diyanet İşleri Başkanlığı alınan bu kararın sadece hac ve umre görevlendirmeleriyle sınırlı kalmayacağını, ilerleyen yıllarda sigara kullanan personelin hac ve umre görevlendirmesi için yapılan sınava bile giremeyeceğini, hatta daha sonraki aşamalarda din görevliliği sınavlarında sigara kullananların tercih edilmeyeceğini ifade etmiştir.

5.1.4. Kutlu Doğum Haftası İfadesinin Mevlid-i Nebi Olarak Değiştirilmesi

Sevgili peygamberimizin dünyaya gelişleri geçmişte olduğu gibi günümüzde de kutlanan bir gelenektir. Hz. Peygamberin doğumunu içine alan hafta 1993 (kimi kaynaklarda 1989) yılından beri 14-20 Nisan arasında kutlanmaktaydı ve bu hafta Kutlu Doğum olarak ifade edilmekteydi.

Ancak son zamanlarda Kutlu Doğum Haftası ifadesi pek çok tartışmalara neden olmuştur. Bu ifade FETÖ ile bağlantılı olduğu gerekçesiyle 15 Temmuz'un ardından kaldırılmıştır.

Bu ifade Mevlid-İ Nebi olarak değiştirilmiştir.

5.1.5. Sabah Namazı Buluşmaları

İnsanlar elindekilerle asla yetinmemişler ve daha iyiyi, daha güzeli bulmak için sürekli bir arayış içinde olmuştur. Dolayısıyla bu arayış insanların yaşam koşullarının değişmesine neden olmuştur. Değişen yaşam koşulları da insanların önceliklerini değiştirmiş, manevi değerlerimizin yitip gitmesine zemin hazırlamıştır.

Bir medeniyetin oluşmasındaki en önemli unsur maddi unsurdur. Ancak maddi unsurlar ne kadar önem arz ediyorsa manevi unsurlar da o kadar önem arz etmektedir. Yani maddi ve manevi değerler bir milleti millet yapan temel değerlerdir. Nasıl ki süt bebeğinin hayatını devam ettirebilmesi için annesine ihtiyacı varsa, milletimizin de güçlü bir şekilde ayakta kalabilmesi için manevi değerlere ihtiyacı vardır. Çünkü bizleri asırlardır güçlü ve şerefli kılan manevi değerlerimizdir.

Bu şeref ve gücümüz geleceğimizi emanet edeceğimiz gençlerimiz sayesinde geleceğe taşınacaktır. Dolayısıyla güçlü bir millet olarak hayatta kalabilmemiz için gençlerimizin manevi değerlerini muhafaza edebilmeli ve onlara bu değerleri aşılamalıyız.

Diyanet İşleri Başkanlığı birlik ve beraberliğimizi muhafaza edebilmek, giderek yok olmaya başlayan ahlaki değerleri koruyabilmek, gençlere milli ve manevi değerleri benimsetmek, onları camilerimize alıştırmak amacıyla gençlerle sabah namazı buluşmaları etkinliği düzenlemeye başladı.

Bu etkinlik önceleri cemaat ve din görevlileri ile cemaat arasındaki diyalogu kuvvetlendirmek, camilerin sadece ibadet yapılan bir yer değil, sosyal faaliyetlerin de yapılabileceği bir mekân olacağını gösterebilmektir. Bu uygulama memleketin en ücra köşelerinde bile din görevlileri tarafından uygulanmıştır. Bu uygulama devam ederken, toplumdaki ahlaki değerlerin yitip gitmesi nedeniyle gençlerimizi yanlış olan şeyleri yapmaktan alıkoyabilmek, gençleri de camiye çekebilmek için uygulanmaya gençlerde dâhil edildi.

Gençlerin milli ve manevi değerlerini muhafaza etmek amacıyla gerçekleştirilen bu etkinlik doğrultusunda, gençleri sabah namazına teşvik etmek için namaza gelen gençlere ödülleri verildi ve gençlerle çeşitli etkinlikler yapıldı.

5.1.6. Gençlik Merkezi

Gençler bir milletin hiç şüphesiz en büyük zenginliğidir. Dolayısıyla gençlerin ihmal edilmesi demek, bir milletin geleceğini ihmal etmesi demektir. Günümüzde akıl almaz şekilde artan madde bağımlılığı, şiddet, terör olayları gençlerimizi bizden koparmaktadır.

Diyanet İşleri Başkanlığı gençlerin serbest zamanlarında onları uygunsuz ortamlardan uzak tutmak, milli ve manevi değerlerine bağlı bireyler olarak yetiştirmek ve onlara bu bilinci aşılama maksadıyla gençlik merkezlerini kurdu.

Bu uygulama için Diyanet İşleri Başkanlığı'nın yapmış olduğu en köklü değişimlerden biridir diyebiliriz. Çünkü bu uygulamayla din görevlilerinin görev tanımları değişmiş, camide imam ya da kuran kursunda kuran kursu öğreticiliği görevini üstlenen personel, gençlik merkezlerinde gençlerin akıl hocası, danışmanı olma görevini üstlenmişleridir.

5.1.7. Rotasyon Uygulaması

Rotasyon, personelin zaman zaman yerinin değiştirmesi olarak tanımlanır. Rotasyon yapmaktaki amaç hiç şüphesiz personel hareketliliği sayesinde verimlilik ve motivasyonu artırmaktır.

Diyanet İşleri Başkanlığı da bu amaçla rotasyon uygulamasını zaman zaman gündeme getirmiştir ve hatta belli dönemlerde de uygulamıştır.

Altıncı Bölüm

6. YOZGAT İLİNDE DİN GÖREVLİLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ

6.1.1. Konusu

Yozgat ili ve tüm ilçelerinde gerçekleştirilen bu çalışma din görevlilerinde değişime direnci konu edinmektedir. Toplumun önemli bir kesimini oluşturan din görevlilerinin, teknolojik, sosyal, kültürel ve mevcut yapılarında bir değişim yaşandığında bu değişime karşı bakışlarını ve tutumlarını ele almaya çalıştık. Bu çalışmada din görevlilerinin yaşları, çalışma yılları, çalıştıkları yerler ve eğitim durumlarına göz önünde bulundurularak, değişime dirençlerinin olup olmadığı üzerinde durulmuştur.

Çünkü din hizmetleri sosyal münasebete dayalı bir hizmettir. Dolayısıyla sosyal alanda meydana gelen değişimlerden en fazla etkilenen bir dini organizasyon olan diyanet işleri başkanlığı ve buna bağlı olarak da bünyesinde çalışan din görevlileri olur. Ancak meydana gelen bu değişimlerden etkilenme din görevlilerinin sahip oldukları geleneksel yapı ve itibar bakımından toplumun diğer kesimlerinden farklılık gösterir. Çünkü din görevlileri değişimleri mesleklerinin ağırlığı vb. nedenlerden dolayı hızlı bir şekilde kabullenmeyebilir ve direnç gösterir.

6.1.2. Problem

Değişim her insan toplumunun temel özelliğidir. Bu değişime ayak uydurmayan kurumlar ve bireyler ya önemlerini yitirmekte ya da tamamen yok olmaktadır. Bu değişimler toplumdaki her bireyi etkisi altına almaktadır. Din görevlileri de bu toplumun bir parçası olduklarına göre onlarında değişimlerden etkilenmeleri normaldir. İşte bizim çalışmamızda değişen çevrede din görevlilerinin değişimin yarattığı yeni durumlara nasıl karşılık vereceği, değişimlere karşı tutumlarının neler olacağını anlamaya çalıştık. Bu ana problem doğrultusunda “din görevlisi değişime nasıl bakmaktadır?” sorusuna karşılık bulmalıyız.

6.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

6.2.1. Amaç

Bu araştırmamızın amacı; Yozgat ili ve tüm ilçelerindeki din görevlilerinin değişime karşı bakışlarını ve tutumlarını tespitiye yönelik olup, Türkiye’deki din görevlilerinin değişim karşısındaki tepkilerini tespit etmeye çalışmaktır.

6.3. VARSAYIMLAR

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir;

Araştırmaya katılan din görevlilerinin yapılan ankete doğru ve samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.

Verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiki yöntemler amaca uygun seçilmiştir.

Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

6.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₀: Din görevlileri teknolojik değişikliklere direnç göstermemektedir.

H₁:Din görevlileri hutbelere eski sistemden ulaşmayı daha kolay bulmaktadır.

H₂: Din görevlileri DİBBYS sisteminin kullanımı hususunda direnç göstermektedir.

H₃: Din görevlileri merkezi ezan sistemine karşı direnç göstermektedir.

H₄: Din görevlileri zorunlu rotasyon uygulamasına sıcak bakmamaktadır.

H₅: Din görevlileri gençlerle yapılan sabah namazı buluşmalarını olumlu karşılamaktadır.

H₆: Hac görevlendirmesinde sigara içenlerin değerlendirme dışında tutulması hususunda direnç göstermektedirler.

H₇: Din görevlileri hac görevlendirmesi, ilk atamaların yapılması ve nakil işlemlerinin yapılmasında baz alınan MBSTS sınavına karşı direnç göstermektedir.

H₈: Din görevlileri bulundukları yerin sosyal ve kültürel hayatından etkilenmektedir.

H₉: Din görevlileri kılık kıyafet hususunda halkın bakış açısına uygun tercihlerde bulunmaktadır.

H₁₀: Din görevlilerinin şehir merkezi dışında yaşamaları davranış ve düşüncelerini etkilemektedir.

6.5. TANIMLAR

Araştırmada ‘Değişim’, ‘Örgütsel Değişim’, ‘Örgütsel Değişime Direnç’, ‘Din’, ‘Din Görevlisi’ kavramları çalışmamızın konusuyla doğrudan alakalı olup, çalışma boyunca konuya özgü kullanımlarıyla esas alınmıştır.

Çalışmada din görevlilerinden kastımız; Müftü, Müftü Yardımcısı, İmam Hatip, Müezzin Kayyım, Vaiz, Kuran Kursu Öğreticisi ve Murakıptır.

6.6. ARAŞTIRMA MODELİ

6.6.1. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Yozgat il merkezi ile merkeze bağlı ilçelerde görev yapan müftü, müftü yardımcısı, imam-hatip, Kur'an Kursu öğreticisi ve müezzin-kayyımlar, vaiz ve murakıplar oluşturmaktadır. 2019 yılı verilerine göre Yozgat İl Müftülüğüne bağlı olarak il merkezi ve ilçelerde 1300 din görevlisi görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklemi, 15.04.2019 Çarşamba günü il ve ilçe merkezleri ve merkezlere bağlı köylerde görev yapan din görevlilerine yönelik gerçekleştirilen aylık toplantıya katılanlar oluşturmuştur. Zikredilen toplantılara katılan din görevlilerine, görüşme formları dağıtılarak cevaplanması istenmiştir. Bu görüşme formlarından 851 tanesi tarafımıza geri dönmüştür. Bütün görüşme formları teker teker incelenerek tutarlı doldurulup doldurulmadıkları, eksik olup olmadıkları kontrol edilmiş, 849 anket formu değerlendirmeye uygun görülmüştür. Buna göre, araştırmanın örneklem grubu 849 din görevlisinden oluşmuştur. Araştırma örnekleminin, evrenin yaklaşık % 65 'ini kapsaması, bulguların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

6.6.2. Bilgi Toplama Araçları

Araştırmanın teorik kısmını oluştururken bilgi ve belgeleri toplama ve dokümantasyon tekniği kullanılmıştır. Bu çerçevede değişim, örgütsel değişim, değişime direnç, Diyanet İşleri Başkanlığı, Kuruluştur, Görevleri Ve Teşkilat Yapısı ile ilgili genel konular taranmıştır.

Araştırmanın uygulamalı kısmını oluşturan bölümde ise yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

6.6.3. Verilerin Analizi Ve Yorumlanması

Veri elde etme aracı olarak kullandığımız yapılandırılmış görüşme formunun sunduğu bilgilerin çözümlenmesinde, SPSS istatistiksel veri analizi paket programı kullanılmıştır.

Öncelikle verilerimizde hangi analizleri kullanacağımızı belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Tablo:4-Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonucu

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
YAŞINIZ	,202	83	,000
UNVANINIZ	,388	83	,000
ÖĞRENİMDURUMUNUZ	,299	83	,000
GÖREVSÜRENİZ	,267	83	,000
GÖREVYERİNİZ	,317	83	,000
İNTERNETKULLANIMPROBLEMİ	,360	83	,000
HUTBELEREERİŞİM	,517	83	,000
MÜFTÜLÜKLERDENHUTBELEREERİŞİM	,394	83	,000
DİBBYS	,492	83	,000
ESKİSİSTEMHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,353	83	,000
MERKEZİVAASİSTEMİHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,351	83	,000
MERKEZİEZANSİSTEMİHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,329	83	,000
ROTASYONHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,306	83	,000

		6	0
SABAHNAMAZIBULUŞMALARIHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,473	83 6	,00 0
KUTLUDOĞUMHUSUSUNDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,410	83 6	,00 0
GENÇLİKMERKEZLERİHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,505	83 6	,00 0
GÖREVLENDİRMEHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,278	83 6	,00 0
HACGÖREVLENDİRİLMESİ	,468	83 6	,00 0
AMİRDEĞİŞİKLİĞİHAKKINDAKİGÖRÜŞLERİNİZ	,309	83 6	,00 0
MBSTSHAKKINDAKİGÖRÜŞÜNÜZ	,337	83 6	,00 0
MESLEĞİNİZSOSYALHAYATINIZIETKİLİYORMU	,376	83 6	,00 0
BULUNDUĞUNUZİYERİNSOSYALHAYATISİZİNASELTKİLİYOR	,352	83 6	,00 0
ŞEHİRTAMIDIŞINDAYAŞAMANIZDAVRANIŞLARINIZIETKİLİYORMU	,181	83 6	,00 0
KILIKKIYAFETLEİLGİLİSORUNYAŞIYORMUSUNUZ	,525	83 6	,00 0

Tabloda görüldüğü üzere sig. Değerleri 0.00 çıkmıştır. Bu değer 0.05ten küçük olduğundan dolayı veriler normal dağılım göstermemektedir.

Verilerimiz normal dağılımdan gelmediği için Nonparametrik bir test olan Ki-Kare testi uygulanmıştır. Ayrıca frekans dağılımı ve yüzde analizi yapılmıştır.

6.7. ÖRNEKLEMİN GENEL ÖZELLİKLERİ

6.7.1. Yaş Durumu

Görüşmeye katılan personelin yaş dağılımını öğrenbilmek maksadıyla personele “yaşınız?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar tablodaki gibidir:

Tablo:5-Yaş Durumu

		Frekans	Yüzde
YAŞINIZ	18-24	67	7.9
	25-34	230	27.1
	35-44	292	34.4
	45-55	259	30.5
	CEVAPSIZ	1	.1
Total		849	100.0

Görüşmeye 849 din görevlisi katılmıştır. Katılımcıların %7.9’u 18-24 (67 kişi), %27.1’i (230 kişi) 25-34, %34.4’ü (292 kişi) 35-44 ve %30.5’i (259 kişi) ise 45-55 yaş aralığındaki kişilerdir. Yaş sorusuna katılımcılardan biri cevap vermemiştir.

Tablodan hareketle, araştırmaya katılan din görevlilerinin büyük çoğunluğu 25 yaş ve üzerindedir.

6.7.2. Unvan

Görüşmeye katılan din görevlilerinin unvan dağılımlarını öğrenbilmek maksadıyla onlara “unvanınız” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:6-Unvan

		Frekans	Yüzde
.1UNVANINIZ	MÜFTÜ	4	.5
	MÜFTÜ VEKİLİ	1	.1
	İMAM HATİP	531	62.5
	MÜEZZİN	97	11.4
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	214	25.2
	VAİZ	1	.1
	MURAKİP	1	.1
Total		849	100.0

Görüşmeye 4 müftü, 1 müftü vekili, 531 imam hatip, 97 müezzin, 214 kuran kursu eğitici, 1 vaiz ve 1 murakıp katılmıştır. Katılımcıların yüzde dağılımı dikkate alındığında %5'ini müftü, %1'ini müftü vekili, %62.5'ini imam hatipler, %11.4'ünü müezzinler, %25.2'sini kuran kursu eğiticileri, %1'ini vaiz ve yine %1'ini murakıp oluşturmaktadır.

Tabloda ortaya çıkan sonuca göre, araştırmaya katılan din görevlilerinin yarısından fazlasının imam-hatip olduğu anlaşılmaktadır.

6.7.3. Öğrenim Durumu

Değişime direnç ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için din görevlilerine öğrenim durumları sorulmuştur.

Tablo:7-Öğrenim Durumu

		Frekans	Yüzde
ÖĞRENİMDURUMUNUZ	İLKÖĞRETİM	1	.1
	ORTAÖĞRETİM	8	.9
	LİSE	200	23.6
	ÖNLİSANS	442	52.1
	LİSANS	190	22.4
	LİSANSÜSTÜ	7	.8
	CEVAPSIZ	1	.1
Total		849	100.0

Tablo 7'ye göre görüşmeye katılanların % 82.5'i yükseköğrenim görmüştür. (Bu oran ön lisans, lisans ve yüksek lisans bitirenlerin toplamıdır.). Sadece % 33.6'sı ise liseden sonra yükseköğrenime devam etmemiştir. Görüşmeye katılan katılımcılardan sadece 1 tanesi öğrenim durumunuz sorusunu cevapsız bırakmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu ön lisans mezunudur.

6.7.4. Görev Süresi

Görüşmeye katılan personelin değişime dirençleri ile görev süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek için personele “görev süreniz” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Yöneltilmiş olduğumuz soruya verilen cevaplar tablodaki gibidir:

Tablo:8-Görev Süresi

		Frekans	Yüzde
GÖREV SÜRENİZ	0-5 YIL	248	29.2
	6-15 YIL	320	37.7
	16-25 YIL	81	9.5
	25 YIL+	194	22.9
	CEVAPSIZ	6	.7
Total		849	100.0

Örneklem grubumuzun %29.2’si 0-5 yıl, % 37.7’si 6-15 yıl, %9.5’i 16-25, %22.9’u 25 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu verilerin neticesinde her kıdemdeki din görevlisinin düşüncelerini alma imkânını bulmuş oluyoruz.

6.7.5. Görev Yeri

Örneklemin genel özelliklerine ilişkin son olarak katılımcılara “görev yeriniz” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:9-Görev Yeri

		Frekans	Yüzde
GÖREV YERİNİZ	KÖY	334	39.34
	KASABA	79	9.3
	İL VE İLÇE MERKEZİ	427	50.3
	CEVAPSIZ	9	1.06
Total		849	100.0

Araştırmaya katılan din görevlilerinin görev yerlerine göre dağılımına bakıldığında %39.34’ünün (334 kişi), %9.3’ünün (79 kişi), %50.3’ünün il ve ilçe merkezlerinde görev yaptığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan din görevlilerinin yarısının görev yeri olarak il merkezlerinde çalıştığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan din görevlilerinden %1.06’sı ise görev yeriniz sorusunu cevapsız bırakmayı tercih etmişlerdir.

6.8. VERİLERİN YORUMLANMASI

6.8.1. İnternet Kullanım Problemi

Görüşmeye katılan din görevlilerine “internet olmayan yerlerde çalışmanız ve /veya teknoloji kullanımındaki eksiklikleriniz problem yaşamanıza neden oluyor mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:10-İnternet Kullanım Problemi

		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	2	2	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	279	229	23	531
	MÜEZZİN	52	42	3	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	142	68	4	214
	VAİZ	0	1	0	1
	MURAKİP	0	1	0	1
Total		475	343	31	849

Görüşmeye katılan personelin 475’i evet cevabını verirken,343’ü hayır cevabını vermiştir. Görüşmeye katılan din görevlilerinden 31’i ise soruya cevapsız bırakmayı tercih etmiştir.

Tablo:11-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin İnternet Kullanımı Üzerindeki Etkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
İnternet Kullanımı	.00	.525	.026

Ki-Kare testi sonucunda yukarıdaki verilere baktığımızda bazı değerlerin 0.05’ten küçük bazı verilerinse büyük çıktığını görmekteyiz. sig. değerinin 0.05’ten küçük çıkması iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle internet kullanım problemi ile yaş değişkeni ve görev yeri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenim durumu ve internet kullanım problemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani eğitim durumu değişse de verilen cevaplar aynıdır.

Tablo:12-İnternet Kullanım Problemi ve Yaş İlişkisi

		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	Total
YAŞINIZ	18-24	48	19	0	67
	25-34	151	75	4	230
	35-44	154	131	7	292
	45-55	123	117	20	259
	CEVAPSIZ	0	0	0	1
Total		476	343	66	849

Tablodan hareketle görüşmeye katılan personelin %56,06'sı internet olmayan yerlerde çalışmaktan ya da teknoloji kullanımlarındaki eksikliklerden dolayı problem yaşarken, %40.28'i herhangi bir problem yaşamamaktadır.

Problem yaşayan katılımcıların %10.08'ini 18-24 (48 kişi), %31.72'sini 25-34 (151 kişi), %32.35'ini 35-44 (154 kişi) ve %25.84'ünü 45-55 (123 kişi) yaş aralığındaki kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Tablo 12'den hareketle gençlerin internet kullanım problemi daha düşükken, orta yaş grubunun internet kullanım problemi daha fazladır.

Tablo:13-İnternet Kullanım Problemi ve Görev Yeri İlişkisi

		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	Total
GÖREV YERİNİZ	KÖY	218	111	14	343
	KASABA	44	34	1	79
	İL VE İLÇE MERKEZİ	214	197	16	427
Total		476	342	31	849

Tablo 13 incelendiğinde internet kullanımı yaşayan personel ile görev yeri arasındaki ilişki dikkate alındığında, problem yaşayan personelin %45.79'si (218 kişi) köyde, %9.24'ü (44kişi) kasabada, 44.95'i (214 kişi) ise il ve ilçe merkezlerinde görev yapmaktadır. Köyde görev yapan personeller kasabada ve merkezde görev yapan personele göre daha fazla problem yaşamaktadır.

6.8.2. Hutbelere Erişim

Görüşmeye katılan din görevlilerine “Diyanet İşleri Başkanlığı'nın web sitesi üzerinden haftalık hutbelere kolaylıkla erişim sağlayabiliyor musunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:14-Hutbelere Erişim

		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	3	1	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	1	0	0	1
	İMAM HATİP	467	60	4	531
	MÜEZZZİN	92	3	2	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	184	13	17	214
	VAİZ	1	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
Total		749	77	23	849

Görüşmeye katılan 849 personelden 749'u evet sağlayabiliyorum şeklinde cevap verirken,77'si hayır sağlayamıyorum şeklinde cevap vermiştir. 23 personel ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo:15-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin Hutbelere Erişim Üzerindeki Etkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Hutbelere Erişim	.022	.059	.00

Tablodaki sig. değeri incelendiğinde hutbelere erişim ile yaş değişkeni ve görev yeri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yine öğrenim durumu ile hutbelere erişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani eğitim durumu değişse de verilen cevaplar aynıdır.

Tablo:16-Hutbelere Erişim ve Yaş İlişkisi

		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	Total
YAŞINIZ	18-24	59	8	0	67
	25-34	207	12	11	230
	35-44	262	22	8	292
	45-55	221	34	4	259
	CEVAPSIZ	0	0	0	1
Total		749	77	23	849

Hutbelere erişim ve yaş ilişkisi dikkate alındığında hayır seçeneğini işaretleyenlerin %11.68'ini 18-24 (9 kişi), %15.58'ini 25-34 (12 kişi), %28.57'sini 35-44 (22 kişi),

ve %44.15'ini ise 45-55 (34 kişi) yaş aralığındaki kişiler oluşturmaktadır. Buradan hareketle yaş ilerledikçe hutbelere erişim problemi artmaktadır.

Tablo:17-Hutbelere Erişim ve Görev Yeri İlişkisi

		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	Total
GÖREV YERİNİZ	KÖY	274	56	4	334
	KASABA	72	4	3	79
	İL VE İLÇE MERKEZİ	395	16	16	427
	CEVAPSIZ	8	1	0	9
Total		749	77	23	849

Hutbelere erişim ve görev yeri ilişkisi incelendiğinde hutbelere erişim sağlayamayan personelin %72.72'si (56 kişi) köyde, %5.1'i (4 kişi) kasabada, %20.72'si (16 kişi) ise il ve ilçe merkezinde görev yapmaktadır. Yüzdelik dilimler dikkate alındığında köyde görev yapan personelin hutbelere erişim hususunda problem yaşadığı görülmektedir.

6.8.3. Müftülüklerden Hutbelere Erişim

Katılımcılara “Önceki yıllarda hutbelere müftülüklerden erişebiliyorken günümüzde Diyanet İşleri Başkanlığı'nın web sitesi üzerinden erişebiliyorsunuz. Bu husustaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru sorulmuştur.

Tablo:18-Müftülüklerden Hutbelere Erişim

		YENİ UYGULAMA	ESKİ UYGULAMA	CEVAPSIZ	
UNVANINIZ	MÜFTÜ	2	2	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	330	166	35	531
	MÜEZZİN	70	19	8	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	141	42	31	214
	VAİZ	1	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
Total		545	229	75	849

Katılımcıların %64.19'u yeni sistemin hem kâğıt israfını ortadan kaldırdığını hem de işlerini kolaylaştırdığını belirtirken, %26.97' si ise erişimin kolay olmasına rağmen hutbeleri telefon, tablet veya bilgisayardan okumayı tercih etmiyorum bu nedenle önceki uygulamayı daha doğru buluyorum cevabını vermişleridir. Katılımcıların %8.83'ü ise soruyu yanıtsız bırakmışlardır.

Tablo:19-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin Müftülüklerden Hutbelere Erişim Üzerindeki Etkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Müftülüklerden Hutbelere Erişim	.058	.342	.013

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenlerinin her birinin sig. değeri 0.05'ten büyüktür. Bu durum değişkenler ile müftülüklerden hutbelere erişim için verilmiş cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösterir.

6.8.4. DİBBYS Kullanımı

Görüşmeye katılan din görevlilerine “Diyanet İşleri Başkanlığı’nın teşkilat içerisinde eskiden teknoloji kullanmaksızın personelin doldurduğu form ve evraklar varken, Başkanlık bünyesinde DİBBYS sisteminin geliştirilerek evrakların dijital ortamda doldurulması hususunda ne düşünüyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:20-DİBBYS

	İŞLERİMİ KOLAYLAŞTIRIYO R	DİBBYS HOŞUMA GİTMİYOR	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ MÜFTÜ	3	1	0	4
MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
İMAM HATİP	440	57	34	531
MÜEZZZİN	77	14	6	97
KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	181	17	16	214
VAİZ	1	0	0	1
MURAKİP	1	0	0	1
Total	703	89	57	849

Din görevlilerinin %82.80'i (703 kişi) DİBBYS sistemi işlerimi kolaylaştırıyor şeklinde bir yanıt verirken, %10.48'i ise DİBBYS sistemi hoşuma gitmiyor şeklinde yanıt vermiştir. Görüşmeye katılan 849 personelden 57'si ise soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Tablo:21-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenlerinin DİBBYS İlişkisi

	Yaş Değişkeni İçin p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
DİBBYS	.003	.121	.474

Yukarıdaki tabloda yer alan değerler incelendiğinde yaş değişkeni için sig. değeri .003, öğrenim durumu için .121 ve görev yeri değişkeni için ise .474 dür. Buradan hareketle “ Diyanet İşleri Başkanlığı’nın teşkilat içerisinde eskiden teknoloji kullanmaksızın personelin doldurduğu form ve evraklar varken, Başkanlık bünyesinde DİBBYS sisteminin geliştirilerek evrakların dijital ortamda doldurulması hususunda ne düşünüyorsunuz?” şeklinde sorulan sorulara verilen cevaplar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz.

Ancak sorulan soruya verilen cevaplar ile öğrenim durumu ve görev yeri değişkenleri ile arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

Tablo:22-DİBBYS ve Yaş ilişkisi

		İŞLERİMİ KOLAYLAŞTIRIYOR	DİBBYS HOŞUMA GİTMİYOR	CEVAPSIZ	Total
YAŞINIZ	18-24	57	7	3	67
	25-34	199	19	12	230
	35-44	247	24	21	292
	45-55	199	39	20	259
	CEVAPSIZ	0	0	1	1
Total		703	89	57	849

DİBBYS yaş ilişkisi tablo 22 incelendiğinde soruya sistem hoşuma gitmiyor diyenlerin %7.86’sı 18-24 (7 kişi), %21.34’ü 25-34 (19 kişi), %26.96’sı 35-44 (24 kişi) ve %43.82’si ise 45-55 (39 kişi) yaş aralığındaki kişilerdir. Bu oranlardan hareketle yaş arttıkça hoşuma gitmiyor diyenlerin sayısı da artmaktadır.

6.8.5. Personelin Eski Sistem Hakkındaki Görüşleri

Katılımcılara “DİBBYS sistemi kullanıma geçmeden önce gerekli işlemleri yapmak için müftülöklere başvurmak gerekiyordu. Bu durumdan hareketle eski sistem hakkındaki görüşünüz nedir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:23-Eski Sistem Hakkındaki Görüşler

		ZAMAN KAYBINA NEDEN OLUYOR	İŞLERİMİ HALLEDEBİLİYORUM	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	4	0	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	348	143	40	531
	MÜEZZİN	61	29	7	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	162	35	17	214
	VAİZ	0	1	0	1
	MURAKİP	0	0	1	1
Total		575	208	66	849

Görüşmeye katılan personelin %67.5'i (575 kişi) müftülüklere gelerek gerekli işlemleri yapmanın zaman kaybına neden olduğunu ifade ederken, %24.49'u (208 kişi) katılımcı ise zaman kaybı yaşamış olmalarına rağmen müftülüklere gelerek hem amir ve arkadaşlarını görme fırsatı bulduklarını hem de işlerini hallettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %7.7'si (66 kişi) bu soruya herhangi bir yanıt vermemiştir.

Tablo 23'ten hareketle personelin büyük çoğunluğunun eski sistem yerine yeni sistemi benimsediğini ve eski sistemin zaman kaybına neden olduğunu belirttiklerini söyleyebiliriz.

Tablo:24-Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yeri Değişkenlerinin Eski Sistem Hakkındaki Görüşler Üzerindeki Etkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Eski Sistem Hakkındaki Görüşler	.00	.06	.321

Yukarıda yer alan tablo 24'teki sig. değerleri incelendiğinde eski sistem ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenim durumu ve görev yeri değişkenlerinin eski sistem hakkındaki görüşleri üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Köyde çalışan bir personelle, kasaba ve il-ilçe merkezinde çalışan personelin vermiş olduğu cevaplar ile ilkokul mezunu bir personel ile lise, üniversite mezunu olan bir personel arasında anlamlı bir değişim yoktur.

Tablo:25-Eski Sistem Hakkındaki Görüşler ve Yaş İlişkisi

		ZAMAN KAYBINA NEDEN OLUYOR	İŞLERİMİ HALEDEBİLİYORUM	CEVAPSİZ	Total
YAŞINIZ	18-24	47	15	5	67
	25-34	176	44	10	230
	35-44	207	60	24	292
	45-55	145	89	25	259
	CEVAPSİZ	0	0	1	1
Total		575	208	66	849

Yukarıdaki tablo dikkate alındığında “zaman kaybı yaşamış olmama rağmen işlerimi halledebiliyorum” diyen personelin %7.2’si 18-24 (15 kişi), 21.15’i 25-34 (44 kişi), %28.84’ü 35-44 (60 kişi) ve %42.78’i 45-55 (89 kişi) yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. Bu oranlar dikkate alındığında yaş arttıkça, eski sistemde işlerimi halledebiliyorum diyen personelin sayısı da artmaktadır.

6.8.6. Merkezi Vaaz Sistemi

Katılımcılara “İllerde ve ilçelerdeki merkezi vaaz sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru sorulmuştur.

Tablo:26-Merkezi Vaaz Sistemi

		DEVAM ETMELİDİR	DEVAM ETMEMELİDİR	GEREKSİZ BULUYORUM	CEVAP SIZ	Total
UNVAN	MÜFTÜ	2	1	1	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	0	1	1
	İMAM HATİP	333	104	62	31	531
	MÜEZZİN	65	15	10	7	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	147	32	18	17	214
	VAİZ	1	0	0	0	1
	MURAKİP	0	1	0	0	1
Total		548	153	91	56	849

Katılımcılardan %64.54’ü devam etmelidir cevabını verirken, %18.02’si devam etmemelidir cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %10.71’i ise merkezi vaaz sistemini gereksiz bulduklarını ifade etmişlerdir.

Görüşmeye katılan 2 müftü devam etmelidir şeklinde cevap vermiştir. Bu cevabı vermelerindeki temel sebebi ise camilerde edilen vaazların her birinin denetlenmesinin zor olmasıdır. Bu yöntem denetim kolaylığı sunmaktadır. İmamlar dan devam etmesin diyenlerin sayısı ise 104’tür. Buna gerekçe olarak da cemaatin dinlemediğini göstermişlerdir.

Tablo:27-Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yeri Değişkenlerinin Merkezi Vaaz Sistemi Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Merkezi Vaaz Sistemi	.974	.188	.274

Merkezi vaaz sistemi ile yaş, öğrenim durumu, görev yeri değişkenleri arasındaki ilişki dikkate alındığında sig. değerlerinden hareketle söz konusu değişkenler ile merkezi vaaz sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur diyebiliriz.

6.8.7. Merkezi Ezan Sistemi

Görüşmeye katılan personele “Merkezi Ezan Sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” diye bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar tablodaki gibidir:

Tablo:28-Merkezi Ezan Sistemi

		DOĞRU BULUYORUM	DOĞRU BULMUYORUM	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	4	0	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	259	238	34	53
					1
	MÜEZZİN	48	42	7	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	131	44	39	21
					4
	VAİZ	1	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
Total		444	324	81	84
					9

Görüşmeye katılan 849 personelden %52.29’u merkezi ezan sisteminin uygulanmasını doğru buluyorum şeklinde cevap verirken, %38.16’sı ise merkezi

ezan sisteminin mesleklerini tam manasıyla yerine getiremedikleri hissine kapılmalarından dolayı doğru bulmuyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Görüşmeye katılan din görevlilerinin %9.54'ü ise bu soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmişlerdir. Cevapsız bırakan personelin büyük bir bölümü şartlara bağlı olarak bazı durumlarda doğru olabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo:29-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri ve Merkezi Ezan Sistemi İlişkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Merkezi Ezan Sistemi	.285	.150	.677

Tabloda yer alan sig. değerleri incelendiğinde her bir değişken için hesaplanan sig. Değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu da merkezi ezan sistemi ile yaş, eğitim durumu, görev yeri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade eder.

6.8.8. Rotasyon

Görüşmeye katılan din görevlilerine “Zorunlu rotasyon uygulaması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:30-Rotasyon

	YENİ İNSANLAR TANIMAK BENİ MUTLU EDER	ROTASYON BENİ ÜZER	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ MÜFTÜ	3	1	0	4
MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
İMAM HATİP	257	242	32	531
MÜEZZİN	38	51	8	98
KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	90	90	34	214
VAİZ	1	0	0	1
MURAKIP	1	0	0	1
Total	390	384	75	849

Katılımcıların %45.93'ü (390 kişi) yeni insanlar tanımak beni mutlu eder şeklinde bir cevap verirken %45.22'si ise rotasyon uygulaması beni üzer yanıtını vermiştir.

Tablodan hareketle rotasyon uygulaması hususunda sormuş olduğumuz soruya müezzinlerin yarıdan fazlası beni üzer cevabını vermişlerdir. İmam hatiplerin ise %45.57'si (242 kişi)beni üzer cevabını vermişlerdir. Görüşmeye katılan 4 müftüden 3'ü ise yeni insanlar tanımının onları mutlu edeceğini ifade etmişlerdir.

Tablo:31-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri ve Rotasyon İlişkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Rotasyon	0.51	.681	.617

Rotasyon ile yaş, öğrenim durumu ve görev yeri değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde, her bir değişken için hesaplanan sig. Değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Bu da değişkenler ile rotasyon uygulaması arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade eder.

6.8.9. Sabah Namazı Buluşmaları

Katılımcıların Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından uygulanan sabah namazı buluşmaları hususundaki görüşlerini öğrenebilmek maksadıyla “sabah namazı buluşmaları hususundaki görüşleriniz nelerdir” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:32-Sabah Namazı Buluşmaları

UNVAN	ÖNEMLİ BİR UYGULAMA	BAŞKA UYGULAMA İLE DESTEKLENMELİ	CEVAPSIZ	Total
MÜFTÜ	4	0	0	4
MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
İMAM HATİP	415	83	33	531
MÜEZZİN	73	16	8	97
KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	173	24	17	214
VAİZ	1	0	0	1
MURAKİP	1	0	0	1
Total	667	123	58	849

Katılımcılardan %78.56'sı gençlerimizi camilerimize alıştırmak, onlara milli ve manevi değerleri benimsetmek için atılmış önemli bir adımdır şeklinde cevap verirken, %14.48'i günün diğer vakitlerinde camiye çekemediğimiz gençleri sabah namazı buluşmaları ile de çekemeyeceğimiz düşüncesindeyim. Bu bakımdan başka uygulamalarla desteklenmesi görüşündeyim şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcıların %6.83'ü ise sormuş olduğumuz soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmişler.

Tablo:33-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Sabah Namazı Buluşmaları Arasındaki İlişkisi

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Sabah Namazı Buluşmaları	.296	.470	.889

Tablo 33'ten hareketle yaş, eğitim durumu, görev yeri değişkenleri ile sabah namazı buluşmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

6.8.10. Kutlu Doğum İsminin Mevlid-i Nebi İsmiyle Değiştirilmesi

Din görevlilerine “Kutlu Doğum Haftası ifadesinin Mevlid-i Nebi olarak değiştirilmesi hususundaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru sorulmuştur.

Tablo:34-Kutlu Doğum Haftası İsminin Değiştirilmesi

		GÜZEL BİR DEĞİŞİM	İSMİNİN ÖNEMİ YOK	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	4	0	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	357	139	35	531
	MÜEZZİN	68	21	8	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	137	65	12	214
	VAİZ	0	1	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
Total		567	226	55	849

Sormuş olduğumuz soruya görüşmeye katılan tüm müftüler miladi takvimin esas alınması ve kutlu doğum adına yapılan tartışmalara son vermek adına yapılan güzel bir değişim olduğu düşüncesindeyim yanıtını vermişlerdir. İmam hatiplerin %67.23'ü ve görüşmeye katılan bir murakıp da müftülerle aynı cevabı verirken,%26.17' si bu tür etkinliklerin yapılmasındaki tek amacın peygamberimizi anmak, onun ahlakını öğrenmek ve öğretmektir bu nedenle isminin ne olduğunun önemi yoktur cevabını vermişlerdir. Görüşmeye katılan 214 kuran kursu eğiticisinin %30.37'si ve yine görüşmeye katılan 1 vaiz de isminin ne olduğunun önemi yoktur cevabını vermişlerdir.

Tabloyu genel olarak ifade edecek olursak eğer görüşmeye katılan personelin %66.78'i tartışmalara son vermek adına yapılan güzel bir değişim olduğunu ifade ederlerken %26.61'i isminin ne olduğunun önemi yoktur cevabını vermişlerdir. Görüşmeye katılan personelin 6.47'si ise bu soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmişlerdir.

Tablo:35-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Kutlu Doğum Haftası İfadesi Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Kutlu Doğum Haftası	.221	.156	.555

Kutlu doğum haftası ifadesinin isminin değiştirilmesi ile yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde yukarı Tablo 35'te verilen sig. değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu da söz konusu değişkenler ile kutlu doğum ifadesinin değiştirilmesi arasında bir ilişki olmadığı anlamına gelir.

6.8.11. Gençlik Merkezlerinin Açılması

Din görevlilerinin Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından açılan gençlik merkezleri hakkındaki görüşlerini öğrenebilmek ve yapılan bu değişim neticesinde görev tanımlamalarında meydana gelen değişime karşı dirençlerinin olup olmadığını saptayabilmek açısından onlara “Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından açılan gençlik merkezleri hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusunu yönelttik.

Personelin yöneltmiş olduğumuz soruya verdikleri cevap tablodaki gibidir

Tablo:36-Gençlik Merkezleri

		DOĞRU BULUYORUM	CAMİLERDE AYNI İŞLEVİ YERİNE GETİRİYOR	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	3	1	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	449	75	7	531
	MÜEZZİN	76	16	5	97
	KURANKURSU EĞİTİCİSİ	192	15	7	214
	VAİZ	1	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
	Total	722	107	20	849

Personelin %85.04'ü gençlerin hem eğlendikleri hem de manevi olarak yetiştirildikleri ortamların açılmasını doğru bulduklarını ifade ederlerken, %12.60'ı ise camilerinde aynı işlevi yerine getirdiğini ifade etmişlerdir. Görüşmeye katılan din görevlilerinin %2.35'i ise herhangi bir fikir beyanında bulunmamışlardır.

Tablo:37-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Gençlik Merkezleri Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Gençlik Merkezleri	.065	0.18	.901

Yukarıdaki tablodan hareketle yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenleri ile gençlik merkezleri arasındaki ilişki incelendiğinde yaş değişkeninin sig. değeri .065, görev yeri değişkeninin ise sig değeri .901 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla yaş ve görev yeri değişkeni ile gençlik merkezleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak öğrenim durumu değişkeninin sig. değeri incelendiğinde bu değer 0.5'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durum öğrenim durumu değişkeni ile gençlik merkezleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eder.

Tablo:38-Gençlik Merkezleri ve Öğrenim Durumu İlişkisi

		DOĞRU BULUYORUM	CAMİLERDE AYNI İŞLEVİ YERİNE GETİRİYOR	CEVAP SIZ	Total
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	İLKÖĞRETİM	1	0	0	1
	ORTAÖĞRETİM	3	5	0	8
	LİSE	171	23	6	200
	ÖNLİSANS	373	56	13	442
	LİSANS	168	21	1	190
	LİSANSÜSTÜ	6	2	0	8
	Total	722	107	20	849

Gençlik merkezleri ile öğrenim durumu incelendiğinde camilerde aynı işlevi görüyor diyenlerin %4.6'sı orta öğretim, %21.49'u lise, %52.33'ü ön lisans, %19.62'si lisans ve %1.86'sı ise lisansüstü eğitim almış bireylerdir. Yüzdelere dikkate alındığında ön lisans eğitimi almış bireylerin oranının yüksek olduğu görülmektedir.

6.8.12. Görevlendirme

Katılımcıların görevlendirme hususunda bir dirençlerinin olup olmadığını belirleyebilmek için onlara “Görev yaptığınız cami dışında başka camilere görevlendirilmeniz hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Görüşmeye katılan katılımcıların %42.40'ı farklı insanları tanımak hoşuma gider cevabını vermiştir. Katılımcılardan %11.66'sı cemaati tanımamaktan kaynaklanan bir uyum problemi yaşıyorum cevabını verirken %36.39'u ise evimin görevlendirildiğim camiye uzak olması problem yaşamama neden oluyor cevabını vermiştir.

Verilen cevaplar ayrıntılı olarak aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo:39-Görevlendirme

		FARKLI İNSANLARI TANIMAK HOŞUMA GİDER	UYUM PROBLEMİ	EVİMİN CAMİYE UZAK OLMASI PROBLEM YAŞAMAMA NEDEN OLUYOR	CEVAPSIZ	TOTAL
UNVANINIZ	MÜFTÜ	2	0	1	1	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	0	1	1
	İMAM HATİP	229	64	209	29	531
	MÜEZZİN	22	14	56	5	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	105	21	43	45	214
	VAİZ	1	0	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	0	1
Total		360	99	309	81	849

Verilen bu cevaplar dikkate alındığında din görevlilerinin görevlendirme hususunda bir dirençleri söz konusudur. Direnç göstermelerinin temel nedeni ise görevlendirme yapılan caminin evlerine uzak olması ve cemaati tanımamaktan kaynaklanan uyum problemi diyebiliriz.

Tablo:40-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Görevlendirme Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Görevlendirme	.137	.546	.073

Yukarıdaki tablodan yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenleri ile görevlendirme arasındaki ilişki incelendiğinde her bir değişken için sig. Değeri 0.05'ten büyük olduğu için görevlendirme ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

6.8.13. Hac Görevlendirmesinde Sigara Kullanımı Kriteri

Araştırmaya katılan din görevlilerine “Hac görevlendirilmesinde sigara içenlerin değerlendirme dışında tutulması hususundaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:41-Hac Görevlendirmesi

		OLUMLU BULUYORUM	OLUMSUZ BULUYORUM	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	3	1	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	391	127	13	531
	MÜEZZİN	76	15	6	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	187	18	9	214
	VAİZ	1	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
Total		659	161	29	849

Görüşmeye katılan personelin %77.62’si olumlu buluyorum, %18.96’sı olumsuz buluyorum cevabını verirken %3.41’i ise cevapsız bırakmıştır.

Tablo:42-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Hac Görevlendirme Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Hac Görevlendirme	.654	.271	.451

Yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenleri ile hac görevlendirme arasındaki ilişki incelendiğinde her bir değişken için hesaplanmış olan sig. Değeri 0.05’ten küçüktür. Buradan hareketle yaş, öğrenim durumu ve görev yeri ile hac görevlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

6.8.14. Amir Değişikliği

Hemen her kurumda yaşanan üst kademe yöneticilerinin değişmesi dirençle karşılanan bir durumdur. Diyanet teşkilatında da diğer kurumlarda olduğu gibi zaman zaman amir değişikliği yapılmaktadır.

Din görevlilerinin amir değişikliği yapılması halinde söz konusu bu değişime karşı dirençlerinin olup olmadığını belirleyebilmek için onlara “Amir değişikliği hakkında düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Tablo:43-Amir Değişikliği

		AMİRİMİN DEĞİŞMESİ BENİ ÜZER	AMİRİMİN DEĞİŞMESİ BENİ ÜZMEZ	KISMEN ÜZER	CEVAPSIZ	
UNVANINIZ	MÜFTÜ	0	2	0	2	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	0	1	1
	İMAM HATİP	99	306	118	8	531
	MÜEZZİN	17	60	15	5	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	43	117	40	14	214
	VAİZ	0	1	0	0	1
	MURAKİP	0	0	1	0	1
	Total	159	486	174	28	849

Katılımcıların%18.72’si amirimin değişmesi beni üzer şeklinde cevap vermiştir. Yine katılımcılardan %57.24’ü ise bu soruya amirimin değişmesi beni üzmez şeklinde bir cevap vermiştir. Katılımcılardan %20.49’u ise amirimin değişmesi kısmen üzülmemeneden olur şeklinde cevap vermiştir. Katılımcıların %3.29’u ise yöneltilmiş olduğumuz bu soruya cevap vermemiştir.

Verilen cevaplardan hareketle denilebilir ki din görevlilerinin amir değişikliği hususunda bir dirençleri söz konusu değildir. Katılımcıların küçük bir kısmı değişiklik yaşanması halinde üzüleceklerini belirtmişleridir.

Tablo:44-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Amir Değişikliği Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Amir Değişikliği	.225	.009	.857

Yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenleri ile amir değişikliği arasındaki ilişki incelendiğinde yaş değişkeninin sig. değeri .225, öğrenim durumu değişkeninin sig. değeri.009 ve görev yeri değişkeninin sig. değeri.857 olarak hesaplanmıştır. Bu

değerlerden hareketle yaş değişkeni ve görev yeri değişkeninin amir değişikliği ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur diyebiliriz. Ancak öğrenim durumu ile amir değişikliği arasında bir ilişki vardır.

Tablo:45- Amir Değişikliği İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

		AMİRİMİN DEĞİŞMESİ BENİ ÜZER	AMİRİMİN DEĞİŞMESİ BENİ ÜZMEZ	KISMEN ÜZER	CEVAPSIZ	Total
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	İLKÖĞRETİM	0	1	0	0	1
	ORTAÖĞRETİM	4	1	3	0	8
	LİSE	55	101	37	7	200
	ÖNLİSANS	72	260	92	18	442
	LİSANS	26	118	42	4	190
	LİSANSÜSTÜ	2	5	0	1	8
Total		159	486	174	28	849

Görüşmeye katılan personellerin eğitim durumları dikkate alındığında 1 ilköğretim, 8 orta öğretim, 200 lise, 442 önlisans, 190 lisans ve 8 lisansüstü eğitim almış personel bulunmaktadır. Görüşmeye katılan katılımcılardan amirimin değişmesi beni üzmez şeklinde cevap veren personelin %12.5'i ortaöğretim, %50.5'i lise, %58.82'si ön lisans, %62.10'u lisans ve %62.50'si ise lisansüstü eğitim almış kişilerdir. Buradan hareketle personelin eğitim seviyesi arttıkça amir değişikliğine karşı göstermiş oldukları tutumlarda değişmektedir.

6.8.15. Din Görevlilerinin MBSTS Sınavı Hakkındaki Görüşleri

Personelde oluşabilecek “haksızlık yapılıyor” düşüncesini bertaraf edebilmek, bilgi seviyelerini ölçmek, onların mesleki bakımdan göreve en iyi şekilde hazır bulunmalarını sağlamak amacıyla yapılan mbsts sınavına ilişkin personelin direncinin olup olmadığını belirleyebilmek adına katılımcılara “ ÖSYM tarafından yapılan MBSTS sınavı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Görüşmeye katılan din görevlilerinin bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir;

Tablo:46-MBSTS

		DOĞRU BULMUYORUM	DOĞRU BULUYORUM	CEVAPSIZ	Total
UNVAN	MÜFTÜ	2	2	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	1	0	0	1
	İMAM HATİP	302	215	14	531
	MÜEZZİN	59	34	4	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	81	117	16	214
	VAİZ	0	1	0	1
	MURAKİP	1	0	0	1
Total		446	369	34	849

Katılımcılardan %52.53' ü yapılan bu sınavı doğru bulmadıklarını belirtirken, 43.46'sı ise sınav yapılmasını doğru buluyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcıların %4'ü ise yönelttiğimiz soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmişlerdir.

Tablo:47-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle MBSTS Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
MBSTS	.00	.006	.764

Tablo 47 incelendiğinde MBSTS sınavı ile yaş, öğrenim durumu ve görev yeri arasındaki ilişki dikkate alındığında yaş ve öğrenim durumu değişkenlerinin 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durum yaş, eğitim durumu gibi değişkenler ile MBSTS sınavı arasında bir ilişki olduğu anlamına gelir.

Görev yeri değişkeninin sig. değeri 0.05'ten büyüktür. Dolayısıyla MBSTS sınavı ile görev yeri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu durum kasabada görev yapan bir personel ile köyde görev yapan bir personelin vermiş olduğu cevaplar arasında fark yoktur anlamına gelmektedir.

Köyde de merkezde de görev yapan personel benzer cevap vermiştir. Mbsts sınavı ile yaş arasındaki ilişki ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo:48-MBSTS Sınavı ve Yaş İlişkisi

		DOĞRU BULMUYORUM	DOĞRU BULUYORUM	CEVAPSİZ	Total
YAŞINIZ	18-24	27	38	2	67
	25-34	100	118	12	230
	35-44	154	127	11	292
	45-55	165	86	8	259
	CEVAPSİZ	0	0	1	1
Total		446	369	34	849

Yukarıdaki tabloda MBSTS sınavı ve yaş değişkeni arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablo 48 dikkate alındığında katılımcıların %6.05'i (27 kişi) 18-24, %22.42'si (100 kişi) 25-34, %34.52'si (154 kişi) 35-44 ve %36.99'u (165 kişi) ise 45-55 yaş aralığındaki kişilerdir.

Oranlar dikkate alındığında görüşmeye katılan personellerin yaşları ilerledikçe sınavı doğru bulmuyorum diyenlerin sayıları artmaktadır. Yapmış olduğumuz görüşmelerde ilerleyen yaş grubundaki personel genel olarak sınav sisteminden uzaklaştıkları için sınav hususunda problem yaşadıklarını, bu nedenle sadece sınav yapılmasını doğru bulmadıklarını, sınavla birlikte camiye düzenli gelip gitmeleri, ses, kıraat vb. hususlarında dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo:49-MBSTS ve Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

		DOĞRU BULMUYORUM	DOĞRU BULUYORUM	CEVAPSİZ	Total
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	İLKÖĞRETİM	1	0	0	1
	ORTAÖĞRETİM	2	6	0	8
	LİSE	112	76	12	200
	ÖNLİSANS	258	171	13	442
	LİSANS	69	112	9	190
	LİSANSÜSTÜ	4	4	0	8
Total		446	369	34	849

MBSTS sınavı ile öğrenim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde görüşmeye ortaöğretim mezunu personelin %75'i sınav yapılmasını doğru buluyorum derken, lise mezunu personelin %38i, ön lisans mezunu personelin %58.94'ü ve lisansüstü eğitim almış personelin ise %50'si sınav yapılmasını doğru buluyorum demişlerdir.

Buradan hareketle lise ön lisans ve lisans mezunlarında eğitim seviyesi arttıkça sınavı doğru bulanların sayısı da artmaktadır.

6.8.16. Mesleğin Sosyal Hayata Etkisi

Görüşmeye katılan din görevlilerine “Mesleğiniz sosyal hayatınızı etkiliyor mu?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo:50-Meslek ve Sosyal Hayat

		ETKİLİYOR	ETKİLEMİYOR	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	1	3	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	1	1
	İMAM HATİP	197	327	7	531
	MÜEZZİN	35	58	4	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	29	155	30	214
	VAİZ	0	1	0	1
	MURAKİP	0	1	0	1
Total		262	545	42	849

Görüşmeye katılan personelin %30.85’i etkiliyor, sosyal faaliyetlerimi gerçekleştiremiyorum şeklinde cevap verirken, %64.19’u etkilemiyor, yapmak istediğim faaliyetleri namaz vakitleri dışında yapabiliyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Görüşmeye katılan personelin %4.94’ü ise sormuş olduğumuz soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Tablo:51-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Meslek Sosyal Hayat Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Meslek Ve Sosyal Hayat	.02	.055	.025

Yukarıdaki tablo dikkate alındığında yaş ve görev yeri değişkenlerinin sig. değerlerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yaş ve görev yeri değişkenleri ile meslek ve sosyal hayat arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Öğrenim durumu değişkeninin meslek ve sosyal hayat değişkeni üzerinde etkisi yoktur.

Tablo:52-Yaş Değişkeni İle Meslek ve Sosyal Hayat Arasındaki İlişki

		ETKİLİYOR	ETKİLEMİYOR	CEVAPSIZ	Total
YAŞINIZ	18-24	19	45	3	67
	25-34	74	141	15	230
	35-44	89	187	16	292
	45-55	80	172	6	259
	CEVAPSIZ	0	0	1	1
Total		262	545	42	849

Yüzdeleri hesapladığımızda, 18-24 yaş arası kişilerde etkiliyor diyenler %28 (19 kişi), 25-34 yaş arası kişilerde %32 (74 kişi), 35-44 yaş arası kişilerde %30 (89 kişi) ve 45-55 yaş arası kişilerde %30 (80 kişi) dur. Yüzdelerden hareketle 25-34 yaş grubundaki kişilerin etkilenmeleri diğer yaş grubuna göre daha fazladır.

Tablo:53-Görev Yeri Değişkeni İle Meslek ve Sosyal Hayat Arasındaki İlişki

		ETKİLİYOR	ETKİLEMİYOR	CEVAPSIZ	
GÖREVYERİNİZ	KÖY	109	215	10	334
	KASABA	36	40	3	79
	İL VE İLÇE MERKEZİ	113	285	29	427
	CEVAPSIZ	4	5	0	9
Total		262	545	42	849

Tablo 53 incelendiğinde köyde görev alan personelin %32.63'ü, kasaba da görev yapan personelin %79.74'ü ve son olarak da il ve ilçe merkezlerinde görev yapan personelin %26.46'sı mesleğim sosyal hayatımı etkiliyor cevabını vermiştir. Bu oranlar dikkate alındığında kasabada görev yapan personelin daha fazla etkilendiği görülmektedir. En az etkilenen grup ise il ve ilçe merkezlerinde görev alan personeldir denilebilir.

6.8.17. Yaşanılan Yerin Sosyal Ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi

Yaşanılan yerin sosyal ve kültürel hayatının din görevlileri üzerindeki etkisini belirleyebilmek adına görüşmeye katılan din görevlilerine “Bulunduğunuz yerin sosyal ve kültürel hayatı sizi nasıl etkiliyor?” diye bir soru yöneltiştir.

Tablo:54-Yaşanılan Yerin Sosyal ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi

		OLUMLU YÖNDE ETKİLİYOR	UYUM SAĞLAMAKTA ZORLANIYORUM	HİÇ UYUM SAĞLAYAMIYORUM	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	3	0	1	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	0	1	1
	İMAM HATİP	320	152	49	10	531
	MÜEZZİN	59	30	4	4	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	118	67	13	16	214
	VAİZ	1	0	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	0	1
Total		502	249	67	31	849

Tabloya göre, katılımcıların %59.12'si olumlu yönde etkiliyor şeklinde cevap verirken, %29.32' si uyum sağlamakta zorlanıyorum, %7.89'u ise hiç uyum sağlayamıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yani katılımcıların %40.88'i uyum problemi yaşamaktadır.

Tablo:55-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Yaşanılan Yerin Sosyal ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Yaşanılan Yerin Sosyal Hayatı	.018	.674	.132

Yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenlerinin sig. değerleri dikkate alındığında yaş değişkeninin sig. değeri .018, öğrenim durumu değişkeninin sig. değeri .674 ve görev yeri değişkeninin sig değeri .132 çıkmaktadır. Bu değişkenlerden hareketle yaşanılan yerin sosyal ve kültürel hayatının din görevlileri üzerindeki etkisi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenim durumu ile görev yeri değişkenleri ile yaşanılan yerin sosyal ve kültürel hayatının din görevlileri üzerindeki etkisi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo:56-Yaş Değişkeni İle Yaşanılan Yerin Sosyal ve Kültürel Hayatının Din Görevlileri Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki

		OLUMLU YÖNDE ETKİLİYOR	UYUM SAĞLAMAKTA ZORLANIYORUM	HİÇUYUM SAĞLAYAMIYORUM	CEVAPSIZ	Total
YAŞINIZ	18-24	32	23	10	2	67
	25-34	120	84	21	5	230
	35-44	176	83	18	15	292
	45-55	174	59	18	8	259
	CEVAPSIZ	0	0	0	1	1
Total		502	249	67	31	849

Verileri yüzde olarak hesapladığımızda, 18-24 yaş arası kişilerde olumlu yönde etkiliyor diyenler %47 (32 kişi), 25-34 yaş arası kişilerde %52(120 kişi), 35-44 yaş arası kişilerde %60 (176 kişi) ve 45-55 yaş arası kişilerde %66(174 kişi)'dur. Dolayısıyla yaş ilerledikçe yaşanılan yerin sosyal ve kültürel hayatına uyumun giderek arttığı görülmektedir.

6.8.18. Şehir Ortamı Dışında Yaşamının Davranışlar Üzerine Etkisi

Katılımcılara “Şehir ortamı dışında yaşamınız davranış ve düşüncelerinizi etkiliyor mu?” sorusu yöneltmiştir.

Tablo:57-Şehir Ortamı Dışında Yaşamının Davranışlar Üzerindeki Etkisi

		OLDUKÇA FAZLA ETKİLİYOR	ETKİLİYOR	KISMEN ETKİLİYOR	ETKİLEMİYOR	CEVAPSIZ	Total
UNVANINIZ	MÜFTÜ	0	0	1	2	1	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	0	0	1	1
	İMAM HATİP	106	112	173	122	18	531
	MÜEZZİN	15	18	30	25	9	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	33	43	61	48	29	214
	VAİZ	0	0	0	1	0	1
	MURAKİP	0	0	0	1	0	1
Total		154	173	265	199	58	849

Soruya din görevlilerinin %18.13'ü oldukça fazla etkiliyor, %20.37'si etkiliyor, %31.21'i kısmen etkiliyor ve %23.43'ü etkilemiyor cevabını vermiştir.

Tablo:58-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Şehir Ortamı Dışında Yaşamamanın Davranışlar Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Şehir Ortamı Dışında Yaşamamanın Davranışlar Üzerindeki Etkisi	.141	.092	.00

Tablodan hareketle yaş değişkeni ve öğrenim durumu değişkeni ile şehir ortamı dışında yaşamamanın davranışlar üzerindeki etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte görev yeri değişkeni ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo:59-Görev Yeri Değişkenleri İle Şehir Ortamı Dışında Yaşamamanın Davranışlar Üzerindeki Etkisi Arasındaki İlişki

		OLDUKÇA FAZLA ETKİLİYOR	ETKİLİYOR	KISMEN ETKİLİYOR	ETKİLEMİYOR	CEVAPSIZ	Total
GÖREV YERİNİZ	KÖY	77	71	116	58	12	334
	KASABA	13	18	31	16	1	79
	İL VE İLÇE MERKEZİ	61	84	116	121	45	427
	CEVAPSIZ	3	0	2	4	0	9
Total		154	173	265	199	57	849

Tablo 59'dan hareketle köyde yaşayan din görevlileri, il ve ilçe merkezlerinde yaşayan din görevlilerine göre daha fazla etkilenmektedirler.

6.8.19. Kılık Kıyafet Sorunu

Kırsal bölgelerde yaşayan insanlar genel olarak mütevazı ve gelenekçi kurallara göre giyim tercih ederler. Kılık kıyafet hususunda kırsal bölgelerde yaşayan insanların daha gelenekçi davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkabilecek uyum sorunları ve buna bağlı olarak personelin bu duruma dirençlerinin olup olmadığını belirleyebilmek adına Araştırmamız için görüşme yaptığımız din görevlilerine “Kılık kıyafetle ilgili sorun yaşıyor musunuz?” şeklinde bir soru yönelttik.

Tablo:60-Kılık Kıyafet Sorunu

			MESLEĞİMN GEREKTİRDİĞİ KIYAFET TARZINI BENİMSEYEMEDİM	MESLEĞİME UYGUN KIYAFET BULAMIYORUM	CEVAPSIZ	Total
UNVAN		HAYIR				
	MÜFTÜ	3	1	0	0	4
	MÜFTÜ VEKİLİ	0	0	0	1	1
	İMAM HATİP	486	26	12	7	531
	MÜEZZİN	86	3	4	4	97
	KURAN KURSU EĞİTİCİSİ	200	2	10	2	214
	VAİZ	1	0	0	0	1
	MURAKİP	1	0	0	0	1
Total		777	32	26	14	849

Katılımcıların %91.51'i hayır yaşamıyorum şeklinde cevap verirlerken %3.76'sı mesleğimin gerektirdiği kıyafet tarzını benimseyemedim, %3.06'sı şeklince cevap vermişlerdir.

Tablo:61-Yaş, Eğitim Durumu ve Görev Yeri Değişkenleri İle Kılık Kıyafet Sorunu Arasındaki İlişki

	Yaş Değişkeni için p_value (sig. değeri)	Öğrenim durumu için p_value (sig. değeri)	Görev yeri değişkeni p_value (sig. değeri)
Kılık Kıyafet Problemi	.238	.864	.603

Tablo 61'dan hareketle kılık kıyafet sorunu ile yaş, öğrenim durumu, görev yeri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Değişim tüm örgütler için vazgeçilmez unsurlardan biridir. Nasıl ki bir bebek hayatını devam ettirebilmek için onu koruyup kollayacak onun ihtiyaçları karşılayacak birine ihtiyaç duyuyorsa, örgütlerde hayatlarını devam ettirebilmek için değişime ihtiyaç duyarlar. Ancak her değişimin beraberinde bir direnç getirdiği su götürmez bir gerçektir.

Dinin öğretilmesi ve gelecek nesillere aktarılması hususunda toplumu aydınlatan, toplumun dini her türlü sorunlarına çözüm bulmalarına yardımcı olan din görevlilerinin örgütsel, sosyal ya da kültürel alanda meydana gelen değişimlere karşı dirençlerinin olup- olmadığını konu alan bu çalışmamızı kavramsal ve saha araştırması olmak üzere iki aşamada yürüttük. Kavramsal çerçevede; değişim, örgütsel değişim, değişimin yararları, değişime direnç vb. konuları ayrıntılı olarak ele aldık. Ardından diyanette yaşanan değişimleri, değişimler ve din görevlileri gibi konuları değerlendirmeye çalıştık.

Araştırmamızın ikinci aşamasında ise, Yozgat'ta merkez ve merkeze bağlı ilçelerde görev yapan toplam 849 din görevlisinin değişimleri ne ölçüde kabul ettikleri ve değişimlere karşı nasıl bir tepki verdiklerini ve bu tepkilere din görevlilerinin; yaş, eğitim durumu ve görev yeri değişkenlerinin etkisinin olup olmadığını anlamaya çalıştık. Bu bağlamda yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlayarak onlarla görüşmeler yaptık.

Görüşmeye katılan personelin değişime bakışlarını öğrenebilmek adına sorduğumuz soruları değerlendirdiğimizde; din görevlilerinin genel olarak değişimlere karşı tutumlarının olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Din görevlilerinin genel itibarıyla değişim konusunda olumlu bir bakış açısına sahip oldukları gözlemlenirken, her örgütte olabileceği gibi değişimlere karşı uyum göstermeyen din görevlilerinin de olduğu görülmüştür. Buna rağmen değişimleri olumsuz karşılayıp karşı koyanların çok az olduğu görülmektedir.

Din görevlileri genel olarak yönetim tarafından yapılan değişimlerin gerekliliklerden ötürü olduğunu ve bunu yapmanın mesleklerinin bir gereği olduğunu ifade

etmektedirler. Ancak direnç gösterdikleri, doğru bulmadıkları bazı hususları da belirtmekten kaçınmamış ve sorunlarını ifade etmişleridir. Bu sorunların bir kısmının sistemden kaynaklandığını, çözüm getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Görüşmelerden hareketle bu sorunların başında hiç şüphesiz Diyanet İşleri Başkanlığı sistemlerini kullanabilmek için gerekli olan internete erişim noktasında yaşanan problemler gelmektedir. Çünkü görüşmeye katılan personelin büyük çoğunluğu internet erişimi olmayan yerlerde çalışmaktan ya da teknoloji kullanımındaki eksiklerinden dolayı problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Burada sistemin kullanılması hususunda dirençleri söz konusu olmamakla birlikte erişim problemi yaşamaları sistemi sorun olarak görmelerine neden olmaktadır.

Erişim problemi ile yaş ve görev yeri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Orta yaş grubundaki personel erişim ve teknoloji kullanımındaki yetersizliklerden dolayı gençlere oranla daha fazla sorun yaşamaktadırlar. Yine köyde görev yapan personeller kasabada ve merkezde görev yapan personele göre daha fazla problem yaşamaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplardan hareketle “din görevlileri teknolojik değişikliklere direnç göstermemektedir” şeklinde ileri sürdüğümüz hipotez doğrulanmıştır.

Din görevlileri internet erişimi ve teknoloji kullanımındaki yetersizliklerinden dolayı sorun yaşamış olmalarına rağmen, Diyanet İşleri Başkanlığı’nın web sitesi üzerinden haftalık hutbelere erişim noktasında problem yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. Problem yaşayanların sayısı az olmakla birlikte, hutbelere erişim problemi ile yaş arasında bir ilişki vardır diyebiliriz. Yaş ilerledikçe hutbelere erişim problemi artış göstermektedir.

Ayrıca hutbelere erişim hususunda Diyanet İşleri Başkanlığı’nın köklü bir değişimine de değinmekte fayda vardır. Teknoloji kullanımının bu kadar yaygın olmadığı dönemlerde hutbelere ulaşabilmek için müftülüklere gitmek gerekiyordu. Teknoloji kullanımının artması pek çok işi kolaylaştırdığı gibi hutbelere erişim noktasında da kolaylık sağlamıştır. Din görevlileri müftülüklere gitmeden de artık hutbelere istedikleri her an ve her yerden erişebilmektedirler. Lakin insanlar alışkanlıklarının esiridir. Bu nedenle alıştıkları sistemi geride bırakmaları zaman alabilir. Bu nedenle yeni sisteme karşı direnç gösterilebilir.

Din görevlilerinin bu değişim hususundaki görüşlerini saptayabilmek açısından onlara eski sistemi hatırlatarak yeni sistem hakkındaki düşüncelerini sordduğumuzda; katılımcıların büyük bölümü, eskiden hutbelere ulaşabilmek için müftülöklere gitmek gerektiğini, bu durumunda da hem maddi anlamda (ulaşım için harcanan para) hem de zaman açısından kayıp yaşamalarına neden olduğunu ifade ettiler. Bu durum “din görevlileri hutbelere eski sistemden ulaşmayı daha kolay bulmaktadır” şeklinde ileri sürdüğümüz hipotez doğrulanmamıştır.

Ayrıca her hafta diyanet teşkilatında görev alan personelin hutbelerin çıktısını almasından dolayı çok sayıda kâğıdın kullanıldığını, bunun sadece Yozgat bazında değil Türkiye bazında düşünüldüğünde çok büyük bir israfa yol açtığını belirttiler.

Katılımcıların azınlığı ise, erişimi kolay bulmuş olmalarına rağmen hutbeleri telefon, tablet ya da bilgisayardan okumayı tercih etmediklerini bu nedenle de eski uygulamanın daha doğru olduğunu ifade etmişlerdir.

Sadece hutbelere erişebilmek için değil, evrak ve her türlü form işlemlerini yapabilmek için de müftülöklere gitmek ve burada gerekli olan işlemleri yapmak gerekebiliyordu. Din görevlilerine bu durumu nasıl karşıladıklarını sordüğümüzda da yine benzer cevaplar aldık.

Personelin %82.80’i müftülöklere giderek gerekli işlemleri yapmanın yine hem maddi açıdan hem de zaman bakımından kayıp yaşamalarına neden olduğunu ifade ettiler. %10’luk bir kısım ise zaman kaybı yaşamış olmalarına rağmen amir ve arkadaşlarını görebiliyordum bu nedenle eskiden uygulanan sistemi daha doğru buluyordum şeklinde yanıt verdiler. Burada verilen yanıtlar ve yaş arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkün. Çünkü görüşmeye katılan din görevlilerinin yaşları ile bağlantılı olarak eski sistemi doğru bulanların sayısı artmaktadır. Yani yaş arttıkça eski sistemi doğru bulanların sayısı artmaktadır.

Bu soruyla bağlantılı olarak Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından uygulamaya konulan ve yine köklü bir değişim olduğunu düşündüğümüz DİBBYS sisteminden bahsetmekte yarar vardır. İnternet kullanımının olmadığı dönemlerde gerek hutbelere erişim sağlayabilmek gerekse her türlü evrak ve form işlerini halledabilmek için müftülöklere gitme gerekliliği vardı. Lakin Başkanlık tarafından geliştirilen DİBBYS sistemi bu gerekliliği ortadan kaldırdı diyebiliriz. DİBBYS sistemi hakkında bir

ayrıntıya da değinmeden geçmeyelim. Bu sistem kullanıma geçmeden önce Başkanlık tarafından pek çok sistem geliştirilmiştir (IKYS, EHYS, DHYS gibi). Bu sistemlerin her biri personelin evrak ve form işlerini müftülöklere gelmeden halletmelerine imkân sağlayan sistemlerdir. Ancak her biri farklı işlemleri yapmak için kullanılıyor. DİBBYS bu sistemlerin bir bütün haline getirilmesiyle oluşturulan tek bir sistemdir.

Bu sistem sayesinde din görevlileri müftülöklere gitmeden kuran kursu öğrenci kayıtlarını, ek ders ya da mesai girişlerini bu sistem üzerinden gerçekleştirebilmektedirler.

Bu değışimin de personel üzerindeki etkilerini öğrenebilmek ve personelin direnç gösterip göstermediğini anlayabilmek için evrakların dijital ortamda doldurulması imkânı sunan bu sistem hakkındaki düşüncelerini sorduk.

Din görevlilerin büyük çoğunluğu yapılan bu değışimin çok yerinde olduğunu, bu tür sistemlerin işlerini kolaylaştırdıklarını dile getirdiler. Personelin küçük bir kısmı ise dijital ortamda işlerini halletmeyi pek sevmediklerini anlattılar. Yapılan görüşme neticesinde “din görevlileri DİBBYS sisteminin kullanımı hususunda direnç göstermektedir” şeklinde ileri sürdüğümüz hipotez doğrulanmamıştır.

Din görevlileriyle yapmış olduğumuz görüşmelerden hareketle; sistem personelin işlerini kolaylaştırıyor ancak, sisteme giriş esnasında sistemin sık sık hata vermesi personelin sorun yaşamasına neden oluyor. Ayrıca eskiden her bir kuran kursu öğreticisi sisteme girerek öğrenci kaydı yapıyorken, günümüzde tüm kayıtların kuran kursu yöneticisi tarafından yapılıyor olması yöneticinin sorun yaşamasına neden olabiliyor diyebiliriz.

Personelin işlerini kolaylaştıran ancak kolaylık sağlamasına rağmen personelin direnç gösterebileceği bir başka değışim ise merkezi ezan ve vaaz sistemi. Bu sistemlerden kısaca bahsedecek olursak eğer; merkezi bir camiden okunan bir ezanın ya da vaazın tüm camilere ulaştırılmasını sağlayan kablosuz bir sistem (merkezi ezan sistemi daha önce kullanılmamakla birlikte, toplumun büyük bir bölümü tarafından gelen “ezanların ardı ardına okunması ses karmaşasına neden oluyor” şeklindeki şikâyetlerden dolayı uygulamaya konulmuştur).

Din görevlileri ile yapmış olduğumuz görüşmeler neticesinde onların bu sisteme bakışları aşağıdaki gibidir;

Görüşmeye katılan 849 personelden %52.29'u merkezi ezan sisteminin uygulanmasını doğru buluyorum şeklinde cevap verirken, %38.16'sı ise merkezi ezan sisteminin mesleklerini tam manasıyla yerine getiremedikleri hissine kapılmalarından dolayı doğru bulmuyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yüzdeler dikkate alındığında personelin büyük bölümü merkezi ezan sistemini doğru bulmaktadır. Dolayısıyla "din görevlileri merkezi ezan sistemine karşı direnç göstermektedir" şeklinde ileri sürdüğümüz hipotez doğrulanmamıştır. Büyük çoğunluğun direnci söz konusu değildir.

Din görevlilerinin bir kısmı ise, bu uygulamanın doğruluğunun şartlara göre değişebileceğini ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda doğru bir uygulama olabileceği gibi, (din görevlisinin hasta olması, izinli olması, bir yakının kaybı ya da düğün merasimi vb.) bazı durumlarda da doğru değildir (din görevlisi varken böyle bir sisteme gerek yoktur) şeklindeki görüşlerinden dolayı cevapsız bırakmışlardır.

Merkezi vaaz sistemi için ise sonuçlar şöyledir;

Katılımcılardan %64.54'ü devam etmelidir cevabını verirken, %18.02'si devam etmemelidir cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %10.71'i ise merkezi vaaz sistemini gereksiz bulduklarını ifade etmişlerdir.

Görüşmelerden hareketle, bu sistem denetim açısından müftülöklere kolaylık sağlamaktadır. Çünkü çok sayıda cami vardır ve her bir personelin vaazda anlattıklarını kontrol etmek mümkün değildir.

Yukarıda ifade etmiş olduğumuz değişimlerin her biri teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte personelin işlerini kolaylaştırmaya yönelik olarak yapılan değişimlerdi. Bu değişimlerin dışında Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından personelde sigara kullanımını azaltmak, bozulan toplum yapısı içinde geleceğimizi emanet olarak bırakacağımız gençlerimizi topluma kazandırmak maksadıyla yapmış oldukları faaliyetlerde yapılan değişimler de vardır.

İlk olarak çağımızın en büyük problemlerinden biri olan sigara bağımlılığına yönelik olarak personelde sigara kullanımını azaltmak maksadıyla hac ve umre

görevlendirmelerindeki değerlendirme kriterinde meydana gelen değişimden bahsedecek olursak;

Diyanet İşleri Başkanlığı evvelki yıllarda hac ve umre görevlendirmelerinde MBSTS sınavını esas almaktaydı. Ancak hem hac yolcularının kafiye ve ekiplerde yer alan personelin sigara içmesinden duydukları rahatsızlıkları dile getirmeleri hem de dinimizin bize zararlı olan bağımlılıklardan uzak olmamızı emretmesi Diyanet İşleri Başkanlığı'nın harekete geçmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda hac ve umre görevlendirmelerinde sadece MBSTS sınavı puanı esas alınmayıp, sigara kullanımı hususuna da dikkat edilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Bu karar doğrultusunda Diyanet İşleri Başkanlığı bu yıl ki görevlendirmelerde sadece sigara kullanmayan personelin tercih edileceğini duyurmuştur.

Bu karar sadece hac ve umre görevlendirmeleriyle sınırlı tutulmayacak olup, Diyanet İşleri Başkanlığı daha sonraki yıllarda sigara kullanan personelin hac ve umre görevlendirmesi için yapılan sınava bile giremeyeceği, hatta daha sonraki aşamalarda din görevliliği sınavlarında sigara kullananların tercih edilmeyeceği kararını aldı.

Personelle yapmış olduğumuz görüşme neticesinde personelin büyük çoğunluğunun alınan bu karara karşı bir direncinin olmadığını, kararı olumlu bulduklarını gördük. Din görevlilerinin %18.96'sı ise bu kararı doğru bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu cevabı verenlerin sigara kullanan personel olduğu düşünülmektedir.

Doğru bulmuyorum diyen din görevlilerinin bir kısmı, bu kararın Cumhurbaşkanı'nın bu konudaki hassasiyetinin göz önünde bulundurularak alınmış bir karar olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca diyanet teşkilatının halletmesi gereken bunca önemli mesele varken(gençlerde eroin bağımlılığının artması, toplumun dini hassasiyetlerini yitirmeye başlaması vb.)sigara kullanımının bu kadar dikkate alınmaması gerektiğini de belirtmişlerdir. Verilen bu cevaplardan hareketle "hac görevlendirmesinde sigara içenlerin değerlendirme dışında tutulması hususunda direnç göstermektedirler" şeklinde ileri sürdüğümüz hipotez reddedilmiştir.

Teknoloji kullanımı dışında Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen gençleri camilere alıştırmak, milli ve manevi değerleri öğretmek ve geleceğimizi

emanet edeceğimiz gençleri bozulan toplum yapısında muhafaza edebilmek maksadıyla yapılan değişimlerdir.

Değişimlerden ilki gençlerle sabah namazı buluşmalarıdır. Sabah namazı buluşmaları uygulanmaya başlandığında amaç cemaat ile din görevlilerinin yakınlaşmasını sağlamak, insanların camileri sadece ibadet yeri olarak görmelerini engellemek, onlara camilerin ibadet yapılan yer olmasının dışında sosyal faaliyetlerini de yapabilecekleri bir yer olduğu fikrini aşılardı.

Bu uygulama memleketin dört bir yanında din görevlileri tarafından büyük bir memnuniyetle yerine getirildi. Cemaatle sabah namazı sonrası kahvaltı ve sohbetler düzenlendi. Sonra bu uygulama devam ederken bir değişimle bu uygulamaya gençlerde dâhil edildi ve uygulamaya gençlerde sabah namazı buluşmaları adı verildi. Bu uygulamadaki amaç ise; geleceğimizin en güzel emanetçileri olan gençleri, toplumdaki bozulmalardan muhafaza etmek, onlara milli ve manevi değerleri aşılarmak ve gençleri camilere çekmektir.

Personele sabah namazı buluşmaları hususundaki fikirlerini sorduğumuzda gençleri maddi ve manevi olarak yetiştirebilmek ve onları camilere çekebilmek için atılmış güzel bir adım olarak değerlendirdiklerini ifade ettiler. Onların verdiği cevaplardan hareketle “din görevlileri gençlerle yapılan sabah namazı buluşmalarını olumlu karşılamaktadır” şeklinde ileri sürdüğümüz hipotez doğrulanmıştır.

Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından atılan bir diğer adım ise gençlik merkezlerinin kurulmasıdır. Tıpkı sabah namazı buluşmalarında olduğu gibi gençleri dışarıdaki kötü alışkanlıklardan korumak ve onları muhafaza edebilmek için gerçekleştirilen bir uygulamadır ve köklü bir değişimdir de aynı zamanda.

Bu uygulamayla birlikte din görevlilerinin görev tanımlaması değişmiştir. Bu uygulamayla birlikte din görevlileri sadece camide ezan okuyan, namaz kıldırarak bireyler olmaktan çıkmış, gençlerle futbol da oynayan, onlara akıl hocalığı ve danışmanlık yapan bireyler olma görevini de üstlenmişlerdir.

Görüşme neticesinde din görevlilerine bu değişimleri sorduğumuzda, din görevlileri bu değişimleri çok doğru bulduklarını ve gençleri topluma kazandırmak için yapılabilecek her türlü faaliyeti desteklediklerini ifade ettiler. Yapmış olduğumuz

görüşmelerde şunu gördük ki, din görevlileri bu tür faaliyetleri seve seve yerine getiriyor ve bu tür faaliyetleri destekliyor.

Din görevlilerinin seve seve yerine getirdikleri bir başka faaliyette Hz. Muhammed (S.A.V)'in doğum gününü temsil eden kutlu doğum faaliyetleriydi. Ancak son zamanlarda bu konu sık sık gündeme gelmiş ve konuyla alakalı çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Diyanet işleri başkanlığı bu hususta hemen çalışmalar başlatmış ve kutlu doğum ifadesi Mevlid-i Nebi olarak değiştirilmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde, bu tür tartışmaların Diyanet İşleri Başkanlığı'nı yıprattığını dile getiren personel, söz konusu değişimin kutlu doğum adına yapılan tartışmalara son vermek için yapılan güzel bir değişim olduğunu ifade etmişlerdir.

Bahsetmiş olduğumuz bu değişimler din görevlileri tarafından olumlu karşılanan, dirençle karşılanmayan, olumsuz karşılayan personel sayısının oldukça az olduğu değişimlerdir. Ancak personelin büyük çoğunluğunun olumsuz karşıladığı ve aktif olmasa da pasif direnç gösterdiği konularda vardır.

Bu konulardan ilki; din görevlilerinin çalıştıkları camilerin dışında farklı bir camiye görevlendirilmesidir. Personelin büyük çoğunluğu uyum problemi yaşadıklarından ya da görevlendirildikleri camilerin evlerine olan uzaklığından bahsetmişlerdir. Burada personelin aktif bir direncinden bahsetmek mümkün değildir. Ancak personel görevlendirme hususunda pasif direnç sergilemektedir.

Yine personelin pasif olarak direnç gösterdiği bir diğer konu ise; ÖSYM tarafından yapılan MBSTS sınavıdır. Bu sınav personelin hac ve umre görevlendirmesinde, yer değişikliği ya da atamalarda kullandıkları puanları almak için girdikleri bir sınavdır. Bu nedenle personel açısından önem arz etmektedir. Ancak din görevlilerinin yarısından fazlası yapılan bu sınavı doğru bulmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu noktada sınav yapılmasını doğru bulmamakla birlikte sistemin sınavı gerekli kıldığını ifade ettiklerini belirtmekte fayda vardır. Din görevlileri sınavla birlikte kıraat, cemaatle ilişkiler, işlerini aksatmama, cami temizliği vb. faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Burada dikkat çeken en önemli unsur görüşmeye katılan personellerin yaşları ilerledikçe sınavı doğru bulmuyorum diyenlerin sayıları artmaktadır. Bunun en temel sebebi ileri yaş grubundaki personelin eğitim ve sınav sisteminden uzaklaşmasıdır

diyebiliriz. Verilen cevaplar “din görevlileri hac görevlendirmesi, ilk atamaların yapılması ve nakil işlemlerinin yapılmasında baz alınan MBSTS sınavına karşı direnç göstermektedir” şeklinde ileri sürdüğümüz hipotezimizi doğrular niteliktedir.

Personelin direnç gösterdiği bir diğer konu ise, kırsal bölgelerde yaşamının davranışlarını ve düşüncelerini etkiliyor olmasıdır. Kültürel anlamda yaşanan bu değişim personelin fikir yapısında değişimlere neden olmaktadır. Burada görev yeri değişkeni ile verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kırsal bölgelerde görev yapan din görevlilerinin büyük bir bölümü fikir ve davranışlarının etkilendiğini dile getirmişlerdir. Dolayısıyla “din görevlileri bulundukları yerin sosyal ve kültürel hayatından etkilenmektedir” hipotezimiz doğrulanmıştır.

Personelin direnç gösterebileceğini düşündüğümüz bir başka husus ise, verimlilik ve etkinliği artırabilmek, personel hareketliliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen rotasyon uygulaması. Katılımcıların büyük çoğunluğu büyük çabalar vererek kurdukları düzenin bozulması hem katılımcıların hem de ailelerinin üzülmüne neden olduğu için doğru bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak yine büyük çoğunluk ise başka insanları tanımak bakış açımızın değişmesine neden olur. Dolayısıyla başka insanları tanımak bizi mutlu eder cevabını vermişlerdir. Verilen cevaplardan hareketle din görevlilerinin çoğunluğu zorunlu rotasyon uygulamasına sıcak bakmamaktadır diyebiliriz.

Personelin sorun yaşayabileceğini ve direnç gösterebileceğini düşündüğümüz bir başka nokta da, kılık kıyafet hususunda kırsal bölgelerde yaşayan insanların daha gelenekçi davranmalarına bağlı olarak ortaya çıkabilecek uyum sorunlarıdır.

Kırsal bölgelerde yaşayan insanlar genel olarak mütevazı ve gelenekçi kurallara göre giyim tercih ettikleri için, günümüzde trend ya da çok satılan kıyafetlerin imamlar tarafından giyilmesini hoş görmemektedir. Böyle insanların zihinlerinde tasarladıkları bir din görevlisi profili vardır.

Erkek din görevlilerini kısa saçlı, sakallı, kumaş pantolon giyen, gömlekli, bayan din görevlilerini ise ferace ya da pardesülü bireyler olarak zihinlerinde konumlandıran insanlar aksi bir durumla karşılaştıklarında buna hoşgörüyü yaklaşmazlar. Bu nedenle toplumla sürekli münasebette bulunan din görevlilerinin toplumdaki geleneksel yapıya uygun davranmaları beklenir.

Bu bağlamda din görevlilerinin toplumun bu tutumundan hareketle kılık kıyafet tercihi noktasında problem yaşayabileceklerini ve moda olan ürünlere karşı direnç göstereceklerini düşünmüş olmamıza rağmen araştırmamız neticesinde bunun böyle olmadığını gördük. Gelenekçiliğin aksine moda kavramına bağlı olarak kılık kıyafet alanında yaşanan değişimlere karşı din görevlilerinin direnç göstermediklerini, uyumlu olduklarını gördük. Dolayısıyla bu hususta ileri sürdüğümüz hipotez doğrulanamamıştır.

Ancak din görevlilerinin dikkat ettiği bir noktaya parmak basmakta fayda vardır. Din görevlileri toplumun gelenekçi tutumuna bağlı olarak ne çok gelenekçi, ne de abartılı bir modernliğe sahipler. Çok şık giyinmenin (takım elbise giyip kravat takmak gibi) toplumdan uzaklaşmaya neden olduğuna ve halka inmek, halka erişmek noktasında problem yaşamalarına neden olduğunu ifade ederlerken, çok gelenekçi olmalarının da sıradanlaşmalarına neden olduğunu ifade etmektedirler.

Son olarak örgütlerin büyük bir bölümünde dirençle karşılaşılan değişimlerden biri olan amir değişikliği meselesinin onlarda değişime direnç sebebi olup olmadığını öğrenebilmek için din görevlilerine bu durum hakkındaki fikirlerini sorduk.

Başka örgütlerde yaşananın aksine din görevlilerinin bu konuda dirençlerinin olmadığını ve amir değişikliğini normal karşıladıklarını gördük.

Netice itibarıyla görüşmeye katılan din görevlilerinin genel olarak değişimlere karşı dirençlerinin olmadığını tespit ettik. Genel olarak dirençleri olmamakla birlikte, değişimlere karşı uyum göstermeyen personelin de varlığından bahsetmek mümkün. Ancak değişimleri olumsuz karşılayarak direnç gösteren personelin sayısı çok azdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Selçuk, **Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014
- Altıntop, Muhammet Yasir, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Karşı Tepkileri İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Aras, İbrahim, **Cumhuriyet Dönemi'nde Din Görevlilerinin Yetiştirilmesi Ve İstihdamı**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arı, M.Salih, "Osmanlılarda Şeyhülislamlık Müessesesi", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 1,1994
- Atak, Metin, **Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Bir Örgüt Ortamının Değişim Açısından Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2010
- Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara 2000
- Boyacıoğlu, Ramazan, "Tarihi Açından Şeyhülislamlık, Şer'iyeye Ve Evkaf Vekâleti", **Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 1996
- Can, Halil, **Organizasyon Ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara 2002
- Çağlar, İrfan, **Bireysel Örgütsel Ve Toplumsal Düzeyde Değişim Ve Değişim Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2015
- Çağlar, İrfan, **Türk İşletmeciliğinde Değişim Ve Değişim Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2005
- Çako, Gökhan, **İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012

- Çelik Dönder, Hatice Necla, **Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnme Sorunu**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1996
- Çobanoğlu, Ümran, **Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algılar**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Çokyaşa Köse, Burcu, **Türkiye’deki İnşaat Firmalarında Yaşanan Değişim Ve Değişime Direncin Yönetilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2012
- Dağcı, Tahir, **Kırsal Kesimde Görev Yapan Din Görevlilerinin Sorunları: Akşehir, Ilgın Ve Doğanhisar Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Dertli, Osman, **Sosyal Değişme Sürecinde Din Görevlilerinin Dini Ve Sosyal Anlayışlarındaki Değişmeler: Çanakkale İli Biga İlçesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Doğru, Ahmet, **Din Görevlilerinde Hizmet Alanları Ve Problemleri: Kayseri İlinde Görev Yapan Vaizler Üzerine Sosyolojik Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Er, Emre, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okulun Değişime Açıklığı İle Değişim Kapasitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013
- Ercan, Ümit, “Öğrenen Örgütler Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi”, **İş Ve İnsan Dergisi**, Sayı 1, 2014
- Erdiç, Şaban, **Din Görevlilerinin Sosyoekonomik Ve Kültürel Tabanı: Antalya İli Örneği**, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2012
- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul 1993
- Gültekin, M. Bekir, **Din Görevlilerinin Modernleşmeye Bakışı: Ankara / Polatlı Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İleri, Hüseyin, Güven, Yasemin, **Değişim Yönetimi Ve Değişime Direnç**
- İnandı, Yusuf, Yeşil, Hayriye, Karatepe, Ramazan, Uzun, Ayşe, **Öğretmenlerin Ve Okul Müdürlerinin Öz Yeterlikleri İle Değişime Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2,2015
- Karakaş Yılmaz, Ayfer, **Değişim Yönetimi Stratejilerinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri: Bir Hastane Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012
- Karakaş, Nurullah, **Emekli Din Görevlilerinin, Cami Hizmetleri Ve Görevlilerine Bakışı: Eskişehir İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Kaydu, Ekrem, “Osmanlı Devletinde Şeyhülislamlık Müessesesinin Ortaya Çıkışı”, **Atatürk Üniversitesi İslâmî İlimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 2,1977
- Kazıcı, Ziya, “Osmanlılarda Şeyhülislamlık Müessesesi”, **Diyanet Dergisi**, Sayı 5, 1979
- Kılınç, Aytekin, **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları**, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2018
- Koç, Zeynep, **Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2014

- Kurşunoğlu, Aydan, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları: Denizli İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Ordun, Güven, **Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998
- Özkalp, Enver, Kırel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir 2005
- Özkara, Belkıs, **Evrimeci Ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon, 1999
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Vergiliel Tüz, Melek, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013
- Sağlam, Fatma, **Organizasyonel Değişim Ve Değişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003
- Sağlam, Mehmet, **Örgütsel Değişim**, Türkiye Ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979
- Soyer, Zeliha, **Örgütlerde Değişimin Güdöleme Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996
- Sümter Çakır, Başak, **İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009
- Taş, Kemaleddin, “Osmanlı Yönetim Sisteminde Şeyhülislamlık Kurumu: Sosyolojik Bir Çözömlöme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 1,2005
- Tekin, Nil Gülenöe, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri: Siirt İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012

- Timurturkan, Kadir, **Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu Ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Toker, Kerem, **Örgütsel Değişim Ve Çorlu- Çerkezköy Bölgesi'ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Tuğray, Kaynak, **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirmesi**, Alfa Yayınları
- Tunçer, Polat, “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, **On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2013
- Türkyılmaz, Ferhan, **Çalışanların Öz Değerlendirme, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009,
- Üzmez, Recep Sefa, **Organizasyonun Süreç İnovasyonlarına Çalışanların Katılımının Ve Direncinin İncelenmesi: Otomotiv Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Üzerine Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018
- Vergiliel Tüz, Melek, **Değişim Ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, 2004
- Yeniçeri, Özcan, **Örgütsel Değişimin Önemi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002
- Yenigülbüz, Salih, **Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi Ve Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- Yılmaz, İbrahim, **Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015
- Zedeoğluları, Selin, **Örgütsel Değişime Açıklık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010

EKLER

Ek-1: Görüşme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu *din görevlilerinin değişime dirençlerini* incelemek amacıyla yapılmaktadır. Görüşme formundaki sorulara vereceğiniz tüm cevaplar “sadece” bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Görüşme formundaki sorularının cevaplanması hususunda göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın amacına ulaşabilmesi için son derece önemlidir. Bu nedenle soruları dikkatle okuyarak, durumunuzu ve görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen görüşme formundaki hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Görüşme formunun doldurulmasında göstereceğiniz ilgi ve bulunacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Sultan KOÇ
Kırıkkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Soru 1. Yaşınız?

☐ 18 – 24 ☐ 25 – 34 ☐ 35 – 44 ☐ 45 – 55+

Soru 2. Unvanınız?

☐ Müftü ☐ Müftü Vekili ☐ İmam Hatip
☐ Müezzin Kayyım ☐ Kur'an Kursu Öğreticisi

Soru 3. Öğrenim Durumunuz?

☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ İmam Hatip Lisesi/ Lise
☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü

Soru 4. Görev Süreniz?

☐ 0 – 5 yıl ☐ 6 – 15 yıl ☐ 16 – 25 yıl ☐ 25 yıl +

Soru 5. Görev Yeriniz?

☐ Köy ☐ Kasaba ☐ İl ve İlçe Merkezi

Soru 6. İnternet olmayan yerlerde çalışmanız ve /veya teknoloji kullanımındaki eksiklikleriniz problem yaşamanıza neden oluyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Soru 7. Diyanet İşleri Başkanlığı'nın web sitesi üzerinden haftalık hutbelere kolaylıkla erişim sağlayabiliyor musunuz?

☐ Evet sağlayabiliyorum ☐ Hayır sağlayamıyorum

Soru 8. Önceki yıllarda hutbelere müftülüklerden erişebiliyorken günümüzde Diyanet İşleri Başkanlığı'nın web sitesi üzerinden erişebiliyorsunuz. Bu husustaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Hem kâğıt israfını ortadan kaldırmakta hem de işlerimizi kolaylaştırmaktadır
- ☐ Erişimi kolay olmasına rağmen hutbeleri telefon, tablet veya bilgisayardan okumayı tercih etmiyorum. Bu nedenle önceki uygulamayı daha doğru buluyorum

Soru 9. Diyanet İşleri Başkanlığı'nın teşkilat içerisinde eskiden teknoloji kullanmaksızın personelin doldurduğu form ve evraklar varken, Başkanlık bünyesinde DİBBYS sisteminin geliştirilerek evrakların dijital ortamda doldurulması hususunda ne düşünüyorsunuz?

- ☐ Sistem işlerimi kolaylaştırıyor
- ☐ Dijital ortamda işlerimi halletmek hoşuma gitmiyor

Soru 10. DİBBYS sistemi kullanıma geçmeden önce gerekli işlemleri yapmak için müftülüklere başvurmak gerekiyordu. Bu durumdan hareketle eski sistem hakkındaki görüşünüz nedir?

- ☐ Müftülüklere gelerek gerekli işlemleri yapmak zaman kaybına neden oluyordu
- ☐ Zaman kaybı yaşamış olmama rağmen müftülüğe gelerek hem amir ve arkadaşlarımı görme fırsatı buluyordum hem de işlerimi hallediyordum

Soru 11. İllerde ve ilçelerdeki merkezi vaaz sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Devam etmelidir, faydalı bir uygulama olarak görüyorum
- ☐ Devam etmemelidir
- ☐ Gereksiz buluyorum, kimse dinlemiyor

Soru 12. Merkezi Ezan Sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Merkezi ezan sistem uygulamasını doğru bulmuyorum, bu benim mesleğimi tam manasıyla yerine getiremediğim hissine kapılmama neden oluyor
- ☐ Merkezi ezan sistem uygulamasını doğru buluyorum, bu uygulama görevimi kolaylaştırıyor

Soru 13. Zorunlu rotasyon uygulaması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Yeni bir görev yerine gönderilmek ve yeni insanlar tanımak beni mutlu eder
- ☐ Rotasyon benim için düzenimin bozulması ve sevdiğim insanlardan ayrılmam gerektiği anlamına gelir. Bu durum beni üzer ve motivasyonumun düşmesine neden olur

Soru 14. Diyanet işleri başkanlığı tarafından uygulanan sabah namazı buluşmaları hususundaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Gençlerimizi camilerimize alıştırmak, onlara milli ve manevi değerleri benimsetmek için atılmış önemli bir adımdır
- ☐ Günün diğer vakitlerinde camiye çekemediğimiz gençleri sabah namazı buluşmaları ile de çekemeyeceğimiz düşüncesindeyim. Bu bakımdan başka uygulamalarla desteklenmesi görüşündeyim

Soru 15. Kutlu Doğum Haftası ifadesinin Mevlid-i Nebi olarak değiştirilmesi hususundaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Miladi takvimin esas alınması ve kutlu doğum adına yapılan tartışmalara son vermek için yapılan güzel bir değişim olduğu düşüncesindeyim
- ☐ Bu tür etkinliklerin yapılmasındaki tek amaç peygamberimizi anmak, onun ahlakını öğrenmek ve öğrenmektir bu nedenle isminin ne olduğu önemli değildir

Soru 16. Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından açılan gençlik merkezleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

- ☐ Gençlerin hem eğlendikleri hem de manevi olarak yetiştirildikleri ortamların açılmasını doğru buluyorum
- ☐ Camilerin de aynı işlevi yerine getirebileceği düşüncesindeyim

Soru 17. Görev yaptığınız cami dışında başka camilere görevlendirilmeniz hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Farklı insanları tanımak hoşuma gidiyor
- ☐ Cemaati tanımamaktan kaynaklanan bir uyum problemi yaşıyorum
- ☐ Evimin görevlendirildiğim camiye uzak olması problem yaşamama neden oluyor.

Soru 18. Hac görevlendirilmesinde sigara içenlerin değerlendirme dışında tutulması hususundaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Olumlu buluyorum
- ☐ Olumsuz buluyorum

Soru 19 Amir değişikliği hakkında düşünceleriniz nelerdir?

- ☐ Amirimin değişmesi beni üzer
- ☐ Amirimin değişmesi beni üzmez, her yeni amir yeni bir bakış açısı getirir
- ☐ Amirimin değişmesi kısmen beni üzer

Soru 20. ÖSYM tarafından yapılan MBSTS sınavı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Sınav yapılmasını doğru bulmuyorum. Başka bir yöntem izlenmeli
- ☐ Sınav yapılmasını doğru buluyorum

Soru 21. Mesleğiniz sosyal hayatınızı etkiliyor mu?

- ☐ Etkiliyor, sosyal faaliyetlerimi gerçekleştiremiyorum
- ☐ Etkilemiyor, yapmak istediğim faaliyetleri namaz vakitleri dışında yapabiliyorum

Soru 22. Bulunduğunuz yerin sosyal ve kültürel hayatı sizi nasıl etkiliyor?

- ☐ Olumlu yönde etkiliyor
- ☐ Bulduğum ortama bazen uyum sağlamakta zorlanıyorum
- ☐ Hiç uyum sağlayamıyorum bu durum mesleki verimimi ve başarıımı etkiliyor

Soru 23. Şehir ortamı dışında yaşamınız davranış ve düşüncelerinizi etkiliyor mu?

- ☐ Oldukça fazla etkiliyor
- ☐ Etkiliyor
- ☐ Kısmen etkiliyor
- ☒ Etkilemiyor

Soru 24. Kılık kıyafetle ilgili sorun yaşıyor musunuz?

- ☐ Hayır yaşamıyorum.
- ☐ Mesleğimin gerektirdiği kıyafet tarzını benimseyemiyorum
- ☐ Modaya uygun kıyafetleri çok dikkat çekici buluyorum bu nedenle mesleğime uygun kıyafet bulamıyorum

T.C
İL MÜFTÜLÜĞÜNE

YOZGAT

Kırıkkale üniversitesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda kullanmak üzere ekte örneği bulunan görüşme formunu aylık mutata toplantınızda uygulamak istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres: Çapanoğlu Mahallesi

Toki Evleri 2. Bölge d/15

No:1

Sultan KOÇ

Ek:

-Görüşme Formu