



**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE ÜST İLETİŞİM,
İLETİŞİM İKLİMİ VE İLETİŞİM ARAÇLARININ
KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YENİ NESİL
TASARIM VE DÖNÜŞÜM PROJESİ ÖRNEĞİ**

Mücteba TERZİ

**Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN
2022
Her Hakkı saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

Mücteba TERZİ

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE ÜST İLETİŞİM, İLETİŞİM
İKLİMİ VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YENİ NESİL TASARIM VE
DÖNÜŞÜM PROJESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN**

ERZURUM – 2022



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " Örgütsel Değişime Direnç İle Üst İletişim, İletişim İklimi Ve İletişim Araçlarının Kalitesi Arasındaki İlişki: Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım Ve Dönüşüm Projesi Örneği" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

14.01.2022

Mücteba TERZİ

Aslı ıslak imzalıdır

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN danışmanlığında, Mücteba TERZİ tarafından hazırlanan bu çalışma 14.01.2022 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Halkla İlişkiler Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Eyyup AKBULUT

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Fatih YILDIRIM

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TEŞEKKÜR	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ	3
1.1. ÖRGÜT KAVRAMI	3
1.2. DEĞİŞİM KAVRAMI	3
1.2.1. Dönüşüm	3
1.2.2. Gelişim	4
1.2.3. Yenileşme.....	4
1.2.4. İyileştirme.....	4
1.2.5. Evrim ve Devrim	4
1.2.6. İnovasyon	4
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI.....	5
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖZELLİKLERİ	5
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI	5
1.5.1. Etkinliği Artırmak	6
1.5.2. Verimliliği Artırmak	6
1.5.3. Monotonluğu Gidermek	6
1.5.4. Teknolojik Gelişmelerden Faydalanmayı Artırmak.....	6
1.5.5. Özel Amaçlar.....	6
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SEBEPLERİ	7
1.6.1. Örgütsel Değişimin İç Sebepleri	7
1.6.2. Örgütsel Değişimin Dış Sebepleri.....	8
1.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ.....	8
1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÇEŞİTLERİ.....	20

1.8.1. Planlı Değişim -Plansız Değişim.....	21
1.8.2. Makro Değişim -Mikro Değişim.....	21
1.8.3. Zamana Yayılmış Değişim -Ani Değişim.....	21
1.8.4. Aktif Değişim -Pasif Değişim.....	22
1.8.5. İyileştirme Şeklinde Değişim- Köklü (Radikal) Değişim.....	22
1.8.6. Evrimci – Devrimci Değişim	22
1.9. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ.....	23
1.10. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖNEM TAŞIYAN	
FAKTÖRLER	24
1.11. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ	26
1.11.1. Örgütsel Değişime Karşı Gelişen Direncin Nedenleri	27
1.11.2. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler	28
1.11.3. Direnç Türleri.....	29
1.11.4. Değişime Direncin Süreçleri	29
1.11.5. Değişime Direncin Olumlu Yönleri	30
1.11.6. Değişime Direncin Olumsuz Yönleri.....	31
İKİNCİ BÖLÜM.....	32
İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM: ÜST İLETİŞİM, İLETİŞİM İKLİMİ VE	
İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ.....	32
2.1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	32
2.2. İLETİŞİM SÜRECİ.....	33
2.3. İLETİŞİM TÜRLERİ.....	35
2.3.1. Sözlü İletişim.....	36
2.3.2. Sözsüz İletişim	37
2.3.3. Yazılı İletişim.....	37
2.3.4. Bireylerarası İletişim	38
2.3.5. Grup İletişimi	38
2.3.6. Örgütsel İletişim.....	39
2.3.7. Toplum İletişimi.....	39
2.3.8. Kitle İletişimi.....	39
2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİ VE ARAÇLARI.....	40
2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ.....	43

2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞLARI.....	43
2.6.1. Örgütsel Yapının Niteliği Bakımından	44
2.6.2. İletişimin Akış Yönü Bakımından.....	44
2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARAÇLARI VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ	46
2.8. İLETİŞİM İKLİMİ.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	50
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE ÜST İLETİŞİM, İLETİŞİM İKLİMİ VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YENİ NESİL TASARIM VE DÖNÜŞÜM PROJESİ ÖRNEĞİ.	50
3.1. YÖNTEM.....	51
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	52
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	53
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	54
3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM	55
3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	55
3.8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	55
3.9. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	58
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	88
EK 1. ANKET FORMU	88
EK 2. ETİK KURUL RAPORU	97
ÖZGEÇMİŞ.....	99

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE ÜST İLETİŞİM, İLETİŞİM İKLİMİ VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YENİ NESİL TASARIM VE DÖNÜŞÜM PROJESİ ÖRNEĞİ**Mücteba TERZİ****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN****2022, 99 sayfa****Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN
Doç. Dr. Eyyup AKBULUT
Doç. Dr. Fatih YILDIRIM**

Değişim kavramının giderek artan bir öneme sahip olduğu dünyada eğitim programlarının, ortamlarının ve uygulamalarının sürekli yenilenen ve gelişen bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Eğitimde uzmanlaşmanın önemli basamaklarından biri olan üniversitelerde değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır. Bu sebeple karmaşık bir örgüt olarak da kabul edilebilecek bu kurumlarda diğer tüm örgütler gibi değişim sürecinde değişime dirençle karşılaşılması olasıdır. Güçlü bir iletişim ile değişim ve dönüşümün gerekliliği bu değişimin temel muhataplarına doğru şekilde iletildiğinde karşılaşılan direncin ya yok olacağı ya da geliştirici bir nitelik kazanacağı düşünülmektedir. Bu çalışmayla Atatürk Üniversitesi'nin yeni nesil üniversite tasarım ve dönüşüm sürecinin incelenmesinin yanı sıra örgütsel değişime direnç ile üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Yeterli donanımına sahip nitelikli iletişimin örgütlerde kaliteyi artırdığı ve dönüşümü kolaylaştırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla, direncin yıkıcı veya yıpratıcı etkilerini en aza indirmede iletişim kalitesinin etken olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, çalışmada nicel araştırma yöntemi ile yordayıcı ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Araştırma evrenini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme belirleme yöntemi ile toplam 373 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi SPSS 20.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki örüntüleri korelasyon analizi ile yordayıcılık ilişkileri ise çoklu ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar ışığında hem değişim sürecinde olan hem de bu sürece dahil olacak olan yüksek öğretim kurumları için bir yol haritası çizilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeni Nesil Üniversite, Örgütsel Değişime Direnç, Örgütsel İletişim, Üst İletişim, İletişim İklimi, İletişim Araçlarının Kalitesi

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL
CHANGE AND UPPER COMMUNICATION, COMMUNICATION CLIMATE
AND THE QUALITY OF COMMUNICATION TOOLS: ATATÜRK
UNIVERSITY NEW GENERATION DESIGN AND TRANSFORMATION
PROJECT****Mücteba TERZİ****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Sait Sinan ATILGAN****2022, 99 pages****Jury: Assist. Prof. Dr. Sait Sinan ATILGAN
Assoc. Prof. Dr. Eyyup AKBULUT
Assoc. Prof. Dr. Fatih YILDIRIM**

In a world, where the concept of change has increasing importance, education programs, environments, and practices must have a constantly renewed and developing structure. Change and transformation are inevitable in universities, which is one of the important steps of specialization in education. For this reason, in these institutions, which can be considered complex organizations, it is possible to encounter resistance to change in the process of change, like all other organizations. It is thought that when the necessity of change and transformation is conveyed correctly to the main interlocutors of this change with strong communication, the resistance encountered will either disappear or gain a developing quality. In this study, it is aimed to obtain data that will reveal the relationship between resistance to organizational change and the quality of metacommunication, communication climate, and communication tools, as well as examine the new generation university design and transformation process of Atatürk University. It is an undeniable fact that qualified communication with adequate equipment increases the quality of organizations and facilitates transformation. Therefore, it is thought that the quality of communication is a factor in minimizing the destructive or abrasive effects of resistance. In this context, a quantitative research method and predictive relational screening design were used in the study. The research population consists of the lecturers working at Atatürk University. The analysis of the data obtained from a total of 373 participants with the stratified sampling method was performed with the SPSS 20.00 statistical package program. The relationship patterns between the variables were analyzed by correlation analysis and the predictive relationships were examined by multiple and hierarchical regression analysis. In the light of the results, it was tried to draw a road map for higher education institutions that are both in the process of change and will be involved in this process.

Keywords: New Generation University, Resistance to Organizational Change, Organizational Communication, Meta Communication, Communication Climate, Quality of Communication Tools

KISALTMALAR DİZİNİ

TDK : Türk Dil Kurumu

YÖK :Yükseköğretim Kurulu



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Değişime Direnç ve Örgütsel İletişim Boyutları.....	54
Tablo 2. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	57
Tablo 3. Üst İletişim, İletişim İklimi, İletişim Araçlarının Kalitesi Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	58
Tablo 4 . Ankete Katılan Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	58
Tablo 5. Ankete Katılan Bireylerin Yaş Dağılımı.....	59
Tablo 6. Ankete Katılan Bireylerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı	59
Tablo 7. Ankete Katılan Bireylerin Unvanlarına Göre Dağılımı	60
Tablo 8. Ankete Katılan Bireylerin Alanlarına Göre Dağılımı	61
Tablo 9. Bilişsel Tepki, Duygusal Tepki, Davranışsal Tepki Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar	62
Tablo 10. Üst iletişim, İletişim iklimi, İletişim Araçlarının Kalitesi Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	62
Tablo 11. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 12. Bilişsel Tepkinin Yordanmasına İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 13. Duygusal Tepki Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular.....	66
Tablo 14. Davranışsal Tepki Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	67
Tablo 15. Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları.....	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	53
-----------------------------------	----



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında konunun seçim aşamasından tezin son aşamasına kadar değerli bilgilerini ve yardımlarını esirgemeyen, rehberlik eden ve beni motive eden Sayın Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamın istatistiksel analizi, yorumlanması konusunda yardımcı olan ve çalışmam boyunca her konuda bilgilerinden faydalandığım Sayın Prof. Dr. İsmail SEÇER hocama ve Sayın Arş. Gör. Dr. Yusuf BAYRAKTAR hocama teşekkür ederim. Ayrıca bu tez çalışmamı SYL-2021-9048 proje kodu ile destekleyen Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne de teşekkür ederim.

Bu süreç boyunca desteklerini her zaman hissettiğim anneme, babama, eşime, çocuklarıma ve kardeşlerime ayrıca sonsuz teşekkür ederim.

Erzurum- 2022

Mücteba TERZİ

GİRİŞ

Örgütler için değişen dünya düzenine uyum sağlamak amacıyla dönüşüm sürecine girmek zorunlu hale gelmiştir (Çiçeklioğlu, 2020). Değişim sürecinin temel aktörü olan insanların eğitim aldıkları kurumların değişimi ve dönüşümü daha önemli olmaktadır. Çünkü yenilenen, değişen ve dönüşen kurumlarda yetişen bireylerin gelecekte değişime, dönüşüme ve yeniliğe daha açık bireyler olacağı düşünülmektedir. Örgütler dönüşüm sürecindeyken gerek personellerinden gerek hedef kitesinden çeşitli tepkilerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle ciddi bir süreç yönetiminin etkin olması ve sürecin başarılı bir şekilde sonuca ulaşabilmesi için çeşitli önlemler alınması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan iş doyumunu, çalışma verimini artıran örgüt bağlılığını pekiştiren hizmet kalitesini artırıcı rol oynayan faktörlerin en önemlilerinden biride iletişimdir (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014). İletişim, çalışanlar arası iş birliği ve dayanışmayı geliştiren önemli bir etmendir. İyi bir yönetim doğru iletişim temelleri üzerine oturtulmalıdır. İletişim kavramı çok yönlü bir kavram olması sebebiyle farklı sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgütün temel yönetsel fonksiyonlarının anahtarı rolünü almanın yanında yönetim kademesinin tüm uygulamalarının önünde kilit olabilme ihtimali de söz konusudur. Örgütler için İletişim, yönlendirilmesi ve üzerine çalışmalar yapılması gereken önemli bir husustur (Karaçor ve Şahin, 2004). Çünkü Formal ya da İnfomal tüm iletişim türleri aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler gibi grupların oluşmasını, gruplar arası çatışmayı, tepki ve direnci besleyerek örgüt için zorlayıcı bir etkide oluşturabilir. Bu durumda değişim ve dönüşüme karşı örgütte olması beklenen direncin gücünü artırmada ya da azaltmada iletişimin söz sahibi olabileceği düşünülmektedir. Yönetici tarafından, sağlıklı kurulmuş bir iletişim ağı üzerinden değişim ve dönüşüm gerekliliğinin anlatılması, yıpratıcı bir dirençle karşılaşılmasını için alınması gereken en önemli önlemlerden biridir. Örgüt belli bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğu olarak tanımlandığında örgütün temel bileşenin insan faktörü olduğu ortaya çıkmaktadır (Ertekin, 2017). O halde insan yetiştirmeyi hedefe almış eğitim kurumlarının dünya gereklerine uyum konusunda ön sıralarda yer alması gerektiği herkesçe kabul edilmesi gereken evrensel bir gerçektir. Sosyal bilimlerde mutlak tanımların olmaması ve bu çalışmada örgüt, insan, iletişim, direnç gibi duruma göre değişkenlik gösteren kavramların ele alınması genel geçer sonuçlar sunmayı da mümkün

kılmamaktadır. Bu nedenle çalışmada olabildiğince parametrik nitelik taşıyan veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel değişim, örgütsel değişime direnç kavramları ele alınmıştır. İkinci Bölümde iletişim, örgütsel iletişim, üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi kavramları vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde de araştırma için toplanan verilerle hipotez testi yapılmış sonuç ve öneriler başlığıyla araştırma neticelendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte insanoğlu, yaşamını idame ettirmek amacıyla çeşitli arayışlar içine girmiş ve bu arayışlar sonucunda da bireysellikten uzaklaşarak gruplar halinde yaşamaya başlamıştır. Tarım, madencilik, sanayi ve eğitim faaliyetleri için biraya gelen insanlar yaşam kalitesinin arttığını ve daha düzenli bir hayatın ortaya çıktığını fark etmişlerdir. Bu durum gelişerek devam etmiş ve günümüzdeki örgütlenme yapıları ortaya çıkmıştır. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan sözlükte (Türk Dil Kurumu, 2021) Örgüt, ortak bir amaç veya iş için bir araya gelen kurum veya kişilerin oluşturduğu bir birlik olarak tanımlanırken, literatürde farklı farklı örgüt tanımlamaları bulunmaktadır. Bunun nedeni, örgütlerin farklı disiplinlerin çalışma alanı olması ve bundan kaynaklı bakış açısı farklılığıdır (Alıç, 1995:2).

1.2. DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim kelime anlamı olarak bir durumdan başka bir duruma geçme süreci olarak tanımlanabilir. Değişim bir organizasyonu değişen çevre koşullarına adapte etme ve dengeleme durumudur. Bu uyum organizasyonların hayatta kalabilmesi için önemli bir kriterdir (Bozagaç ve Aktaş, 2018:38).

Değişim kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kavram ile ilgili ve ilişkili bazı kavramların bilinmesi gerekmektedir.

1.2.1. Dönüşüm

Örgüt literatüründe dönüşüm kavramına sıkça rastlanır. Aslında dönüşüm sözcüğü bir kavramdan çok bir olguyu açıklamada kullanılmaktadır. Birçok kişi değişim ve dönüşüm kavramlarını birbirinin yerine kullanmaktadır. Ancak; günün standartlarına göre belirli bir yönetim paradigmasının belirli bölümlerindeki iyileştirmeler, değişimle açıklanabilirken, mevcut yönetim paradigmasının ötesine geçen benzersiz bir yönetim

yaklaşımının geliştirilmesi ise dönüşümle açıklanabilir. Genel anlamıyla mikro alanda yapılanlar değişimi, makro alanda yapılanlar dönüşümü anlatır (Demirci, 2015:2).

1.2.2. Gelişim

Gelişim, çalışanların karar alma sürecine ve amaç geliştirmeye etkin bir şekilde katılımının olduğu, ortak amaç ve hedeflere dayalı olarak birey ve grupların kendi kendini yönettiği bir örgüte doğru gitme sürecini içeren bir kavramdır (Balcı, 2014:2).

1.2.3. Yenileşme

Bir organizasyonun normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni fikirler ortaya çıkarması ve bunları hayata geçirme sürecidir. Yeni düşünceleri faydalı uygulamalara dönüştürmek için tasarlanmış eylemler yenileşme olarak ifade edilebilir (Aksoy, 1999).

1.2.4. İyileştirme

Mevcut imkanların geliştirilerek daha fonksiyonel bir hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetiminin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve zamandan tasarruf edilmesi birer iyileştirme örneği olarak değerlendirilebilir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2006:81).

1.2.5. Evrim ve Devrim

Evrım ani değil; zamanla, doğal olarak, kendiliğinden oluşan; sürekli devam eden, kademeli gelişme gösteren, yavaş ilerleyen, niteliksel ve niceliksel değişim süreci olarak tanımlanabilir. Devrim ise bir toplumun yaşamında önemli bir rol oynayan kurumların hızlı ve kapsamlı değişimi, yenilenmesidir. Radikal değişimler devrim olarak nitelendirilebilir (Oxford Languages, 2021).

1.2.6. İnovasyon

İnovasyon, ekonomik ve sosyal değer yaratmak amacıyla ürün, hizmet ve iş uygulamalarında yapılan değişim, farklılık olarak tanımlanmaktadır. Bilim ve teknolojiyi kullanarak ekonomik ve sosyal faydalar yaratmakla ilgilidir (Taş, 2017:100).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgütsel değişim, bir organizasyonun uygulamalarındaki, tüm organizasyonel faaliyetlerdeki, organizasyonel değer yargılarındaki ve organizasyonel aktörlerin birbirleriyle etkileşimindeki genel bir değişikliktir (Bozagaç ve Aktaş, 2018:38). Örgütsel değişim kuruluşun mevcut hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmasına veya alışılmışın dışında yeni hedefler oluşturmaya yardımcı olan planlı çaba olarak da ifade edilebilir. Değişimi desteklemeyenler için, değişim öngörülemez bir macera gibi görünse de ona ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişime yeteneğine sahip olmaktır (Koç, 2014:3).

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖZELLİKLERİ

Örgütsel değişim iki şekilde olabilir. Bu, evrimsel karakteristik değişim ve devrimci karakteristik değişimdir. Değişen evrimsel özellikler, kuruluşların zamana uyum sağlamak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için doğal bir süreçte kendiliğinden gerçekleştirdiği yavaş bir değişim sürecidir. Devrim niteliğindeki bir değişim ise, doğacak sonuçların dış çevre üzerindeki etkisini hesaplayarak ve analiz ederek bilinçli olarak uyguladıkları dinamik ve radikal bir değişim sürecidir (Bozagaç ve Aktaş, 2018:40).

Örgütsel değişim sürecinde organizasyonun çok önemli alanlarını büyük oranda etkileyecek değişim müdahaleleri kaçınılmazdır. Bahsedilen alanlara müdahale etmeden önce, örgüt yapısını iyice irdelemek ve örgütü değişime hazırlamak önemlidir (Sayılı ve Tüfekci, 2008:196).

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel değişimler; roller, sorumluluklar, yetkiler, iş süreçleri, organizasyon yapısı, görev tanımları, sorumluluklar, üretim teknolojileri, çevre standartları, yönetim yaklaşımları gibi mevcut durumu olumlu veya olumsuz, planlı veya plansız başka bir forma dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Dursun, 2007:8). Örgütsel değişimin spesifik hedefleri, planlanan zamanlarda organizasyonun karşılaştığı belirli zorlukları ele almak olsa da genel hedefleri organizasyonun yapısında da değişim meydana getirmektir (İraz ve Şimşek, 2004:107).

1.5.1. Etkinliği Artırmak

Örgütsel etkinlik, geleneksel olarak organizasyonun hedeflerine ulaşabilme derecesi olarak tanımlanır. İlk örgüt kuramcıları, etkinlik ölçütlerini; kârın maksimum seviyeye çıkartılması ve yüksek verimlilik olarak kabul etmişlerdir (Karadağı, Baloğu, Korkmaz ve Çalışkan, 2008:64).

1.5.2. Verimliliği Artırmak

Genel olarak verimlilik, en az kaynakla en çok kazancı ortaya koyma şeklinde açıklanabilir (Karadağ vd, 2008:65). Performans, kuruluşlar için hem iç hem de dış etkenleri olan stratejik bir ölçüttür. Kuruluşlar teknolojik, beşerî ve finansal kaynaklarını iyi kullanırlarsa, ekonomik davranışın sunduğu fırsatlardan yararlanacaklardır. Bu, kuruluşların verimliliğini artıracakđ gibi rekabet güçlerini de artıracaktır. Bu, organizasyonel değişim yoluyla üretkenliği artırmada bir faktör olacaktır (Örgütsel Değişimin Amaçları, 2011).

1.5.3. Monotonluğu Gidermek

İnsanlar tekdüze işlerden ve tekdüzelik duygusundan sıkılır. Her şey yolunda gitse bile bu durum insanları yorabilir. Çalışanların değişikliğe ihtiyaçları olabilir. Değişimin hedeflerinden biri de monotonluğu gidermektir (Yamen, 2010:25).

1.5.4. Teknolojik Gelişmelerden Faydalanmayı Artırmak

Teknolojik imkanlardan ve gelişmelerden faydalanmak örgütler için önemli kazanımlar sağlamaktadır. Örgütsel değişimin amaçlarından biride teknolojik gelişmelerin getirmiş olduğu standartları yükseltme, kaliteyi artırma, zamandan tasarruf gibi durumları örgüte kazandırarak gelişmeyi ve büyümeyi sağlamaktır.

1.5.5. Özel Amaçlar

Yaratıcı düşünce sistemini oturtmak, kaliteyi artırmak, motivasyonu ve tatmin düzeyini artırmak örgütsel değişimin amaçları arasında sayılabilir. Ayrıca örgüt içerisinde yer alan ve örgütün muhatap olduğu bireyler arasında etkin ve olumlu bir iletişim kanalı

oluşturmak, örgüt yapısında esnekliği sağlamak, ekip ruhunu oluşturmak, fırsat eşitliğini sağlamak örgütsel değişimi gerekli kılan örgütsel değişim amaçları olarak sayılabilir (Çakır, 2009:14).

1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SEBEPLERİ

Örgütlerdeki değişim sebepleri örgüt içinden veya örgüt dışından olabilir. Örgütü değişime iten bu sebepler zamana ve faaliyet alanına göre farklılık gösterir. İç ve dış sebepler, örgütün yaşaması ve gelişmesi için örgütsel değişimi tetikleyen faktörlerdir. Örgütler, iç yapıları ile dış dünyadaki değişme uyum sağlama amaçları sayesinde; varlıklarını sürdürebilir, büyüyebilir, gelişebilir ve hatta çevrelerini değiştirebilirler (Aslaner, 2010:14). Bir örgütün iç ortamı, örgütün amaç, teknoloji, yapı ve çalışanlarla ilgili unsurlarının yanı sıra resmi etkileşim modellerini ifade eder. Bir örgütün dış çevresi, bir bütün olarak kendi aralarındaki ilişkilerden ve daha yüksek seviyeli bir sistemin alt sistemlerinden oluşur (Aydoğan, 2006:122).

Örgütlerdeki değişim ihtiyacının nedenleri çeşitlidir. Bir örgüte yeni üyeler kazandırmak, üye pozisyonlarını ilerletmek, dalgalanan üretim, mevsimsel değişiklikler geçici nedenlere örneklerdir. Yeni bir pazarlama stratejisi belirlemek, diğer kuruluşlarla kaynaşmak, işin kapsamını değiştirmek, büyük teknolojik yenilikler gibi nedenler değişiklikleri beraberinde getirecektir (Yaman, 2007:35).

1.6.1. Örgütsel Değişimin İç Sebepleri

Örgütlerin iç dinamiklerinin getirmiş olduğu değişimi başlatan etkenler maddeler halinde sıralanacak olursa;

- Örgütsel gerilim
- Hedefler ve görevler
- Örgütsel verimlilik
- Büyüme
- Örgüt birleşmeleri
- Gerileme
- İdarecilerin değişmesi

başlıkları sayılabilir (Yaman, 2007:40).

1.6.2. Örgütsel Değişimin Dış Sebepleri

Örgütlerin değişimini etkileyen dış etmenleri; yaşam koşullarının değişmesi, artan küresel rekabet, ekonomik krizler, bilgi ekonomisi, hızla değişen teknolojiler ve piyasa koşulları, olarak belirten Yeşil, örgütleri değişime iten diğer etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Yeşil, 2018:312):

- Küreselleşme
- Bilgi akışının hızlanmasıyla zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkması
- Kalite anlayışının gelişimi
- Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi
- Piyasa Ekonomisinin küreselleşmesi
- Ekonomik ve politik etkenlerin çoğalması
- Bilgi artışı
- Her tür döngüsel faktörün artan istikrarsızlık ve belirsizliği
- Kaynakların artışı ve çeşitlenmesi
- Kültürel ve sosyal alanlardaki bilinçlenmeler
- Çevre bilincinin oluşması
- Teknolojik gelişmeler
- Birey odaklı hizmet
- İletişim araçlarının yaygınlaşması

1.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Örgütler için bugüne kadar birçok değişim modeli geliştirilmiş ve çeşitli şekillerde tasnif edilmiştir. Araştırma ile ilgili yapılan yazın taramasında günümüze kadar geliştirilen farklı farklı değişim modelleri kronolojik olarak ele alınacaktır.

Kurt Lewin -Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947), Kurt Lewin bir "pratik teorisyen" olarak hatırlanır ve modern sosyal psikoloji disiplinin entelektüel babası olarak kabul edilir. Lewin, uygulamalı problemlerin çalışmasını teoriye bağladığı için pratik teorisyen

olarak bilinir (Saxe, 2010:3). Lewin üç basamaktan oluşan bir değişim modeli geliştirmiştir. Lewin bu basamakları çözme, değiştirme ve yeniden dondurma süreçleri olarak adlandırır. Kurt Lewin, değişimi üç aşamalı doğrusal bir süreç olarak görüyor. Ona göre değişiklikler örgüt yapısında yukarıdan aşağıya doğru çizilen planlar çerçevesinde gerçekleşiyor (Yeşil, 2018:315). Model birçok değişim modeli için temel oluşturmaktadır.

Bu modelde; Çözme aşamasında, değişimin gerekliliğinden endişe duyanları ikna etmek, değişim ihtiyacı konusunda endişeli olanları ikna etmek ve bir değişiklik olursa en azından mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek için çalışmalar yapılır. Değiştirme aşamasında, fiili olarak değişim başlar. Kuruluşun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni bir durumda çalışmaya başlar. Yeniden dondurma aşaması da değişimde olmazsa olmaz bir süreçtir. Değişim sonucunda eskiye dönüşü engellemek bu aşamayla mümkündür (Bozagaç ve Aktaş, 2018:40).

Lippitt, Watson ve Westley- Yedi Aşamalı Değişim Modeli (1958), yedi aşamadan oluşmaktadır. Sırasıyla; Değişim ajanları tarafından sorunu tanımlayarak, ilişkileri yapılandırarak ve değişim dahil olmak üzere toplu bir program üzerinde iş birliği geliştirerek değişim ihtiyaçlarının yaratılması, organizasyonun karşılaştığı problemi belirleyerek eylem planları oluşturma, değişim için alternatif seçenekler geliştirme, değişimi uygulama, sürekli değişimi uygulama, bunları yaygınlaştırma, kuruluşların sorunlarını kendi başlarına çözebileceklerine inandırmaktır (Armağan, 2013:130).

Greiner-Başarılı Örgütsel Değişimin Dinamikleri (1967), Larry E. Greiner'a göre değişim altı adımlı bir süreçtir. Bu adımlar; yönetime baskı, yöneticilerin müdahalesi, sorunlu bölgeleri analiz etme, yeni çözümler araştırma, yeni çözümleri uygulama ve olumlu dönütler alma olarak sıralanabilir (Koç, 2014:3).

Leavitt-Örgütsel Değişimin Temel Bileşenleri (1976), Örgütsel değişimin birbiri ile ilintili görev, insan, teknoloji ve yapı unsurlarının gözlemlenmesiyle açıklanabileceğini söylemiştir. Bu unsurlardan birinde meydana gelen değişimin diğer unsurları da etkileyeceğini ifade etmektedir (Kozak ve Aslan, 2016:261).

Weisbord Altı Kutu Modeli (1976) , kuruluşların performansını değerlendirmek için kullanılan Amerikalı analist Marvin Weisbord tarafından geliştirilen bir çerçevedir.

Weisbord Altı Kutulu Model, organizasyon yapısındaki altı araştırma alanını inceleyerek kapsamlı performans analizini ortaya koyar (Janse, 2018).

Waterman, Peters ve Philips - McKinsey'in 7S Modeli (1980), 7S Modelinin teorisi esas olarak büyük işletmeleri hedef alır. Büyük ölçekli İşletmelerin örgütsel yapılanmalarını ve örgüt faaliyetlerini en verimli şekilde gerçekleştirmek için 7 unsurdan hareketle iş organizasyonu kuran bir uygulama modelidir. 7S modelinin Teorisi adını bu 7 unsurun her biri için İngilizce isimleri "S" harfiyle başladığından dolayı almıştır. 7S teorisinin temelini oluşturan elemanlar; yapı, strateji, sistemler, paylaşılan değerler, beceriler, tarz ve personel olarak listelenmiştir (Davutoğlu, Akgül ve Yıldız , 2016:139).

Bullock ve Batten- Dört Aşamalı Değişim Modeli (1985), Bullock ve Batten'in, otuzdan fazla değişim modelinden geliştirdikleri dört aşamalı bir değişim modelidir. Bu model süreci dört farklı aşamada ele alır: keşif, planlama, eylem ve entegrasyon. Bu modeli birçok örgüt başarıyla kullanmıştır (Eroğlu ve Eroğlu, 2019:53).

Romanelli ve Thusman - Kesintili Denge Modeli (1985), Romanelli ve Tushman tarafından 1985 yılında geliştirilen Organizasyonel Dönüşümün Kesikli Denge Modeli, büyük organizasyonel değişimi karakterize etmek ve incelemek için önemli bir teorik çerçeve sağlar. Kesikli denge teorisi, organizasyonların istikrarlı dönemlerde geliştiğini, ancak bunun kısa vadeli temel değişim hareketleriyle kesintiye uğradığını belirtir. Bu değişim hareketleri devrim dönemleri olarak tanımlanır. Mevcut faaliyet kalıplarını bozarak yeni denge dönemlerinin kurulmasına izin verir (Çapraz, 2009:26).

Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli (1990), Kurt Lewin'in değişim modeline dayanmasına rağmen, değişim organizasyonun değil yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirilir. Yöneticilerin değişirken tutumları, davranışları ve direniş mekanizmalarının nasıl çalıştığını görmek için önemli bir perspektif ortaya koyar. Bu model dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar tahmin, onaylama, neticelendirme ve muhasebe aşamalarıdır (Demirgil, 2015:18).

Judson 'un uygulama modeli (1991) beş aşamadan oluşur:

- Değişikliği analiz etmek ve planlamak
- Değişikliği bildirmek
- Yeni davranışların kabulünü kazanmak

- Mevcut durumdan istenen duruma geçmek
- Konsolide etmek ve kurumsallaştırmak

Her aşamada Judson, değişime karşı öngörülebilir tepkileri ve değişim aracısı çabalarına karşı direnci en aza indirmek için yöntemleri tartışır. Judson alternatif medya, ödül programları, pazarlık ve ikna kullanarak direnişin üstesinden gelmeyi önermektedir (Cheung, 2010:25).

Gustafson ve diğerleri Örgütsel ve Bireysel Değişim Modeli (1992), Örgütlerde yaşanan bazı değişim çabaları bahsedilen değişim modellerinden farklı sınıflara giren birden fazla değişimi içerisinde barındırabilirler. Gustafson ve arkadaşları Temelden Değişim olarak isimlendirdikleri bu değişimi örgütün karakterini oluşturan yapı, strateji, süreçler vb. unsurlarda basit düzenlemelerle değil; radikal değişikliklere olacağını beyan etmişlerdir (Eryılmaz, 2005:65).

Marshall ve Conner Modeli (1992), değişim çabalarını etkili bir şekilde yönetmek açısından kurumsal değişimi tartışır. Başarılı değişim girişimlerinin, kurumların ve bireylerin özelliklerine ve yeteneklerine odaklanmasının önemli olduğu gerçeği vardır. Bu önemli özellikler, insanların değişime uyum sağlamaya çalıştığı direnç veya kişisel enerjiyi içerir (Karaboğa, 2018:55).

Burke Litwin - Örgütsel Performans ve Değişim Modeli (1992), Performans ve Değişim modeli olarak da isimlendirilir. Bu model bir organizasyonun bileşen parçalarını ve bunların bir değişim zamanında birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını anlamak için kullanılan bir araçtır. Bir değişim girişiminin başarısız olmasının yaygın bir nedeni, değişiklikten etkilenen organizasyonun tüm alanlarının hesaba katılmamasıdır. Bu nedenle, bu modeli kullanmak, işin hangi alanlarının etkilendiğini ve bunların birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu ortaya çıkarabilir. Model aynı zamanda bir organizasyon içindeki faktörlerin hiyerarşisini ve dolayısıyla bir faktörden diğerine etki akışını gösterir (A leadership, 2021).

Bechard ve Pritchard Modeli (1992), değişim örgüt yapısını oluşturan beş ana başlığa yoğunlaşmaktadır. Bunlar;

- Görev veya amaçlar
- Kimlik

- Çevre ile olan ilişkiler
- Çalışma yöntemleri
- Kültür

Vizyon ve kurumsal misyona dayalı kurumsal değişiklikler tasarlanırken yeni sistemlerin dikkate alınması gerektiğini belirttiler (Karaboğa, 2018:56).

Jaffe, Scott ve Tobe'nin Dört Aşamalı Modeli (1994), bu zamana kadar geliştirilen modellerde güçlendirme, kurumlar için bir ihtiyaç olarak görülüyordu. Geleneksel örgüt yapısı sadece iyi tanımlanmış görevleri yerine getiren ve soru sormayan çalışanlara ihtiyaç duyarken; bu model karar verebilen, sorunlara çözüm önerebilen, inisiyatif kullanabilen ve sonuçlardan hesap verebilir çalışanlara ihtiyaç olduğunu belirtilmiştir (Kurtluk, 2019:117).

Bu grup dört aşamalı tutumluluk durumlarından oluşan bir model önerdi: Reddetme, direniş, keşif ve bağlılık. Reddetme, bir kuruluşun üyeleri değişiklik yapmayı reddettiğinde ortaya çıkar. Direniş, bilginin yayılmasını durdurmaktan, uygulamayı geciktirmeye çalışmaktan veya taraftarları değişikliğin uygunsuz olduğuna ikna etmeye çalışmaktan kaynaklanır. Son aşama olan bağlılık, insanlar önceki davranışlarına ve sonuçlarına dayalı sonuçlara ulaşır (Karaboğa, 2018:56).

Nadler-Thusman'nın Modeli (1994), bir organizasyonun girdi ve çıktılarına ve hedeflere ulaşmak için strateji veya yol haritasına bir ön bakış gerektirir. Modelin özü, insanların işleri halletmek için kullandıkları resmi ve gayri resmi süreçlerdir. İşin nasıl gerçekleşeceğini dört temel unsur belirler (Careda, 2020)

- İşin kendisi
- İş yapan insanlar
- Resmi organizasyon yapısı
- Kültür ve çalışma ortamı

Kotter- Sekiz Aşamalı Değişim Modeli (1995), değişimin başarısızlığının nedenlerine odaklanarak bir değişim modeli sunmuştur. Kotter araştırmasında örgüt yapısını derinlemesine incelemiş ve başarısızlığın nedenlerini düşük güven seviyesi, ekip çalışması eksikliği, bilinmeyenden korkma ve lider eksikliği gibi faktörlere bağlamıştır (Demirgil, 2015:21).

Kotter göre değişim için gerekli sekiz basamak şunlardır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2010:244).

- Değişimin gerekliliğini hissetirme
- İnsanları bir araya getiren güçlü bir oluşum kurmak
- Vizyon ortaya koymak
- Vizyonu ulaştırmak
- Yetkilendirme ve vizyona yönelik hareketler
- Kısa vadeli kazanım planlaması
- Kazanımların birleştirilmesi ve pekiştirilmesi
- Yeni yaklaşımların kurumsallaşması

Van de Ven ve Poole'nin Değişimin Dört Temel Motoru (1995), Van de Ven ve Poole'nin geliştirmiş olduğu bu model, Örgütsel değişim modelleri alanındaki en kapsamlı model tiplerinden birisidir. Van de Ven & Poole tarafından önerilen yaşam döngüsü, evrimsel, diyalektik ve teleolojik sınıflandırmalarından oluşan ideal tip teorileridir (Kırılmaz, Bağış, Salim ve Şimşir, 2015:93). Bu teorilerin her biri, değişim sürecini yönlendiren farklı bir üretken mekanizmaya veya motora dayanmaktadır. Karmaşık değişim süreçleri, bu süreç teorilerinin çoklu etkileşimleriyle üretilir (Karaboğa, 2018:58).

Galpin'nin Değişim Yönetim Süreci Modeli (1996), 1996 yılında yayımlanan The Human Side of Change adlı kitabında değişim modelini bir değişim lideri ve değişim danışmanları tarafından yönetilen iki aşamaya ayırır (Karabal, 2016:92).

Değişim danışmanları aşaması:

- İhtiyaçları tespit etmek
- Vizyonu ortaya koymak ve yaymak
- Mevcut durumu irdelemek
- Hedefler ve öneriler üretmek
- Önerileri ayrıntılamak

Değişim Lideri aşaması:

- Önerileri test etmek
- Önerileri yayınlamaya hazırlamak

- Önerileri yayınlamak
- Ölçme, güçlendirme ve değişimi iyileştirme

Greenwood ve Hinnings- Örgütsel Değişimi Anlama Modeli (1996), Yeni kurumsal teori çerçevesinde geliştirilen modele göre değişim, bağlamsal koşulların iç dinamikler üzerindeki etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda model ile değişimin hızının ve büyüklüğünün organizasyonun ait olduğu sektörün yapısına ve kendi iç dinamiklerine göre değişeceği ileri sürülmektedir (Çalışkan, 2019:25).

Schein- Birey Odaklı Örgütsel Değişim Modeli (1996), Schein bu örgütsel değişim modelinde üç farklı düzey tanımlar. Bu aşamalar bireyin psikolojisi, bilişsel yeniden tanımlama, yeniden dondurmaktır. Değişim çalışmalarına bireyin gözünden bakar (Schen, 1996:233). Lewin'in örgütsel değişim modelinin aşamaları, birey merkezli olarak ele alınmıştır (Çalışkan, 2019:24).

Vollmann- Dönüşümsel Zorunluluk Modeli (1996), dönüşümsel değişimin büyüklüğünü belirlemek için bir model oluşturdu. Bu model, amaçtan öğrenme kapasitesine kadar değişim sürecinin sekiz “yüzü” ile üç organizasyonel boyutu ve üç organizasyonel kaynağı karşılaştırır (Smith, 2011:54).

Jay and Smith- Sistem Geliştirme Yaşam Döngüsü Modeli (1996), değişim yönetimi için bilgi sistemlerinin değişimi nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Bilgisayar tabanlı sistemlerin günlük iş faaliyetlerine son derece entegre olmuş ve yeni bilgi teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması sadece bilgi sisteminin teknik gücüne değil, daha da önemlisi örgütsel değişimin etkin yönetimine de bağlı olacağı belirtilmiştir bu modelde. Örgütsel değişim konuları değişim planlaması, uygun değişim liderliğinin sağlanması, değişime hazır olma, değişime karşı direncin yönetilmesi, geçişin yönetilmesi, değişimin uygulanması ve değerlendirilmesi olarak tanımlanır. Bir sistem geliştirme ortamında kullanılmak üzere kavramsal bir değişim modeli türetilmiştir. Bu model dört ana aşamadan oluşur: başlangıç oryantasyonu, hazırlık aşaması, değişikliğin uygulanması ve destekleyici bir aşama (Jay ve Smith, 1996).

Sastry'nın Simülasyon Modeli (1997), bir sorunu vurgulamaktadır. Örgütler dönüşüm süreci sonunda başarısız oluyor gibi görünmektedirler. Sastry bu modelde iki şey sunmuştur. Birincisi değişim sonrasında örgüt-çevre uyumunun takip edilmesi, ikincisi değişimi takiben bir deneme süresi boyunca değişimi askıya alan bir buluşsal

yöntemdir. Deneme süresinin gerekliliğini, bazı ortamlarda dış olayların örgütsel değişimin hızını belirleyebilmesine bağlamış; çalkantılı koşullar altında başarılı bir değişimin, değişimi takiben bir süre için performans değerlendirmesini askıya alan iç hızlandırma gerektirdiğini gösteren simülasyonlar ortaya koymuştur (Sasthy, 1997:237).

Armenakis ve Bedeian- Karma Değişim Modeli (1999), Armenakis ve Bedeian 'in önerdiği değişim modellerinden ilki, değişim için hazırlanmayı ve dolayısıyla tepkileri en aza indirmeyi içerir. Diğerleri ise istenen değişikliğe uyum sağlamak ve kurumsallaşma ile alakalıdır. Her ikisinin de ana fikri “değişim mesajı”dır. Armenakis ve Bedeian değişimi başlatma ve uygulamak için bireyleri etkileyecek şu yedi adımı sıralamışlardır (Antep, 2019:1836).

- İkna amacıyla iletişim kurmak
- Değişimin muhataplarının etkin katılımı
- Personel uygulamaları
- Küçük çaplı aktiviteler
- Değişimi bireylere dağıtma uygulamaları
- Enformasyon yönetimi
- Değişime desteği göstermek için yürütülen formal faaliyetler

Shield Modeli (1999), Shield geliştirdiği bu değişim modelinde sürekli değişen iş ortamına başarılı bir şekilde uyum sağlamak için, kuruluşların sürekli olarak yenilik yapması ve değişmesi gerektiğini belirtmiş lider faktörünün önemine değinmiştir. Shield bu modelde beş aşamalı bir değişim süreci önermiştir (Smit ve Louis, 2003:45).

- İstenen iş sonuçlarını tanımlayın ve değişim planı geliştirin
- Değişim yeteneği ve kapasitesi yaratın
- Yenilikçi çözümler tasarlayın
- Çözümler geliştirin ve dağıtın
- İş avantajlarını güçlendirin ve sürdürün

Whitney- Takdir Edici Sorgulama Modeline (1998), göre değişim çabaları, çok çeşitli insan duyguları ve eylemlerini harekete geçirme fırsatı sunar. Yeni olasılıklar üreten bir zaman ve mekân penceresi açarlar. Değişimin düşünceli sorgulama ve diyalog yoluyla olumlayıcı yaşam veren güçlere dönüştüğü varsayımına dayanarak, sürecin dört aşaması şunlardır: keşif, rüya, tasarım ve uygulama. Keşif aşaması, olumlu hikayeleri

belirleme ve bunları bir organizasyona yayma görevidir. Rüya aşaması, insan gruplarının büyük düşünmeye, kutunun dışında düşünmeye ve geçmişte olanların sınırlarının dışında düşünmeye girdiği zamandır. Tasarım aşaması, çok sayıda çalışan ve paydaşın bir araya gelerek organizasyonlarını birlikte oluşturmaları için bir fırsat sağlar. Uygulama süreci, özellikle hem kişisel hem de organizasyonel düzeylerde eylem planlamasına odaklanır (Whitney, 1998:318).

Bustard and He -Temel Metodoloji Değişim Modeli (1998), Bustard and He' ye göre İş faaliyetleri, olası iş iyileştirmelerini belirlemek için bir temel olarak belgelendirilebilir ve modellenir. Bilgi işlem tesisleri de aynı şekilde araştırılabilir ve geliştirilebilir. Bununla birlikte, bu tür değişikliklerin ayrı ayrı yapılması, bunların birbirine bağımlı olduğu gerçeğini değiştirmez. Bu nedenle, bir işletmede veya bilgi işlem tesislerinde yapılan değişiklikler, uyumlu bir iyileştirme sağlayacak şekilde birlikte düşünülmelidir. Bu modelin dört ana aşaması vardır. İlk aşamada, işletmenin neden var olduğunu anlamak için yeterince ayrıntılı olarak analiz edilir. Bu anlayıştan hareketle hedef sistem ikinci aşamada tanımlanır. Üçüncü aşamada, hedef sistem, işletmenin mevcut işleyişi ile sistematik olarak karşılaştırılır. Son olarak, dördüncü aşamada, değişim için öneriler geliştirilir (Bustard ve He, 1998:372).

Connolly and Connolly- İyileştirme Yolculuğu Değişim Modeli (2000), iyi liderliğin özü olan özelliklerin veya temel eylemlerin literatürdeki eksikliğini açıklamaya yardımcı olabilecek örgütsel değişim yolculuğundaki liderliğin önemini göstermektedir. Bu değişim modeli, liderin eğitimde değişiklik meydana getirmek için kurumsal ve bireysel düzeyde etkilemesi gereken iyileştirmenin boyutlarını modellemektedir. Bu boyutlar etkinlik, yansıtma yeteneği ve uyarlanabilirliktir (Connolly ve Connolly, 2001:63)

Jick'in modeli (2003) daha çok taktiksel bir değişim düzeyine yöneliktir. Bu nedenle, değişimi yönlendirmek ve başlatmak veya bir organizasyonda halihazırda meydana gelen değişikliği değerlendirmek için bir reçete gibi kullanılabilir. Bu model, değişimin devam eden bir süreç olduğunu ve her adımda sorulan soruların devam etmesi ve sıklıkla örtüşmesi gerektiğini göstermek için kullanılabilir (Pryor, Tanja, Humphreys, Anderson ve Singleton 2008:10).

Bamford ve Forrester - EIAC (Emergent Influences and Aspects of Change) Modeli (2003), esas olarak yöneticilerin örgütsel değişim anlayışını derinleştirmesine katkıda bulunur. Ayrıca, değişim girişimlerini (planlanan veya ortaya çıkan) yönlendiren ve organizasyonel değişim üzerindeki temel etkileri belirleyen temel gerekçeleri bir dereceye kadar ortaya çıkarır.

Bu model de örgütsel değişime yönelik çeşitli tavsiyeler ve tespitler bulunmaktadır (Bamford ve Forrester, 2003:560).

- Muhasebe işlemlerinin ağırlıklı olduğu bir organizasyonda değişim zordur. Yalnızca kısa vadeli, ay bazında çalışan bir finansal raporlama sistemi, değişim girişimlerinin etkisi üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır.
- En yetenekli yöneticilerin genellikle oldukça hızlı bir şekilde terfi ettirilmesinden dolayı bunun orta ve uzun vadede örgütsel sorunlara neden olduğu görülmüştür
- Yerel alandaki sosyo-ekonomik faktörler güçlü bir etkiye sahiptir ve hafife alınmamalıdır. Yakın sosyal bağlamın etkisi, bölgesel, ulusal ve uluslararası sınırlar arasında belirgin şekilde farklı olabilir.
- Etkisiz bir değişim programı bile, doğru yönetilirse bir kuruluşu bağlayabilir ve yönlendirebilir.

Liu ve Perrewe-Bilişsel-Duygusal Değişim Modeli (2005), örgütsel değişimin bilişsel-duygusal bir modelini önermektedir. Çalışanların duygularının örgütsel değişim sürecinde birbirini izleyen ancak ayırt edilebilir dört aşamadan geçtiği iddia edilmektedir (Liu ve Perrewé, 2005:263).

- İlk aşamada; birincil değerlendirme, uyarılma açısından karışık ve beklenti niteliğinde olan duyguları tetikler.
- İkinci aşamada; karışık duygusal deneyimler, ikincil değerlendirme sonucunda olumlu ya da olumsuz duygulara yol açar.
- Üçüncü aşamada duygusal deneyim, çalışanların başa çıkma davranışlarını etkiler.
- Dördüncü aşamada, değerlendirici ve farklı eylem eğilimlerine sahip ayrık duygular uyarılır.

Martins-Örgütsel İtibara Dayalı Değişim Modeli (2005), değişim sürecinde medya gözüyle yani dış etkenlerin gözüyle örgütün itibar durumunun göz önüne alınması gerektiğine vurgu yapar. Bu durum yöneticilere yol gösterici olur. Bu model İlk olarak, itibar sıralamasının örgütleri nasıl etkilediğini anlamaya katkıda bulunur. İkinci olarak bu çalışma kurumsal baskılara örgütsel tepkilerdeki farklılıkları anlamaya yönelik araştırmalara katkıda bulunur. Üçüncü olarak, model örgütsel eylemleri anlamada, örgütsel kimlik ve itibar gibi örgütsel benlikle ilgili yapıların faydasını göstermektedir. Dördüncü olarak, örgütsel kimliğin çeşitli yönlerinin çevreden gelen geri bildirimle örgütsel tepkilerde rolünü inceleyerek örgütsel kimlik araştırmalarına katkıda bulunmaktadır (Martins, 2005:715).

Chen, Yu ve Chang- ERA Modeli (2006), kamu hizmetlerinde hizmet kalitesini artırmak için bu performans boşluklarının nasıl kapatılacağı ile ilgili üç aşamalı bir model önermektedir. Bu aşamalar değerlendirme, yeniden değerlendirme ve eylem. Değerlendirme aşamasında toplam performans değerlendirmesi yapılır. Yeniden değerlendirme aşamasında örgütte yaşanan kötü performansların nedenlerinin detaylı bir değerlendirmesi yapılır. Son aşamada eylem planı uygulanır. İlk iki aşama teşhis ve analizi temsil ederken, eylem aşaması değişim yönetiminin fiili uygulamasını temsil eder (Chen, Yu ve Chang, 2006:1306).

Jing ve Xuejun -Yeni Örgütsel Değişimin Temel Bileşenleri Modeli (2009), Leavitt'in örgütsel değişim modelinin genişletilmiş halidir. Leavitt, örgütsel değişimi açıklamak için dört boyutlu (yapı, görev, insanlar ve teknoloji) bir sistem modeli önermekteydi. Bu model seri üretim ile yalın üretimi, örgüt yapısını, görevleri, insanları, teknoloji ve organizasyonlar arasındaki ilişki dahil olmak üzere beş açıdan karşılaştırıyor (Jing ve Xuejun, 2009:516).

SERCREA + modeli SER + ve CREA + kavramlarının birleşiminden oluşur. SER + (hayal, yürütme, inceleme) unsurlarından oluşur. CREA + ise (Öğren, Düzelt, Yeniden Tanımla ve Yürüt) unsurlarından oluşur. ERCREA + modeli, iki modele dayalı olarak başarılı olacak verimli projelerin değişim yönetimini desteklemek için önemli bir araçtır. Bu model sayesinde, girişimcilik eğitimi kaliteye dayalı olarak geliştirmek ve destek ağlarındaki büyümesini artırmak mümkündür (Avila, Galindo ve Mendez 2012:739).

Ceptuneanu ve Ceptuneanu-Yeni Değişim Modeli (2012), Ceptuneanu ve Ceptuneanu mevcut bilgilerden yola çıkarak yeni bir örgütsel değişim modeli önermişlerdir. Bu modelin önemli bir avantajı, sistemik vizyonun oluşturulmuş olmasıdır. Model karmaşık bir metodolojiye dayanmaktadır. Ancak değişim aşamaları titizlikle yapılandırılmıştır. Önerilen model bağımsız olarak veya diğer modellerle kombinasyon halinde kullanılabilir. Değişim yönetimi modeli aşağıdaki aşamalardan oluşur (Ceptuneanu ve Ceptuneanu, 2012:107):

- Değişikliği gerçekleştirmek için kuruluşu teşhis etme
- Değişimin amaçlarını ve kapsamını belirlemek
- Değişim ekibinin kurulması
- Veri toplama ve önemli semptomların tanımlanması
- Örgütün zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek, değişime yönelik öneriler belirlemek
- Değişim planı ve programı geliştirmek
- İletişim ve motivasyon için değişikliklerin belirlenmesi
- Değişikliklerin tanıtımı
- Değişikliklerin kurumsallaştırılması
- Sonuçlara ulaşmak
- Değişimin izlenmesi ve değerlendirilmesi

Carpinetti ve Lima-Performans ve Değişimin Yönetimi Modeli (2013) bölgesel kümelenmiş iş birliği içerisinde yer alan örgütlenmeler için bir performans ve değişim yönetimi modeli önermektedir. Modelde, üç temel boyut yer almaktadır. Birinci boyut altyapıdır. Kurum, yerel altyapıyı tanımlayarak, altyapı kullanımını optimize eden ve mevcut tesisleri iyileştiren ortak eylemler ortaya koyabilecektir. İkinci boyut stratejik planlamadır. Bireysel firmalar açısından stratejik planlama, liderlerin gelecek vizyonlarını formüle ettikleri ve bu vizyona ulaşmak için prosedürleri ve operasyonları geliştirdikleri süreçtir. Üçüncü boyut uygulama ve değerlendirmedir. Bu boyutta stratejik planda tasarlanan maddelerin hayata geçirilmesidir (Carpinetti ve Lima, 2013:17).

Parry, Kirsch, Carey ve Shaw -Değişimi İzleme Modeli (2014), değişim projelerinin değerlendirilmesine ve temel başarı faktörleri ile performans çıktıları arasındaki etkileşimlerin analizine temel sağlayan tanımlayıcı bir modelin geliştirilmesini

içermektedir. ChangeTracking denilen bu model iki adet performans çıktısı ve altı adet performans unsuru içermektedir. Örgütün faydalarına varmak ve örgüt performansını geliştirmek performans çıktısı olarak belirtilmiştir. Değişim ve türbülans miktarı, mevcut kaynaklar, şirketin vizyon ve yönüyle uyum, değişim yönetiminin kalitesi, iş rolleri ve duygusal enerji kavramları da performans unsurları olarak yer almaktadır (Parry, Kirsch, Carey ve Shaw, 2014:99).

Şimdiye kadar ele alınan örgütsel değişim modellerinde literatür, ağırlıklı olarak örgütün kısa vadeli değişimlere adaptasyon faaliyetlerine odaklanmaktadır. Ancak, bu hâkim görüş, örgütlerin uzun vadeli ve karmaşık sorunlara nasıl başarılı bir şekilde uyum sağladığını açıklamakta yetersiz kalıyor. Schmitt ve Klarner Uzun Dönemde Çevresel Değişime Uyum Sağlama Modeli (2015) zaman perspektiflerine bağlı olarak kuruluşların dış değişikliklere "ne zaman" ve "ne kadar hızlı" uyum sağladığını tanımlamalarına olanak tanıyan örgütsel sürüklenme ve özümseme kapasitesi hakkında bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır (Schmitt ve Klarner, 2015:13).

1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÇEŞİTLERİ

Örgütlerde değişim farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Örgütsel değişimde önemli olan hangi amaca ulaşmak isteniliyorsa o amaca uygun değişim çeşidinin seçilmesidir. Örgütsel değişimin çeşitlerini bilmek örgütsel değişimi anlamak ve yorumlamak için önemlidir (Yeşil, 2018: 314).

Örgütlerde köklü bir değişim varsa bu durum dönüşümsel bir değişimdir. Örgüt içerisindeki mevcut durumun iyileştirilmesi ve performans artırıcı değişiklikler yapılması gelişimsel değişimdir. Örgütün varlığını tamamen farklı bir durumla değiştirmesi geçişsel değişim iken örgütte var olan durumlara hassas müdahaleler yapmak yakınsak değişimdir. Tepeden inme ve baskıcı bir şekilde yapılan değişim otoriter değişimdir (Öztop, 2014: 23).

Literatürde örgütsel değişim türleri farklı başlıklar altında incelenmektedir. Genel olarak incelenen başlıklar aşağıdaki gibidir.

1.8.1. Planlı Değişim -Plansız Değişim

Değişimler iki grupta incelenebilir: planlı değişim ve plansız değişim. Planlı değişim, neyin, neden, ne zaman ve nasıl değişeceğinin önceden planlandığı ve yapılan bu plan dahilinde örgütsel değişime yönelik uygulamaların ortaya konduğu değişim türüdür. Bir diğer değişim olan planlanmamış değişim, önceden planlanmayan ve mevcut koşullar nedeniyle kendiliğinden oluşan ve örgütün uymaktan başka seçeneğinin olmadığı bir değişiklik türüdür (İraz ve Şimşek, 2004: 101).

Plansız değişimdeki asıl amaç birdenbire ortaya çıkan bir krizi atlatmaktır. Bu durum geçici çözümler üretmekle beraber daha büyük krizlere de kapı açabilmektedir. Genelde kısa vadeli hedefler içerdiğinden dolayı plansız değişim Tepkisel (Reaktif) değişim olarak da adlandırılmaktadır. Planlı değişim ise örgütün işleyişini ve işlevini bilinçli bir şekilde değişime uğratmaktır. Planlı değişim aynı zamanda örgüt verimliliğini artırmak ve gelecekteki değişimlere ayak uydurmayı kolaylaştırmak için yapılır. Önceden öngörülebilen bir değişim biçimi olduğundan dolayı planlı değişime Öngörücü (Proaktif) değişim de denilmektedir (Öztop, 2014: 22).

1.8.2. Makro Değişim -Mikro Değişim

Makro değişim örgütün tamamının değişimi ile alakalıdır. Örgütteki değişimin niceliği ile ilgilidir. Makro değişim örgüt geliştirme olarak nitelendirilebilir. Literatürde geçen geniş kapsamlı değişim makro değişimi ifade eder (İraz ve Şimşek, 2004: 102). Mikro değişim örgüt içerisinde yer alan alt bir durumun değişimi ile alakalıdır. Dar kapsamlı bir değişimi ifade eder.

1.8.3. Zamana Yayılmış Değişim -Ani Değişim

Organizasyonlar da yapılan değişiklikler zaman alabilir. Bu tür bir değişikliğe zaman içinde değişiklik denir. Bazen çevre şartlarından dolayı kısa sürede değişiklik yapmak ve sonuçlara ulaşmak gerekebilir. Bu değişim ani değişim olarak ifade edilir (Tuğlacı, 2018: 17).

Bazen değişiklik, uzun bir süre içinde kademeli olarak gerçekleşir. Bazen de çok hızlı ve aniden olur. Şüphesiz ikisinin de olumlu ve olumsuz yanları vardır. Genelde Ani

değişiklikler işletme içinde daha fazla direnç oluştursa da bu direncin zaman içinde yayılan değişim faaliyetlerinde daha az fark edilebilir olduğu söylenebilir (Yaman, 2007: 26).

1.8.4. Aktif Değişim -Pasif Değişim

Örgütün yenilikler, değişimler yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi aktif değişimi; örgütün dış ortamında gelişen koşullara uyum sağlamak için yaptığı değişiklikler ise pasif değişimi ifade eder (Dursun, 2007: 28).

1.8.5. İyileştirme Şeklinde Değişim- Köklü (Radikal) Değişim

Örgütler genellikle çevresel değişikliklerle karşı karşıyadır. Değişim adım adım uygulanırsa bu değişim iyileştirme şeklinde değişim olarak nitelendirilir. Köklü(radikal) değişiklik yönteminde, kuruluşun mevcut durumunda toptan değişiklik yapma yöntemi seçilir. Bu tür bir değişim, radikal değişim olarak tanımlanır (Çiçeklioğlu, 2020). Radikal değişimde yürümekte olan sistemin tamamen değişimi söz konusudur (Tuğlacı, 2018: 17).

1.8.6. Evrimci – Devrimci Değişim

Evrimsel değişim; Kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre daha yavaş, ortama adaptasyon fikrine dayanan uzun vadeli bir değişikliği tanımlamaktadır. Geleneksel değişim anlayışını yansıtan bu görüşün şunlara dayandığı varsayılmaktadır: değişim, organizasyonun yönetiminin kontrolü dışındaki iç ve dış baskıların etkisi altında gerçekleşen küçük ölçekli bir uyum sürecidir. Devrimci değişim ise ani, hızlı, radikal, kısa vadeli, öngörülemez ve çevreyi etkileyebilecek bir değişimi anlatır. Evrimsel değişimin aksine, devrimci değişim, bir örgütün üzerinde gözle görülür bir etkisi olan temel bir değişimdir (Tunçer, 2013: 897).

Devrim niteliğindeki değişim, statükoyu bozan, hızlı ve aniden ortaya çıkan, kuruluş genelinde meydana gelen ve her zamankinden farklı bir etkiye sahip olan bir değişikliktir. Evrimsel değişim, değişime dahil olan herkesin organizasyon dışında kalmasını değil, değişim sürecine katılmasını gerektirir (Öztop, 2014: 26).

1.9. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Bu çalışmada da bir kısmına yer verilen mevcut örgütsel değişim modellerinin birkaç ortak fikri vardır. Modeller, değişim ihtiyacını veya nedenini belirlemek ile ilgili bir aciliyet duygusu yaratmanın ve vizyonu iletmenin önemini vurgular. Mevcut modeller aynı zamanda değişimi uygulama ve desteklemede liderlik ihtiyacını vurgular ve ardından değişikliği organizasyona yaymaya ihtiyaç duyar. Bu örgütsel değişim modellerinin çoğu, sistematik, ampirik desteğin aksine yalnızca anekdotlara sahiptir ve kuralcı kalır. Kısaca mevcut örgütsel değişim literatürü, örgütsel değişimdeki adımları tanımlasa da kapsamlı bir süreç modeli sağlamak için bu adımları kavramsallaştırmamıştır. Örgütsel değişimin etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamak için örgütsel değişim süreçlerini tam olarak anlamamız gerekir. Bu değişim süreçlerinin yeterince kavranmadığı örgütsel değişim çalışmalarında, batık maliyetler, örgütsel etkisizlik, müşteri memnuniyetsizliği, düşük moral ve boşa harcanan kaynaklar dahil olmak üzere çeşitli olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Whelan-Berry, Gordon, ve Hinings, 2003: 189)

Courtney (2020) örgütsel değişim süreçlerinin yönetimine yönelik altı adım önermiştir. Bu adımların uygulanması örgütsel değişim uygulamalarında; yeni örgüt yapısına sorunsuz bir geçişi destekleyebilir ve çalışanların değişim yolculuğu boyunca yönlendirilmesini sağlayabilir. Bu adımları ve adımlar atılırken yapılması gerekenleri Courtney (2020) şöyle ifade etmiştir:

- **Değişikliğin açıkça tanımlanması ve iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi:** Değişimin gerekliliği ve neyin değiştirileceği belirlenmelidir. Önerilen değişim adımlarının örgüt için belirlenen hedeflerle uygun olmasına dikkat edilmelidir.
- **Değişimin etkilerini ve değişimden etkilenenlerin belirlenmesi:** Neyin neden başarmak istendiği tam olarak belirlendikten sonra, örgüt düzeylerinde değişikliğin etkileri belirlenmelidir. Her bir iş birimi üzerindeki etkiyi ve örgüt yapısı aracılığıyla bireye nasıl ulaştığının gözden geçirilmesi gerekir. Bu bilgiler, etkileri hafifletmek için eğitim ve desteğe en çok ihtiyaç duyulan yerlere yönelik bir plan oluşturmaya yardımcı olacaktır.
- **Bir iletişim stratejisi geliştirilmesi:** Değişiklik nasıl duyurulacağı, geri bildirimlerin nasıl yönetileceği gibi soruların cevap bulabileceği bir strateji oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu iletişim stratejisi, değişikliğin aşamalı olarak

nasıl iletileceğine dair bir zaman çizelgesi, temel mesajlar ve kullanılması planlanan iletişim kanallarını ve ortamları içermelidir.

- **Etkili eğitim sağlanması:** Değişimin sonuçlara ulaşmak için hangi davranışların ve becerilerin gerekli olduğu, hangi eğitim verme yöntemleri kullanılacağı belirlenmelidir.
- **Bir destek yapısı oluşturulması:** Bazı değişiklikler, fazlalıklara veya yeniden yapılanmalara neden olabilir. Bu nedenle insanların durumu yönlendirmesine yardımcı olmak için danışmanlık hizmetleri gibi faaliyetlerle destek sağlamak düşünülmelidir.
- **Değişim sürecinin analizi:** Değişiklik iş hedeflerine ulaşmada yardımcı oldu mu, değişiklik yönetimi süreci başarılı mıydı, neler farklı yapılabilirdi gibi sorular değişim süreci sonunda cevaplandırılmalıdır.

1.10. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖNEM TAŞIYAN FAKTÖRLER

Bir örgütün faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun, bir noktada kendisini bulunduğu sektörün lideri olarak konumlandırmak için büyük olasılıkla bir miktar değişiklik geçirmesi gerekecektir (Başarılı Değişim Yönetimi için 7 Temel Faktör, 2015).

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi için gereken tanımlanmış görevler ve paydaş ilişkilerinin gereksinimleri dışında, değişimin yürütülmesini hem etkileyen hem de bundan etkilenen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden bazılarını örnek olarak, kuruluş içindeki kişilerin önceki değişikliklerle ilgili deneyimleri, değişim için liderlik desteği, sistemlerin ve süreçlerin ne ölçüde değiştirildiği ve kuruluşların bir ekip olarak çalışma yeteneğinin olup olmaması sayılabilir. Tüm kuruluşlar, değişim çabalarını etkileyen ve bunlardan etkilenen bu türden çeşitli faktörleri içerir. Bu faktörler, değişim süreçlerinin yürütülmesini destekleyebilir ve değişimin başarısını hızlandırabilir veya değişimin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir (Nahmias, 2010: 1).

Örgütsel değişim, motive eden, koordine eden, vizyon yaratan ve ekiplerin çalışmasına odaklanan liderler gerektirir (Yeşil, 2018: 311). Dönüştürücü liderliğe sahip liderler organizasyonlarındaki değişimin arkasındaki itici güç olacaklardır. Geleceği bu şekilde yönetebilen ve şekillendirebilen liderler dönüştürücü liderlerdir. Bu liderler, bugünü değiştirerek, insanları gelecekle ilgili kararlar almaya ve bunun uygulanmasına

katılmaya teşvik ederek geleceği yaratırlar (Koç, 2014: 77). Değişim hareketinin başarısı büyük ölçüde liderliğin, başarısına bağlıdır. Liderliğin koşulu, insanların işleriyle anlamlı bir yakınlık içinde oldukları durumla ilintilidir. Aksi takdirde liderin değişim hedefleri çalışanları motive edemez ve eylemleri birleştiremez (Olkun, 1996: 569).

Örgütün hedeflerine ulaşma sürecini yöneten ve çalışanları bu bağlamada yönlendiren kişiye yönetici denir. Bir örgütün yöneticisinin görevlerinden biri değişimi yönetmektir. Bu çok zor bir görevdir. Çünkü bu görev, çalışma hayatında son derece zorlu olan faaliyetlerle uyum gerektirir. Yöneticiler, örgütlerinin iç ve dış ortamında meydana gelen değişikliklere dikkat etmeli ve bunları yakından takip edip organizasyonlarında uygulamalıdır (Özkan, 2004: 15).

Daha önce yönetsel verimliliği elde etmek için yöneticilerde liderlik ve iletişim becerileri aranmaktaydı; bugün ise bu yetenekler verimliliği sağlamak için yeterli değildir. Dinamik ve değişen bir ortama uyum sağlayabilen örgütlerde, yeniliğe ve yaratıcılığa açık yöneticilerin verimlilik elde edebildiği görülmüştür. Uzun vadede bakıldığında, bir kuruluşun hayatta kalma ihtimalinin, yöneticisinin yeniliğe yönelik tutumu ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğu görülebilir (Aslaner, 2010: 51).

Genelde insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü kurumlarda, yönetim kademesinde çalışan yöneticilerin, çalışanları ile birlikte hareket etmesi, işlerin daha verimli ve sağlıklı yürütülmesini sağlamaktadır. Değişim süreçlerinde çalışan faktörünün göz ardı edilmesi pek çok problemi ortaya çıkarmaktadır. Pek çok olumsuz anının yaşandığı iş hayatında, çalışanların neden bu olumsuz duyguları yaşadıkları ve neden olumsuz çevresel etkilere yol açtıkları üzerine düşünülmelidir (Çarıkçı, Bektaş ve Turak, 2013: 181).

Değişim karmaşık bir süreçtir. Bu yoğun ve yaygın süreci objektif bir perspektiften gözlemek, her yönetici ve her çalışan için giderek daha önemli hale gelen bir konudur. Objektif bir perspektif elde etmenin en kolay yollarından biri, dış gözle bakmaktır. Bir kuruluş değişim sürecinde en düşükten en yükseğe doğru köklü değişiklikler yapmayı düşündüğünde, bir danışmanlık firmasından yardım almak önemli hale gelmektedir (Köymen, 2010: 47).

Çeşitli görevlerde iş birliği yapmak, sorumlulukların veya fikirlerin birlikte paylaşımlarını sağlamak tüm çalışanların iş yükünü azaltır. Ekip çalışması çalışanlar

üzerindeki iş baskısını azaltır ayrıca çalışana atanan rolleri tamamlamada eksiksiz olmasını sağlar. Fikirleri veya sorumlulukları paylaşırken, her çalışanın uzmanlığına uygun bir rolü olmalıdır. Bir organizasyonda ekip çalışması önemlidir, çünkü çalışanlara birbirleriyle bağ kurma fırsatı verir ve aralarındaki ilişkileri geliştirir. İyileştirilmiş çalışan ilişkileri, ekip çalışmasının, üyeler arasındaki uyumu artırmasından da kaynaklanmaktadır (Sahu, 2015).

1.11. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişime direnç terimi, genellikle teknolojiye, üretim yöntemlerinde, yönetim uygulamalarında veya üretim sistemlerinde büyük ölçekli değişiklikleri uygulamaya koyma çabalarının, neden beklentilerin altında kaldığını veya başarısız olduğunu açıklamak için örgütsel değişimle ilgili araştırma ve uygulama literatüründe sıklıkla kullanılmaktadır (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç, örgütte değişimin amaçlarını sınırlayan tutum ve davranışlara bağımlılık durumu olarak ifade edilmektedir (Güleç, 2020: 391).

Çalışanların değişime karşı direnci, günümüzün karmaşık ve sürekli gelişen organizasyonunda yönetimin karşılaştığı karmaşık bir sorundur. Değişim süreci her yerde mevcuttur ve çalışan direnci, organizasyon içinde değişimi başlatmak için birçok iyi niyetli ve iyi tasarlanmış çabaların başarısızlığına kritik derecede önemli bir katkı olarak tanımlanmıştır. Çoğu durumda, çalışanları istenen hedeflere ulaşmanın yeni bir yoluna ayarlamak için kuruluşlar tarafından büyük miktarda kaynak harcanır. Bireylerin "statükoyu savunma" konusundaki doğal eğilimi, yönetimin arzu edilen değişimi sağlamak için üstesinden gelmesi gereken bir dizi zorluğu ortaya koymaktadır. Yönetim ayrıca, işyerindeki direnç sorunlarına yanıt vermedikleri takdirde ortaya çıkabilecek sayısız sorunu ciddiye almalıdır (Bolognese, 2002).

Değişime direnç, etkileşim yoluyla oluşturulan ve sosyal olarak inşa edilmiş bir olgudur. İlk olarak, değişime direncin çalışanların iş temelli kimliklerine yönelik bir tehdide yanıt olarak kendini geliştirme stratejilerini kullanması olarak anlaşılabilir. İkinci olarak, direnişin liderlerin iş temelli kimliğini değiştirmeye yönelik bir tehdit olarak algılanabileceğini ve bu nedenle direnişe verdikleri yanıtın kendini geliştirme stratejilerini içerebilir (Dijk ve Dijk, 2009: 143)

1.11.1. Örgütsel Değişime Karşı Gelişen Direncin Nedenleri

Yönetici ve çalışanların değişime direnci algılama farkları, örgütsel değişime dirençte önemli bir etkidir. Yöneticiler, kendilerine yapılan terfi ve kariyer gelişimi için fırsatları sınırlayan değişikliklere şiddetle karşı koyabilirler (Tunçer, 2013: 390). Değişim sürecinde diğer bir etmen örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü yeniliklere açık değilse direncin kaynağı olabilir. Aşırı Örgütsel Bağlılık da değişime direnci etkiler. Bireylerin örgütlerine olan aşırı ilgi duymaları ve duygusal bağ kurmaları değişime direnci artırır. Değişimin çok uzun bir zaman alması da örgüt çalışanlarında bıkkınlık oluşturur ve direnci artırıcı bir rol oynayabilir. Örgüt çalışanlarından değişim için ek bir çaba beklenmesi de direnci artırır. Değişimi gerçekleştirenlere duyulan güvensizlik, çalışanların bir şeyin gözden kaçtığına inanması, çalışanların çelişkili tutumları örgütsel değişime karşı gelişen direncin nedenleri arasında sayılabilir.

Bilgi ve süreçlerdeki değişiklikler nedeniyle çalışanlar, işlerini kaybetme korkusuyla değişime direnirler (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç ile birlikte gelen yeniliklerin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratması muhtemeldir. İş süreçlerindeki otomasyon sistemlerine geçiş örgütteki çalışan sayısının azaltılacağı algısını oluşturmakta, bu durumda çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla değişime dirençlerini artırmaktadır.

Bazı çalışanlar ilişkilere daha sadıkken, bazıları da genellikle bir kuruluşun verimlilik, gelenek veya ortak kuruluşlarla kabul edilebilir bir uyum oluşturma gibi ilkelere dayanan yapısal bileşenlerine daha sadıktır. Çoğu zaman, organizasyon değişikliği sırasında her iki unsurun da ele alınması gerekir. Çalışanların hazır olmalarını kolaylaştırmak ve direncin üstesinden gelmek için, bazı çalışanların süreç boyunca personele adil davranıldığını bilmeleri gerekir. İlişkilerle daha fazla ilgilenen çalışanlar için, hazır olmalarını kolaylaştırmak ve direncin üstesinden gelmek için, belirli personel değişikliklerinin gerekli olduğuna ve bununla mümkün olduğunca saygılı ve adil bir şekilde yapılacağına ikna olmaları gerekir. Yapıyla ilgili çalışanlar, değişimin gerekli ve yararlı olup olmadığını veya alternatif olarak, sonuçları tam olarak düşünmeden iz bırakmak isteyen bazı üst düzey yöneticilerin kaprisi olup olmadığını sorgulayabilir (Bateh, Castaneda ve Farah, 2013: 114).

1.11.2. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

Değişime direnç, çalışanlardan değişimleri istendiğinde beklenen doğal bir tepkidir. Değişim rahatsız edicidir ve yeni düşünme ve yapma biçimleri gerektirir. İnsanlar, değişimin diğer tarafında hayatın nasıl görüneceğine dair bir vizyon geliştirmekte zorlanırlar. Bu nedenle, bilinmeyeni kucaklamak yerine bilinene sarılmaya eğilimindedirler.

Çalışanlar değişimden korkmazlar, bilinmeyenden korkarlar. Değiştirilmekten korkarlar. Kontrolden çıkmaktan korkarlar. İdareciler değişimi olumlu bir ruhla tanıtmalı ve çalışanlarla iş birliği yaparak, değişiklikleri tam ve hevesle destekleyeceklerine inanmalıdır. Her çalışanın, değişiklikler hakkında konuşma, girdi sağlama ve üzerinde bir etkisi olma fırsatı olduğunu bilerek iletişim kanallarını canlı tutmak gerekir. Liderlik ekibi oluşturma 'da direnci azaltıcı etmenler arasında sayılabilir. Bu ekipler, kuruluş genelindeki çalışanların bir kesitini içerebilir (Heathfield, 2021).

Yaklaşan bir değişiklik mümkün olduğunca çabuk duyurulmalıdır. Değişikliğin neden gerekli olduğunu göstermenin birçok yolu belirlenmelidir. Değişim yönetimi, zorlayıcı bir değişim hikayesi gerektirir. Geçmişte kuruluşa başarıları getirenlerin çalışmalarını ve katkılarını onurlandıran açıklamalar yapılmalıdır. Yeni değişiklikte bir şeylerin yolunda gitmediğine dair sinyaller aranmalıdır. Bir değişikliği zorlamaya çalışmak yerine, personelin bu konuda neyi sevmediğini öğrenip; endişeler üzerine çalışılmalı veya önerilen değişiklik yeniden düşünülmelidir. İnsanlar değişime katılırlarsa ve bunun nedenlerini anlarsa, tüm fikri ve değişim sürecini destekler hale gelirler. Değişime öncülük ederken sorular sorarak katılımı artırılmalıdır. Sosyal medya platformları, değişimi kolaylaştırmak için ideal mekanizmalardır çünkü değişim yönetiminin çoğu, bir şirkette devam eden konuşmalara ve diyaloglara dayanır. Sürekli değişim direnişe yol açar. Bir şeyleri sarsmak amacıyla bir değişiklik yapmak, gerekli değişiklikleri kabul etmeyi daha da zorlaştırır. Personeli gerekli olmadığını bildikleri bir değişikliği kabul etmeye zorlamakla hiçbir şey kazanılmaz (Rick, 2014).

1.11.3. Direnç Türleri

Değişime direnç, örgütsel değişim için doğaldır. Değişime karşı bu direnç farklı biçim ve türlerde gelir. Örgütsel direnç, grup direnci, bireysel direnç, aktif direnç, pasif direnç, agresif direnç, gizli direnç, açık direnç bu türlerdendir.

Değişime dirence neden olan içsel örgütsel faktörler vardır. Örgüt yapısı, güç dinamikleri ve kültür en büyük direniş kaynaklarıdır. Grup düzeyinde direnç, insanların bir araya gelip ortak seslerini organize bir şekilde yükseltmeleri anlamına gelir. Bu tür bir direnç çok yaygındır. İnsanlar kolektif eylemlerde bulunmadan bireysel düzeyde değişime direnebilirler. İki tür bireysel direniş olabilir. Birincisi, değişime meydan okuyarak ve eleştirerek açıkça direnen güçlü bir birey, ikincisi gücü ya da etkisi olmayan ve açıkça direnen birey. Aktif direnç, çalışanların aktif olarak değişime karşı çıkmalarını ifade eder. İşe gelmeme oranında artış olması ve çalışanların greve gidebilmesi gibi belirtileri ve semptomları çok açıktır. Pasif direnç, değişime karşı olumsuz duyguları ifade eder. İşaretler ve semptomlar çok açık değildir ve değişim liderleri bu tür bir direnişi tespit etmek için çok uyanık olmalıdır. Agresif direnç, değişim girişimini fiilen bozan veya ortadan kaldıran eylemleri ifade eder. Agresif direniş işaretleri, değişime karşı şiddetli protestoları içerebilir. Gizli direniş, değişime karşı kasıtlı direniştir ve hiç kimse direnişin sorumluluğunu üstlenmek için açık ve cephede değildir. Açık direnç, çalışanların saklanmadığı ve değişim girişimine açıkça meydan okuduğu anlamına gelir (Abbas, 2021).

1.11.4. Değişime Direncin Süreçleri

Çalışanların değişime nasıl dirençli olduğunu bilmek, değişime verilen yanıtları yönetmek açısından önemlidir. Burada, değişime tepkiyi ölçmek için "değişime direnç ölçeği" kullanılabilir. Direnç ölçeğinin bir ucunda "Kabul", diğer ucunda "ret" yer alır. "Bu iki uç arasında; Kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direniş alanı ve aktif direniş alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir (Yılmaz,2015: 33).

Aktif Direnç; Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini örnek alarak, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda direnç ortaya çıkabilir. Bu anlamda aktif direniş; kasıtlı sabotaj, planların bozulması, kasıtlı

hatalar, işten kaçma veya işten kaçınma biçimini alabilir. Pasif Direnç; Üst yönetim başarılı ve etkili olduğunda aktif direniş pasif direnişe dönüşebilir. Bu durumda çalışanlar, daha az iş performansı ve öğrenmeye isteksizlik gibi davranışlar sergilerler. Kayıtsız Kalma; Bir sonraki aşamada kayıtsızlık şeklinde pasif direniş ortaya çıkar. Başka bir deyişle, çalışanlar değişime karşı olduklarını beyan etmeseler bile onları aktif olarak desteklememektedirler. Kabul Hali; Son adım, çalışanın değişim taahhüdünü kabul etmesidir. Değişimin faydaları çalışanlara iyi anlatıldığında, işi coşkuyla kabul edecek ve iş birliği yapacaklardır (Çalışkan, 2007: 171).

1.11.5. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Değişime dirençle ilgili olarak daha önce bahsettiğimiz şey, “direnç” olayını sürekli olarak “olumsuz” bir olay olarak görmek olarak algılanabilir. Ancak öyle değil. Değişime direnç, farklı bir perspektiften olumlu ve faydalı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle, “direnç”, değiştirilen taraf (kişi veya grup) tarafından sağlanan geri bildirim olarak anlaşılmalı ve olası hataları düzeltmek için kullanılması direnişin olumlu bir yönü olarak görülmelidir (Yılmaz,2015: 37).

Çalışanlar, değişikliğe itirazlarında aslında haklı olabilir. Yönetimlerinin öngörmediği sorunları fark edebilirler. Genellikle eylemlere daha yakındırlar ve yönetim ekiplerinin sahip olmadığı iç görüleri sahiptirler. Direnç bazı durumlarda teşvik edilmeli ve çalışanlara algıladıkları sorunları tam olarak iletmeleri için kanallar sağlanmalıdır (Ferris, 2015).

Direnci daha derin bir düzeyde anlamak, aslında yöneticilere, başlangıçta fark edilmeyen sorunları belirleme ve herhangi bir değişiklik biçimini uygulamaya koymadan önce bunlarla başa çıkmanın yollarını bulma şansı verebilir. Direnç, altta yatan sorunlu konulara bir uyarı sinyali olarak hizmet etmenin yanı sıra, çatışan çıkarılara çözüm aramayı da teşvik edebilir. Yöneticiler, dirence neden olan gerçek sorunları tanımlayabildiklerinde, direnci azaltmaya yardımcı olacak çözümler bulabilecekler ve hatta direnişi bir motivasyon aracı olarak dahil etmenin yollarını bulabilecekler. Direnç aynı zamanda bir değişim biçimi olarak tanıtılan gereksiz ve yararsız fikirleri kontrol etme işlevi de görebilir. Bazen bir kuruluştaki tanıtılan değişiklik türü, herkes için değil, yalnızca belirli bir grup insanın yararınadır. Diğer zamanlarda, getirilen değişiklik tam

olarak düşünülmemiştir, sadece körü körüne kopyalama eylemidir. Değişimi karşılayan direnç seviyesi, yöneticilerin kararlarını yeniden düşünmelerine yardımcı olabilir (UKEssays, 2018).

1.11.6. Değişime Direncin Olumsuz Yönleri

Direnç, anlaşılmak yerine yanlış yorumlandığı için olumsuz olarak görülür. Direnç genellikle pek çok sorunla birlikte gelir ve bu nedenle yöneticiler, değişimin getirilmesine odaklanmak yerine sorunlarla mücadele edecekleri için değişimi uygulamakta ve tanıtmakta zorlanırlar. Bu, tüm süreci çok sıkıcı ve zor hale getirir. Direniş söz konusu olduğunda yöneticilerin fark edemediği bir şey, insanların anlamadıkları veya korkmadıkları şeyleri reddetmelerinin doğal olduğu gerçeğidir (UKEssays, 2018).

Çalışanlar işyerinde meydana gelen bir değişime direndiklerinde, organizasyondaki profesyonel gelecekleri hakkında daha az iyimser ve umutlu hissedebilirler. Bu, özellikle değişikliklerle ilgili bir iletişim eksikliği varsa geçerlidir. Değişime karşı direncin diğer olumsuz etkilerinin yanı sıra, düşük moral tüm personele yayılabilir ve bu da personel alımı ve elde tutma sorunlarına yol açabilir. Çalışanların işyerindeki değişikliklere direnmeye odaklanarak zaman harcamalarından kaynaklanan olumsuz bir etki, işlerinin gerektirdiği günlük görevleri yerine getirmeye daha az odaklanmalarıdır. Bu, çalışanlar arasında verimliliğin ve çıktının azalmasına neden olabilir ve bu da kuruluşun kârlılığına zarar verebilir. Çalışanların değişikliklere karşı direncinin bir diğer olumsuz etkisi, daha yıkıcı bir çalışma ortamıdır. Değişikliklere direnen çalışanlar, değişiklikler konusunda yönetim kadrosuyla çatışmalar yaşayabilir. Aynı olumsuzluğu iş arkadaşları arasında da yayılabilir, onları benzer şekilde davranmaya teşvik edebilirler ve bu da personel arasında daha fazla huzursuzluğa neden olur (Değişime Direnmenin Olumsuz Etkileri, 2021).

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM: ÜST İLETİŞİM, İLETİŞİM İKLİMİ VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Anlaşılmak, anlamak, kendini ifade edebilmek, insanlarla etkileşim halinde olmak insanlar için ihtiyaçtır. Tüm bu eylemleri gerçekleştirebilmenin yegâne yolu iletişimdir. Ünlü düşünür Aristoteles’ in yaptığı insan tanımında ifade ettiği gibi insan, ‘zoon logon echon’ ‘akıllı konuşan hayvan’, hem birlikte hem de devamlı surette iletişim halinde yaşar.

Toplumsal hayatta, birey olarak kimlik kazanabilmemiz, insanlarla beraber bir işi ortaya koymak için bir grubun üyesi olmamamız, grup içinde fikir üretebilmemiz, fikirleri eyleme geçirebilmemiz, sadece iletişimle mümkün olabilir (Ertekin, Ilgın ve Yengin, 2018: 299).

İletişim, kişinin öz benliğinde (iç dünyasında) başlayan kişiler arası, insan toplulukları ve örgütler kapsamında, kitlesel şekilde, teknolojik ve sanal platformlarda olmak üzere hayatın her yerinde karşılaştığımız yaşamsal bir olgudur (Karaçor ve Şahin, 2004: 98).

İnsanların birlikte yaşamasının doğal sonucu olarak karşımıza çıkan iletişim hem bir kavrama hem bir aktarım sürecidir. Bilişsel, sosyal ve kültürel olarak birçok süreci kapsayan iletişim kavramı alan yazında farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

İletişim; bireylerin düşüncelerini, duygularını ve sahip oldukları bilgileri paylaşarak birbirlerini anlamaya çalışması sürecidir (Ertekin, Ilgın ve Yengin, 2018: 299). İletişim kavramı TDK’ da ise “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2021). İletişim kavramı hakkında yapılan etimolojik inceleme neticesinde kelimenin Latince “communis” kelimesinden türemiş olduğu görülmektedir. Kelime içerisinde yer alan commun kavramı ortaklık, birliktelik ve ortaklaşma anlamlarına gelmektedir. Dillerin büyük kısmına “communication” olarak yerleşen

iletiřim; bilgi, duygu ve dūřūncelerin paylařılarak ortaklařma unsuru haline gelmesi amacını da tařımaktadır (Gūllūođlu, 2011: 20).

İletiřim çok yūnlū bir kavram olan İletiřim, iki unsur arasındaki birbiri ile ilgili ileti alıřveriři olarak da tanımlanmaktadır (Cūcelođlu, 2001: 68). Tanımda bahsedilen unsurlardan biri kaynađı biri ise hedefi ifade etmektedir.

Karaçor ve şahin, (2004: 98) İletişimi insanların birlikte yaşamalarını ve uyumlu bir çalışmalarını sağlayan bir bağ olarak tanımlarken; Baltaş, (1992: 19) iletişimin ana ōđesinin anlatmak, duygu, fikir ve bilgiyi iletmek olduğunu belirtmektedir.

Gŕrūldūđu gibi; alan yazında iletiřim iki farklı yŕnden de ele alınmıřtır. İlk yaklařımda iletiřim de iletiřimi bařlatan tarafın diđer tarafa duygu, dūřūnce ve fikirlerini aktarımı sŕz konusudur. Kaynak ile alıcı arasında kullanılan sembollerin ne řekilde kodlandıđı ve ne řekilde yorumlandıđı hususları iletiřimin temelini oluřturmaktadır. Bu yaklařımda iletiřimin gūcū karřı tarafın duygu ve dūřūnce dūnyasında oluřturduđu etki ile ōlūlmektedir. Bir diđer yaklařımda ise kūltūrel etki ōn plandadır. Kaynak ve alıcının sahip olduđu kūltūr iletilen metnin yorumlanması ve anlam kazanması hususunda oldukça ōnemlidir. Bu sebeple bu açıdan iletiřimin dođru řekilde incelenmesinden bahsedebilmek için kūltūrel bir analiz yapılması řarttır (Yūksel, 2011: 8).

İletiřim, kiřinin ōz benliđinde (i dūnyasında) bařlayan kiřiler arası, insan toplulukları ve ōrgūtlar kapsamında, kitlesel řekilde, teknolojik ve sanal platformlarda olmak ūzere hayatın her yerinde karřılařtıđımız yařamsal bir olgudur (Karaçor ve řahin, 2004: 98).

Belli bir amaç etrafında toplanmış bireyler bilindiği gibi grupları, ōrgūtları, kitleleri, devletleri oluşturmaktadırlar. Bu insanları bir arada tutan bađ iletişimdir.

2.2. İLETİřİM SūRECİ

İletiřimi, bireylerin dıř dūnyadan duyuları vasıtasıyla algıladıkları mesajlara i dūnyalarında anlam kazandırarak anlamlı mesajlara dŕnūřtūrdūkları ve bu mesajları da çevrelerine ilettikleri “dinamik bir sūre” olarak tanımlamak mūmkūndūr (Yalçın ve řengūl 2007: 749). Tūm bu ve benzeri tanımlar da vurgulandıđı gibi iletiřim bir sūretir.

İletişim sürecinin temel öğelerinin ayrı ayrı incelenmesi sürecin daha iyi anlaşılması ve etkili iletişimin gereklerinin ortaya konulması için oldukça önemlidir.

İletişimin temel öğelerinden olan kaynak, iletişim sürecinin başlangıç noktası kabul edilmektedir. Kaynak bir kişi, kişi topluluğu olabileceği gibi grup ya da toplum da olabilir. Kaynak mesajı(iletiyi) alıcıya(hedefe) ileten birimdir. Mesaj içeriği duygu, düşünce, kanaat, istek, ihtiyaç, bilgi, fikir ve iddia olabilir. İletişim türü ne olursa olsun iletişim sürecinde bir kaynak olması zorunludur.

Kaynak diğer bir deyişle kodlayıcı ya da gönderici iletmek isteyen iletinin “ kodlayıcısı” konumundadır (Yüksel, 2011: 14). Kaynak bir kez kodlama işlemi sonrası ileti gönderdikten sonra alıcının kodu yorumlama ya da kod açımı konusunda kaynak açısından yapılabilecek bir şey kalmamış demektir. Kaynaktan çıkan ileti alıcının anlamlandırabildiği ölçüde etkiye sahiptir. İletinin nasıl anlamlandırılacağı artık alıcının kişisel, kültürel ve sözel yeteneği ile ilişkilidir.

İplikçi’ ye göre (2015: 16) İletişim tüm insanların değişik biçimlerde ve kolayca tanımlayabilecekleri “gösterge “ve” kodlar” bütünüdür. Göstergeler diğer şeylere atıfta bulunan yapılar, kodlar ise ilişkilendirilmiş ve düzenlenmiş göstergelerin bileşkesinden oluşan sistemli mesajlardır.

O halde kaynak tarafından sahip olunan ve iletilmek istenen duygu, düşünce ve gereksinimlerin, kültürel yakınlık ve ortak anlamlandırmalar dayanarak oluşturulmuş gösterge ve kodların sıralı, anlamlı ve sistematik şekilde sunulması kodlama olarak tanımlanabilir.

Kodlanarak iletilen mesajın alıcıya ulaşmasının ardından bilişsel ve kültürel alt yapının yol göstericiliğinde kodlara karşılık gelen anlamın alıcı tarafından çözümlenip, anlamlandırılması işlemine ise kod açımı denmektedir. Alıcı tarafından yapılan kod açımı sonrası ortaya çıkan yargı iletilen mesajdan çıkarılan sonuçtur.

En basit haliyle ifade edilecek olursa mesaj(ileti), içerik demektir. Kaynak ile alıcı arasındaki sinyallerin (işaretlerin) tümüdür (Yüksel, 2011: 15). Diğer bir deyişle paylaşılan, aktarılan her şey. Kaynak tarafından kodlanan, alıcı tarafından anlamlandırılan duygu, düşünce, bilgi, ihtiyaç ve isteklerdir.

Sözlü iletişim türünde dinleyici olarak adlandırılan alıcı, iletişim süreci sonunda iletilen mesajdan etkilenmesi gereken, iletinin yönlendirildiği, kod açımını yapan birimdir. Kaynak tarafından iletme hazır hale getirilmiş iletinin muhatabına alıcı veya hedef denir.

Alıcı tek bir kişi olabileceği gibi kitlelerden de oluşabilir. Kitle iletişim araçları yoluyla kurulan iletişimde alıcıların kimliğini tespit etmek oldukça zordur. İletişimin tek yönlü sistematik bir süreç olduğu varsayımına dayanan Shannon ve Weaver Modeli ne göre iletişim kitleleri etki altına almak için bir araç olabilmektedir. Bu bağlamda iletişim süreci değerlendirildiğinde alıcı milyonlarca insan dahi olabilmektedir (İplikçi, 2015: 18).

Literatürde oluk da denen kanal, iletişim sürecinin fiziksel ortamda karşımıza çıkan ögesidir. İletişim kanalı kaynak ile alıcı arasındaki araca verilen addır. Bu araçlara yüz yüze iletişimde hava; teknolojik iletişimde telefon, bilgisayar; kitle iletişiminde tv, radyo, sosyal ağlar örnek olarak verilebilir. Diğer bir deyişle mesajın göndericiden hedefe ve dönütünde hedeften alıcıya gönderilmesine imkân veren ortama ya da yola kanal denilmektedir (Yılmaz, 2003: 20).

İletişimin dinamik bir süreç olarak değerlendirilebilmesini sağlayan öge olarak karşımıza çıkan geri bildirim, iletişimi tek yönlü olmaktan çıkararak karşılıklı bir sürece dönüştürmektedir (Yılmaz, 2003: 20).

Geri bildirim, iki işleve sahiptir. Bunlardan ilki kaynaktan gelen iletiye karşı alıcının tepkisini içermesi ikincisi ise kaynak tarafından yapılan kodlamanın alıcı tarafından nasıl yorumlandığının ortaya çıkmasını sağlamasıdır. Alıcıdan kaynağa gelen ileti (geri bildirim) ile iletişimin alıcı üzerinde ne şekilde etki bıraktığına dair fikir edinmek de mümkün olacaktır.

2.3. İLETİŞİM TÜRLERİ

Literatürde iletişimi çeşitli kriterlere göre sınıflandırarak incelemek hem öğrenim kolaylığı sağlamakta hem de inceleme alanını geliştirmektedir. Bu sınıflandırmalar sonucu iletişim türleri ortaya çıkmıştır. Zıllıoğlu'nun (1996) yaptığı sınıflandırmaya göre;

Toplumsal ilişkilere göre

- Kişilerarası iletişim
- Grup iletişimi
- Örgüt iletişimi
- Toplumsal iletişim

Kullanılan kodlara göre

- Sözlü
- Sözsüz
- Yazılı

Grup ilişkilerinin yapısına göre

- Biçimsel olmayan iletişim (Informal)
- Biçimsel olan iletişim (Formal)

Zaman ve mekân boyutunda

- Yüz yüze
- Uzaktan

Şeklinde türlere ayrılmaktadır (akt. Yılmaz, 2003: 18). Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın konu alanına girmesi sebebi ile kullanılan kodlara göre ve toplumsal ilişkilere göre türleri ayrıntılandırılacaktır.

2.3.1. Sözlü İletişim

İletişim dendiğinde akla ilk anlamda sözlü iletişim gelmektedir. Çünkü en yaygın kullanılan ve tarihin ilk iletişim aracı “dil” dir. İnsanların bir arada yaşamak için oluşturdukları toplumlarda birbirleri ile ve toplum ile anlaşmalarını sağlayan “sözlü simge düzenlerini” yani dili oluşturmuşlardır. Geliştirilen dil sayesinde insanlar iletişim kurarak; anlaşma, uzlaşma sağlayarak; iş bölümü, eş güdümlü çalışma, uzmanlaşma ile medeniyetler ve kültürler oluşturmuşlardır (Batu ve Yanık, 2015: 725). Sözlü iletişim en etkili iletişim türlerindendir. Sözlü iletişimde iletişimin etkililiğini artıracak birçok fiziksel unsur mevcuttur. Mesaj; tekrar edilebilir, jest, el kol hareketleri, mimik ve ses tonu ile desteklenebilmektedir.

Sözlü iletişim kaynağın anlık performansına bağlıdır ve bu durum iletişim sırasında konunun dağılmasına, hatalı anlatımları veya anlatım bozukluklarına sebep olabilmektedir ancak bu iletişim türünde karşılıklı etkileşim olmasından dolayı anlaşılamayan yerler için tekrar isteme ya da yanlış anlaşılımların anlık düzeltilmesine imkân bulunmaktadır.

2.3.2. Sözsüz İletişim

İletişim sürecinde karşılıklı gönderilen iletilere yüklenen anlamların %80'ninden daha fazlası sözsüz iletişim araçlarına yüklenmektedir. Seçilen iletişim türü iletilerin içeriği ile ilgili olabilmektedir. Bireyler düşüncelerini en etkin hali ile sözlü iletişim yolunu seçerek anlatırken duyguların ifade edilip iletilmesi hususunda sözsüz iletişim tercih edilmektedir (Işık ,2000: 26).

Ancak sözsüz iletiler, sözel iletileri destekleyip daha anlaşılır hale getirebileceği gibi sözsüz iletişim iletilerin netliğini kaybetmesine, belirsiz bir hal almasına da sebep olabilir. Ne tek başına sözsüz iletişimin gösterge ve sembollerini ne de sözlü iletişimin muhtevasını inceleyip nihai bir yargı oluşturmak doğru sonucu verebilir. İletişim çok boyutludur ve bu iki iletişim türü birlikte değerlendirilmelidir (Ustakara, 2013: 140).

2.3.3. Yazılı İletişim

Bahsedildiği gibi iletişim dendiğinde ilk akla gelen tür sözlü iletişim olmakla beraber ikinci tür ise yazılı iletişimdir. Çünkü, sözlü iletişimin kaybolma, şekil değiştirme, unutulma ve objektif yoruma açık olma gibi iletişimin kalıcılığını olumsuz yönde etkileyebilecek özellikleri mevcuttur. Medeniyetler ve kültürler sözlü iletişim temellerine oturtulsa da süreklilikleri ve devletlerin oluşumu, hayatta kalmaları için yazılı iletişime ihtiyaç vardır. Yazılı iletişimde iletişim araçlarının iletiyi bozulmadan yeni nesillere aktarımı sağlayacak şekilde olması sözlü iletişimin yanında yazılı iletişimin gelişmesini zaruri kılmaktadır.

Yazılı iletişim kaynak tarafından kodlanması yapılan simge, sembol ve işaretlerin yazıya geçirilmiş hali ile meydana gelmektedir. Yazılı iletişimde çoğunlukla iletilerin oluşturulması ile okuyucuya (alıcıya) ulaşması farklı zaman ve coğrafyalarda olmaktadır. Bu durumun sonucu olarak yazılı iletişimin zaman ve mekândan bağımsızlık imkânı

vermesidir. Bu imkân sayesinde kodlayıcı (yazar) genellikle mesajı hazırlamak için geniş bir zaman dilimine sahip olabilmektedir. Yazılı iletişimde anlık düzeltmeler mümkün olmadığından dilin oldukça açık ve anlaşılır olması oldukça önemlidir (Batu ve Yanık, 2015: 726).

2.3.4. Bireylerarası İletişim

Bireylerarası iletişim, iletişim kuran iki veya daha fazla bireyin iki yönlü iletişim alışverişidir (Ayan , Ünsar ve Gülbahar, 2016: 120). Bireylerarası iletişimde şüphesiz en yoğun kullanılan ve iletişim sürecinde kaynak ile alıcı durumunda olan kişiye/kişilere imkân sunan iletişim biçimi, yüz yüze iletişimdir. Kişilerarası iletişim, birbiriyle ilgili birçok etmenin etkisi altında kalmaktadır. Kişilerarası iletişim “paylaşmak, tartışmak, görüşmek ve etkileşim “şeklinde de isimlendirilmektedir (Ayan, Ünsar ve Gülbahar, 2016: 120).

Bireylerarası iletişimde en çok tercih edilen, gönderici ve alıcı durumundaki kişiye/kişilere kolaylık sağlayan iletişim yöntemi, yüz yüzedir. Yüz yüze iletişim, daha önce de değinilen sözlü ve sözsüz iletişim olarak ikiye ayrılabilir. Düşünceler en etkin şekilde iletişimle, duygular ise sözsüz iletişimle ifade edilir. Üslup, vurgu ve tonlamalar, susmalar mesajın iletimi hususunda önemli rol oynamaktadır (Ustakara, 2013: 140).

2.3.5. Grup İletişimi

İnsanlar sosyal varlıklar olarak yaratıldıkları için toplu halde yaşamaktadırlar. Bu toplu halde yaşamanın doğal sonucu olarak grupları oluşturmaktadırlar. Burada önemli husus; gruplar ile grup, kalabalık gibi hiçbir ortak amacı bulunmayan kişilerin sadece fiziksel anlamda bir arada bulundukları durumda oluşan insan topluluklarını karıştırmamaktır. Grup kavramı ile iletişim kavramı birbirini tamamlayan kavramlardır. Çünkü grup birbiri ile iletişim veya etkileşim halinde bulunan insanlardan oluşan topluluk olarak tanımlanabilmektedir (Çolak, 2012: 23).

Grup iletişimi kişilerarası iletişimin bitiş noktasında ortaya çıkmaktadır (Çolak, 2012: 23). Grup iletişimde, “bir grup olarak hareket etme özelliği kazanmış kişiler” yani belirli noktalarda ortak özellik barındıran kişiler arasındaki iletişim paylaşımdır.

Grup TDK da “Görüşleri, çıkarları bir olan kimseler bütünü, ekip” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Sosyal bilimler açısından grubu ise iletişim halinde olan iki veya daha fazla insan olarak tanımlamak mümkündür.

Turner ve Tajvel (1982) toplumsal grubu, “ortak bir toplumsal özdeşliği paylaşan veya kendilerini aynı toplumsal kategorinin üyeleri olarak algılayan iki ya da daha fazla birey” şeklinde tanımlamaktadır (akt. Mutlu, 2008: 119-120). O halde grup iletişimi grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişimidir denebilir.

2.3.6. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt bünyesinde bulunan farklı birim ve kişiler ile örgütün paydaşlarıyla gereken paylaşımın yapılabilmesi amacıyla ilişkiler oluşturulmasını sağlayan, örgütü ulaşmak istediği noktaya getirecek ve örgüt içi düzenin bozulmasını engelleyecek mesaj alışverişi olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1997: 31). Örgütsel iletişim konusuna çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak yer verilecektir.

2.3.7. Toplum İletişimi

Birey yalnız iken değil de başkalarıyla etkileşimdeyken davranış bilimlerinin konu alanına girmektedir. Çünkü toplum içindeki bireyin tutum ve davranışları incelenebilir ve anlamlı bir etki meydana getirir (Horzum, 2020: 326).

İletişim çok boyutlu bir kavramdır. Daha önce de ifade edildiği gibi iletişim bu çok boyutlu yönüyle hayatın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu boyutların en önemlilerinden biri ise toplumsallıktır. Bu sebeple toplumsal iletişim kavramının kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Özetle, toplumsal iletişim kavramı, iletişimin toplumsal özelliğini ortaya koymak amacıyla literatüre kazandırılmıştır (Zılhoğlu 1996: 62).

2.3.8. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi ya da kitle iletişim araçları, iletişim olgusunun son 30-40 yılda öne çıkan, hatta kendisi ile özdeşleştirilen alt kavramlarıdır. Kitle iletişimi; “iletişimin geniş, heterojen ve bilinmeyen izleyiciye doğru yöneltilen şekli” veya “kamuya, kitlelere

yönelik ileti üretimi ve dağıtımının kurumsallaşmış biçimi” şekillerinde tanımlanmaktadır (akt. Yılmaz, 2003: 15). Değişen dünya da en hızla gelişen ve değişen alanlardan biri de iletişim alanıdır. İletişim teknolojisi ve araçlarındaki gelişim ve yenileşmeler yepyeni iletişim türleri, ilişki şekilleri ve farklı kültürleri oluşturmuştur (Yılmaz, 2003: 15).

Kitle iletişim; büyük kitlelere eş zamanlı erişebilmek için teknolojik iletişim araçlarının kullanılmasıyla iletişim kurma işidir. Kitle iletişim, hedef ulaşılması ve feedback alınması mümkün olmayan bir iletişim türü olduğundan iletişim aksaklıkları ve hatalarının telafisi çok zordur. Bu sebeple yanlış anlaşılmalara, eksik ve hatalı anlatımlara fırsat vermemek adına iletişim süreci öncesinde ciddiyle bir hazırlık yapılması gerekmektedir (Oğan, 2017: 19).

2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİ VE ARAÇLARI

İnsanlar gerek özel gerekse iş hayatında; birçok farklı çapta, farklı amaca ve işleve sahip örgüt ile iletişim ve etkileşim içinde bulunurlar. İnsanlar toplumsal yaşama sürecinde örgütlerin ya üyesi ya muhatabı ya sahibi ya tedarikçisi ya hedef kitlesi olarak örgütlerle bir şekilde etkileşim ya da iletişim halindedirler. Örgüt ile iletişim birbirini var eden iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişimsiz örgüt düşünülemez. Zoga bu ilişkiyi vurgularcasına iletişim sistemini “bir örgütü, insan vücudunun sinir sistemi gibi saran bir yapıdır” şeklinde tanımlamıştır (Sabuncuoğlu, 1974: 141). Bu bağlamda örgütsel iletişim kavramının sınırlarını çizip tanımlamak amacıyla yapılan alan yazın taraması neticesinde aşağıdaki gibi tanımlamalarla karşılaşmıştır.

Örgütsel iletişimi Bovee ve Thill (2000) verilerin ve düşüncelerin örgüt içinde karşılıklı aktarımı, Argenti (2003) ise örgüt içindeki bütün personel için iyi bir ortam oluşturmak şeklinde açıklamışlardır. Örgütlerin büyümesiyle iletişim ağı genişler ve kaliteli iletişim gereksinimi daha ciddi hissedilir (Eroğlu, 2011: 122). “Örgütler için iletişim içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı kanaldır” (Katırcı, 2021: 23).

Örgütsel iletişimin, örgüt çalışanlarının işe başlamaları, kendilerinden bekleneni yapmaları konusunda motive edici ve itici bir gücü vardır. Örgütsel iletişimin bu gücünü sadece bu konu da sınırlamak yanlış olacaktır. İletişimin örgütün çalışanlarının işe alınmasından, kariyer basamaklarına kadar, işletmenin vizyon ve politikalarının

belirlemesinden işlerin gidişatının tespitine kadar işletmenin hemen hemen her alanında yadsınamayacak kadar büyük bir etkisi, rolü vardır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 35).

Bir örgütte personeller arasında olması beklenen iletişim örgütsel iletişimdir. Çevresi ile devamlı bir etkileşim halinde olan örgütsel iletişim, mesajların iletim yönünü, hedefini, araçlarını ve gidişatını da ihtiva etmektedir. Bunların yanı sıra iletişim kuran insanların duygularını, düşüncelerini, tavırlarını, kabiliyetlerini geçmiş yaşantılarını dahi içermektedir.

Örgütün olmazsa olmazı olan örgütsel iletişim örgüte oldukça fazla fayda sağlamaktadır. Bunlardan bazıları (Demirel vd.2011: 34):

- “Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sağlar, ”
- “Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından amacına uygun şekilde anlaşılmasını ve eyleme dönüştürülmesinde kolaylık sağlar, “
- “Çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirerek müşteri ilişkilerinin iyileşmesini sağlar, “
- “Çalışanların davranış seçeneklerini olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırıcı etki sağlar, “
- “Çalışanların paylaşım duygularını geliştirmeleri ve pekiştirmelerini sağlar, “
- “İş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar, “
- “Örgütsel faaliyetlerin iş birliği içerisinde yürütülmesine katkı sağlayarak istikrarlı bir ortama süreklilik kazandırır, “
- “Değişime karşı direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır, “
- “Hataları azaltıcı etkisi maliyetlerin düşürülmesine imkân sağlar, “
- “Örgütsel karlılığı ve etkinliği artırır.”

Örgütsel iletişim; puslu havalara güneş doğması ve berraklaşması için birbiri ile ilişkili birim ve bireylerin mesajlarını aktarma işlemidir. Personelin yöneticilerin neyi neden ve ne şekilde yapmalarını beklediğini bilmemeleri, yöneticilerin ise örgüt içindeki olaylardan haberdar olmamaları durumunda ortaya çıkan puslu havalar da ilişkilerin yıpranmasına sebep olacak “söylentiler” ortaya çıkabilecektir. Bu sürecin sonunda

örgütün karşılaşması kaçınılmaz olan durum ise başarısızlık olur (Özkan, 2013: 72). Başarısızlıkla karşılaşmamak amacıyla alınması gereken önlemlerin başında örgütsel iletişimi güçlendirmek gelmektedir.

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanları arasındaki ilişkiyi etkilediği gibi örgütün dışı ile örgüt içi iletişimin de yönlendiricisi konumunu da işgal etmektedir. Örgütsel iletişim yapıları, hem personellerin örgüt içi ve dışından edinecekleri bilgiye erişimlerini engelleyecek faktörlerden arındırılmalı hem de yenilemeye ve gelişmeye destek olacak bilgi üretimlerine zemin hazırlayacak forma dönüştürülmelidir. Bu şekilde oturtulmuş sistem, çalışanların örgüte bağlılığı artıracak değerler etrafında toplanmasını sağlayacaktır. (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 35).

“Örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel iletişim örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Cheney vd., 2000; Jensen, 2003; Kowalski, 2000; Ocak, 2003; Potter, 2003; Reilly ve DiAngelo, 1990; Vural, 2003; Yılmaz ve Aslan, 2002)” (Durğun, 2006: 119-120).

Akat ve diğerleri (2002; 342) örgütsel iletişimi, belirlenmiş örgüt amaçlarına ulaşabilmek için en uygun adımları atmak, örgütte departmanlar arası ve örgüt dışı ile devamlı surette düşünce fikir ve bilgi içeren etkileşimde bulunmak, olması gereken ilişkilerin tesis etmek için gereken sosyal süreçler bütünü olarak tanımlamaktadır (Akt. Eroğlu, 2011: 122)

Örgütsel iletişim birçok önemli işleve sahiptir. Bu işlevler örgüt için hayati öneme sahiptir. Örgütsel iletişimin işlevlerini; “bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme “olarak sınıflandırmak mümkündür (Gürgen, 2007: 39).

Her işin ve örgütün ihtiyaçları birbirinden farklı olduğu için planlama, kontrol, harekete geçirme, ikna etme, bilgi sağlama gibi hususlar da karşılıklı etkileşim örgütsel iletişim aracılığıyla ile sağlanır (Oğan, 2017: 3).

Örgütsel İletişimin amaçları (Oğan, 2017: 4):

- Kişilerin bilgi edinmesi vasıtasıyla örgüt süreçlerine olan ilgiyi arttırmak,

- Örgüt çalışanlarının örgüt misyonu, vizyonu, kısa ve uzun vade politikaları ve amaçları hususunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak, çalışanlara verilen eğitimlerin veri ve kalitesini artırmak,
- Örgüt içi kariyer basamakları ile ilgili bilgilendirmek,
- Sürekli gelişme, iyileşme ve yeniliği teşvik etmek için çalışanlarca ortaya konan fikirlerin yöneticilere ulaşmasını ve feedback aktarmalarını sağlamak,
- Üst- ast arasında olması gereken iletişimi geliştirmek,
- İletişimin önemli katkıları ile istenen örgüt iklimini, benimsenen örgüt kimliğini oluşturmak ve çalışanların örgüte bağlılık, aidiyet ve temsil duygularını pekiştirmek olarak sıralanabilir.
- Örgütün çalışmaları, bütçesi, gelir kaynakları ve projelerinin muhataplara iletilmesi bu sayede ise örgütün kabul görmesi, tanınması ve örgüte karşı duyulan güvenin artmasını sağlamak.

Örgütsel iletişimin amaçlarına ek olarak; örgüt için gerekli yeni teknoloji uygulamalar hakkında anında ve ayrıntılı bilgilerin iletmek, iş güvenliği hakkında örgütsel iletişim kullanılarak verilen bilgiler sayesinde olası riskleri en aza indirmek de sıralanabilir. (Karaçor ve Şahin, 2004:97).

2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

Örgütsel iletişim türleri ikiye ayrılmaktadır; örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim. Örgüt içinde çalışan tüm üyelerin birbirleri ile kurdukları her türlü bilgi, duygu, düşünce, fikir gibi ileti alışverişi örgüt içi iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Örgüt dışı iletişim örgütün dışındaki diğer tüm paydaşlarla kurulan iletişim türüdür. Bu iletişim türünde tanıtım, reklam ve imaj çalışmaları gibi hususlar amaç edinilmiş olabileceği gibi iyileşme ve değişim endeksli eleştiri ve şikayetlerin alınması amacı da bulunmalıdır.

2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞLARI

Örgütsel iletişim ağlarını örgütsel yapının niteliği bakımından ve iletişimin akış yönü bakımından olmak üzere iki ana öge üzerinden sınıflandırarak açıklamak hem anlaşılır olması hem de kolay tasnif edilebilmesi açısından uygun olacaktır.

2.6.1. Örgütsel Yapının Niteliği Bakımından

Örgütsel yapının niteliği bakımından iletişim türleri Biçimsel(formel), biçimsel olmayan(informel) iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tüm örgütler de temel iletişim resmi ve şekillendirilmiş biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişim de iş tanımları, iş bölümü, görev ve sorumluluklar keskin sınırlar ile çizilmiştir (Katırcı, 2021: 23).Resmi örgütler, örgütte etkinliği artırmanın yolunun üst yönetimi güçlendirmek olduğu fikri üzerine inşa edilmiş ve örgüt amaçlarına ulaşmak için ortaya çıkarılmıştır. Biçimsel iletişimin hâkim olduğu resmi örgütlerde, departmanlar ve çalışanlar arasındaki bilgi ağı resmi iletişim kanalı ile sağlanır. Formel(biçimsel) iletişim resmî örgüt yapısına ihtiyaç duyar. Personeller örgütsel kaideler dahilinde şekillendirilen formel iletişim ile öznellikten, bireysellikten ve kişiliklerden arındırılmış, pozisyonlar arasında sürdürülen bir iletişim kullanmaktadırlar. Bu iletişim sistemi sınırları belirgin olduğundan personelin nerede ne zaman ne şekilde iletişim kuracağını ve iletişim dilini belirlemektedir (Katırcı, 2021: 23).

İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle çevresi ile devamlı iletişim halinde olur ve ilişkiler kurar. Belli bir süre bir ortamda birlikte bulunan kişiler bir süre sonra kendiliğinden özel ilişkiler tesisi eder. Örgütte resmi olarak kurulan istendik ilişkilerin yanında büyük bir alan kaplayan bu ilişkiler içerisinde duygu, düşünce, fikir paylaşımı daha yoğun olmaktadır. Ayrıca bu iletişim sosyal bağlarla beslenir. Biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılan bu iletişim türünde “söylenti” “dedikodu” mesajın dağıtımın da büyük rol oynar (Karaçor ve Şahin, 2004: 103).İnformel iletişim; formel iletişimin ağırlığını azaltması, çalışanlar arasında aidiyetlik hissi, birlik beraberlik duyguları oluşturması, üstler için önemli yönetsel araç olması, değişen, gelişen, dinamik çevre ile ilgili çabuk ve çok bilgi edinme aracı olması ve ekip çalışmalarını güçlendirmesi gibi birçok fayda ya sahiptir. Fakat elbette örgütsel iletişimi olumsuz şekilde etkilediği, iletişimde aksamalara sebep olduğu durumlar da olmaktadır.

2.6.2. İletişimin Akış Yönü Bakımından

İletişimin akış yönü bakımından iletişim türleri; dikey (üst), yatay, çapraz ve çok yönlü olarak dörde ayrılmaktadır.

Dikey iletişim örgütte hiyerarşik kademeler arasında gelişen iletişim türüdür. Dikey iletişim, örgüt içinde üst kademede görev yapan personel yani yöneticilerden alt kademe de çalışan personele emir, talimat, yönerge, örgüt amaçları, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, iş ve örgüt prosedürleri vb. içeriklerin iletilmesi; alt kademelerde çalışan personelin ise üst kademelerde görev almış çalışanlara, istek, tavsiye, alınacak kararlarla ilgili görüşler, raporlar gibi bilgi iletimidir (Tınaztepe, 2012; 55).

Yatay iletişim organizasyonda benzer kademeler arasındaki iletişimi, bilgi alışverişini karşılayan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatay iletişim birçok bireyin bir araya geldiği örgütlerde ortak bir işin en yüksek verim ve en az sorun ile ortaya çıkarılabilmesi için önemli roller üstlenmektedir. Personel arasındaki iş bölümü, kişiler arası uyumsuzlukların çözümü, koordinasyonun sağlanması, grup çalışmalarında verimin artırılması bu rollerden bazılarıdır (Tınaztepe, 2012; 55).

Açık ve çok yönlü iletişimde bilgi aşağı, yukarı veya yatay olarak akabilmelidir. Bu sayede örgüt üyesi örgütteki kararlar hakkında fikirlerini ortaya koyabilir, yönetsel konularda görüş bildirebilir, etkililiği artıracak etkinliklere katılabilir, W. Buchholz (Buchholz, 1993) a göre açık iletişimin gerçekleşmesi için üç özelliğin var olması gerekir: destekleyicilik, katılımcılık ve güven (Demirel ve Fikes, 2014:84-85). Çok yönlü ve açık iletişimde iletinin her kanalı kullanarak serbestçe bilgi aktarımının olması gerekmektedir. Biçimsel bir iletişim ve belirli kademelerin korunarak oluşturulan sınırlı iletişimin aksine çok yönlü açık iletişim de her kademededen çalışan başka kademe de çalışan arkadaşlarıyla veya yönetici ile serbestçe fikir, görüş, bilgi, duygu ve düşünce alışverişinde bulunabilmelidir.

Örgüt içerisinde üyelerin hiyerarşik kademelere takılmaksızın farklı birim veya bölümlerdeki farklı alanlarda uzmanlaşmış üyeler ile iletişime geçmelerine çapraz iletişim denmektedir. Çapraz iletişim olağanüstü durumlarda başvurulması gereken kısa sürede uzlaşımın sağlanmasına yardımcı olan bir iletişim türüdür. Kriz yönetiminde etkin olabileceği düşünülen bu iletişim türü olağan dönemler de sıkça başvurulması gereken bir iletişim olursa hiyerarşik yapılanmaya zarar verebilecektir. Ancak başarılı bir iletişim iklimi oluşturulmuş olan örgütlerde tüm iletişim kanallarının açık tutulmasının oldukça önemli olduğu da unutulmamalıdır (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARAÇLARI VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ

Tarihin her döneminde iletişim araçları insanlar arasındaki mesajların sembolik bir anlam taşıyan formlara dönüştürülerek karşı tarafa ulaştırılması amacını taşımaktadır. İlk insanların mağaralara yaptıkları resimlerden tutun günümüzün son teknoloji iletişim araçlarından sayabileceğimiz, bilgisayar telefon ve hatta bulut teknolojileri gibi platformlara kadar tüm araçlar mesajın sembolize edilmesi, depolanması, aktarılması ve üretilmesi süreçlerinin başrol oyuncularındır. Dil en önemli sembolleştirme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak dönemin gerekleri sayesinde elde olan teknolojinin eriştiği nokta mesajın üretim, saklanma, iletilme süreçlerindeki gelişimin belirleyicisi konumunu almaktadır.

Yazılı iletişim araçların ortaya çıkması ile iletişim kurmak için aynı mekânda bulunma zorunluluğunu büyük ölçüde ortadan kaldırmışken, kitle iletişim araçları büyük sayılardaki topluluklara eş zamanlı ulaşım imkânı sağlayarak iletişime çok daha genel bir boyut kazandırmıştır (Aymaz, 2018: 128).

İletişim araçlarının kalitesi iletişimin fiziksel engellerini büyük ölçüde ortadan kaldırma kapasitesine sahip olduğu için iletişimin istenen seviyelere gelmesi hususunda önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaliteli iletişim araçları ortaya çıkabilecek iletişim aksaklıklarının da önemli ölçüde önüne geçebilmektedir.

Tüm iletişim türleri kendine özgü iletişim araçlarına ihtiyaç duymaktadır. Çünkü her iletişimde bir sembolleştirme süreci olmaktadır. İletilen mesajın algılanması ve ulaştırılması için yüz yüze iletişimin kullandığı iletişim araçları mimikler, ses tonu, ses rengindeki vurgular, jestler, kulak şeklinde örneklendirilebilmektedir. Sözlü iletişim araçlarının kullanımı konusunda etkililiği artırmak için bireylerin çeşitli eğitimler alabildiği görülmektedir (diksiyon eğitimi, etkili konuşma sanatları eğitimi vb.)

Matbaanın bulunması tarihi süreçler için önemli bir dönüm noktası kabul edilmektedir. Aynı şekilde bu tarih iletişim tarihi açısından da önemli bir dönüm noktasına işaret etmektedir. İletişim süreçlerinde yazının bulunması ile yeni bir form kazanan sembolleştirme sürecine ek bu gelişme ile de iletinin depolanması ve saklanması açısından da çığır açıcı bir gelişme yaşanmıştır.

Yazılı iletişim araçları tekil nitelik taşıyabileceği (mektup, telgraf, fax) gibi çoğul nitelik de taşıyabilmektedir (dergi, gazete, kitap). İletişim araçlarını ayırıştırma sınıflandırma konusunda sıkıntılar da yaşanabilmektedir. Kitle iletişim araçları arasında sayılabilecek bazı araçlar aynı zamanda yazılı iletişim araçları olarak da literatürde yer alabilmektedir.

İletişimde kullanılan araç, iletişimin fiziksel koşuludur. Çünkü hem iletişimin tüm süreçlerinde teknik araç gereksinimdir hem de iletişimin gelişmişliği, araçların teknik düzey ve kapasitelerinin sunduğu imkanlarla sınırlıdır. “Dolayısıyla, kitle iletişimi tarihi, esasen, kitle iletişim araçlarının tarihidir” (Aymaz, 2018: 128).

Kitle iletişim araçlarının yaygın kullanımı ile hayatımız da geniş bir yer alan kavram olan medya ile kitlelerce insanın eş zamanlı bir şekilde ikna edilmesi ve manipülasyonu mümkün olabilmektedir. Bu durumda iletişimin en küçük toplum olan ailede de en geniş toplum olarak dünya insanlarında da geniş bir etki kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. O halde etkili bir iletişim ile hem örgüt içi olumlu bir iletişim iklimi, etkili bir yönetim, önemli yenileşme ve gelişme hareketleri, verimli iş ortamı, önemli hizmet üretimleri oluşturmak mümkün olabilecektir. Kötü bir iletişim ile benzer şekilde sayılanların aksi istenmedik durumların oluşmasının temelini atmak da mümkündür.

2.8. İLETİŞİM İKLİMİ

İletişim iklimi, örgüt üyelerinin kendi aralarında oluşturdukları paylaşım ağının iç atmosferi şeklinde açıklanabilir (Demirel ve Fikes, 2014:84-85). İletişim ikliminin, bireylerin hissiyatları, örgüt içi etkileşimler, örgütteki iletişim tutum ve davranışları, yönetimde görev alan kişiler ile diğer örgüt üyeleri arasında kurulmuş olan iletişimin şekli, tarzı ve ekip çalışmalarına dair üyelerin zihninde oluşan intibaa gibi iletişim kaynaklı birçok konu da meydana gelmiş ortak algı ve kabuller olduğu düşünülmektedir.

Alan yazında iletişim ikliminin çeşitleri ya da boyutlarına dair birçok görüş bulunmakla beraber ortak nokta ise bu iklimin örgütün birçok alanın da önemli etkileri olduğudur. İletişim iklimini örgüt ikliminin alt boyutu olarak ele alan araştırmacılar kadar farklı bir uzmanlık alanı olarak bağımsız inceleme alanı olduğu görüşünü ileri sürenlerde bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmanın genel amacına uygunluk açısından iletişim

ikliminin çeşit ve türlerine ayırmaksızın iletişim iklimi kavramından top yekûn olarak ne anlamamız gerektiği hususuna değinilmiştir.

Robertson (2003) a göre iletişim iklimi çalışanlar birbiriyle olan ilişkisi, tüm yönetim adımlarında kendini hissettiren etkileşim ve iletişim ortamıdır (Gizir ve Fakiroğlu, 2019: 273). O halde iletişim iklimi için, iletişim ve etkileşim konularına dair bireylerin algılarının toplamıdır denilebilecektir.

İletişim ikliminin örgütte uygun görülen normların, tutumların ve davranışların bir yansıması, etkisi olduğu ifade edilebilir (Nurlita, 2012:260). İletişim iklimini Buchholz (2001), iki grupta incelemiştir; açık ve kapalı iletişim olarak yaptığı sınıflandırma da bilginin serbestçe aktığı ortamlarda iletişim ikliminin açık, bilgi serbestçe akmasına engel durumların olduğu durumlar da ise kapalı olduğu şeklinde ifade edilmektedir. İletişimin açık olduğu yerlerde örgüt üyeleri veya personeller görüş ve düşüncelerini açıklamaktan, üstlerine istek, beklenti ve şikayetlerini iletmekten çekinmeyecekleri, kaygı ve korkularını açıkça ifade ettikleri bilinmektedir. Kapalı iletişimin hakim olduğu ortamlarda açık iletişim ortamlarının aksine bireyler fikirlerini ifade konusunda oldukça çekimser tavır sergilemektedirler (Gizir ve Fakiroğlu, 2019: 273).

Field ve Abelson (1982) iletişim ikliminin oluşmasında birbirini etkilemekte olan çevresel, bireysel ve örgütsel olmak üzere üç faktörün belirleyici olduğunu ifade etmektedirler. Çevresel faktörler, örgüt içi faaliyetleri önemli ölçüde etkileyen ekonomik, siyasal, teknolojik, bilişsel ve kültürel gelişim ve değişimler oluşturmaktadır. Bireysel faktörler; kişinin demografik özellikleri, yetenekleri, kabulleri, bilgi birikimi, tecrübesi, inançları ve değerlerini içermektedir. Örgütsel faktörler ise, çalışanlar arasındaki görev dağılımı, örgütsel yapı ve örgütün sahip olduğu teknolojik imkânlardan oluşmaktadır. Modele göre tüm bu faktörler iletiler üzerinde kollektif bir etki oluşturarak örgütteki mevcut iletişim iklimini oluşturmaktadır (Özden, 2009:27).

Örgütlerde iletişim ikliminin diğer bir sınıflandırması ise destekleyici veya savunmacı iletişim iklimidir. Her iki iletişim iklimi boyutu da belirli davranış kalıplarını öngörmesi sebebiyle kişilerin kararlılığı ve tutumu üzerinde ister olumlu ister olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Başcı, 2020: 55). Destekleyici iletişim iklimine sahip örgütlerde personelin işe ve sürece katılımının desteklendiği, örgütlerin açık bir iklime sahip olduğu, anlaşmazlıkların çözüldüğü bir yapının hüküm sürdüğü

gözlemlenmektedir. Savunmacı iletişim iklimine sahip olan örgütlerde çalışanların işlerine yabancılaştığı, fikir, düşünce ve isteklerini sakladıkları, gidişatın bozulmasını önlemeye çalıştıkları, çalışanlar da kaygı düzeyinin yüksek ve morallerin ise düşük olduğu görülmektedir.

İletilerin içeriği, yönü, kanalı ve biçiminin bireyler tarafından genel olarak değerlendirilmesi sonucunda örgütte hakim olan iletişim iklimi belirlenir. Bu sembolik iklim, insanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edemediği, belirsizliğin olduğu, değerli bilgi akışının engellendiği bir ortamda koruyucu bir iklim olarak kendini gösterirken, insanların fikir ve görüşlerini ifade etmekte özgür oldukları bir ortamda bilgi, organizasyon içinde deformasyon olmadan kolayca dolaşan, istek ve arzuların yüksek sesle ifade edilebildiği uygun bir iklim olarak kendini gösterir (Başcı, 2020: 1). Ek olarak, destekleyici iletişim iklimi iş performansı ile ilgili iken, savunmacı iletişim iklimi ise güç ile ilgilidir. Ayrıca örgütte etkisini sürdüren iletişim iklimi çeşidi personelin yeni fikir, bilgi, yetenek ve uygulamalarla ilgili tepkileri ve bunları öğrenme becerisini önceden saptayabilmeye imkan sağlayabilmektedir(Nurlita, 2012: 259).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE ÜST İLETİŞİM, İLETİŞİM İKLİMİ VE İLETİŞİM ARAÇLARININ KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YENİ NESİL TASARIM VE DÖNÜŞÜM PROJESİ ÖRNEĞİ

21. yüzyılda üniversitelerin köklü değişikliklere uğradığı, bilimsel ihtisas kurumu olmaktan çıkıp küresel bir bilgi merkezine dönüştüğü aşıkardır. Değişen toplumsal yapı ve bunun da ötesinde yeni nesillere ev sahipliği yapan üniversitelerin yeniliklere açık olması gerekmektedir (Ernek, 2016: 105). Öğrenci hareketleri ve akademik hareketlilik, ülkeler arası yatırım, rekabet gibi konuları kapsayan küresel üniversite ortamını genişletmek; Üniversitelerin bu ortamda ayakta kalma çabaları değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda birçok üniversite, bilinen eğitim, öğretim ve araştırma yapısını terk ederek girişimcilik ve değer yaratma yapısına girmiştir (Çiftçi, 2015: 341).

Üniversitelerin gelişimi, üniversite öncesi dönemden başlayarak; birinci, ikinci ve üçüncü nesil üniversiteler olarak ele alınmıştır. Birinci nesil üniversiteler Orta çağ, Yunan – Roma kültüründen sonra Aydınlanma Çağı'na kadar uzanan dönemdir. İkinci nesil üniversiteler Fransız Devrimi'nin ve Napolyon Savaşlarının etkisiyle Avrupa'da ortaya çıkmaya başlamıştır. Üçüncü nesil üniversiteler ise 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Saklı, Akdoğan ve Akbulut (2017: 32) göre yeni nesil üniversite modeli üçüncü kuşak üniversite modeli çizgisi üzerinde yer almaktadır.

Atatürk Üniversitesi 60 yılı aşan bir süreçte kurumsallaşmasını önemli bir düzeye taşımış bölgenin en büyük ve önde gelen üniversitelerinden birisi olmayı başarmıştır. Üniversitenin mevcut kapasitesinin daha ileriye taşınabilmesi, “bilginin yüksek katma değerli çıktılara dönüştürülmesi ve araştırma performansının artırılması” amacıyla “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” başlatılmıştır. Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinin amacı, Yeni YÖK Vizyonu çerçevesinde üniversitenin yeniden konumlandırılması ve geleceğe hazırlanmasıdır. Atatürk Üniversitesi'nin önemli kırılma noktalarından biri olarak değerlendirilebilecek ve büyük bir tasarım ve dönüşüm sürecinin adımlarının belirlendiği “Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” sekiz aylık planlama döneminden sonra 4 Şubat 2018 tarihinde başlamıştır. Proje ile Atatürk Üniversitesinin geleceğe bakışı ve farklılaşma stratejisi

netleşmiştir. Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı sistem tasarımları gelişmeye açık bir şekilde tasarlanmıştır. Tasarımlar Üniversite dışından 181 vizyoner insan, Üniversite içerisinde 926 öğretim üyesi ile ortak akıl oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 17 arama konferansı yapılmış ve 12 birim yeniden kurulmuş, 3 birim ise yeniden yapılandırılmıştır. Ayrıca Yeni Nesil Üniversite Performans ve Kalite Kriterleri 8 kategori, 670 gösterge ile özgün bir model haline gelmiştir (Yeni Nesil Üniversite Yapısal Dönüşüm Uygulamaları Raporu, 2019)

3.1. YÖNTEM

Yapılan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma için en uygun yöntemin nicel araştırma yöntemi olmasının sebebi değişim ve dönüşüm sürecinde, projenin uygulanma sürecinde karşılaşılan değişime direncin ve üst iletişimin, iletişim ikliminin ve iletişim araçlarının kalitesinin ölçülebilmesini sağlayacak yöntem olmasıdır. Çalışma kapsamında Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi'nin aşamaları ve hedefleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak için araştırmalar yapılmıştır. Anket formu uygulanan kişilere ulaşmanın zorlukları ve elde edilen verilerin yorumlanması sürecinin zahmetli olması gibi sınırlılıklar sebebiyle çalışma zaman almıştır.

Bu çalışmada ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Bu çalışmada Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan akademik personele uygulanan ölçekler ile elde edilen verilerle üst iletişimin, iletişim ikliminin ve iletişim araçlarının kalitesinin ayrı ayrı ve birlikte örgütsel değişime direnç üzerindeki ilişki durumları hakkında bir sonuç elde edilmek istenmesi sebebiyle çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, birden fazla ölçülebilir değişken, durum ve değişim derecesi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlar (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011:331; Gay, Mills ve Airasian, 2012: 204; Karasar, 2014: 81; McMillan ve Schumacher, 2014: 30).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Değişim sürecinde karşılaşılan tepkiler ve bu tepkilerin doğru şekilde yönetilmesini konu alan bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi örnek olayının incelenmesi ve üniversite akademik personeline uygulanan ölçekler ile elde

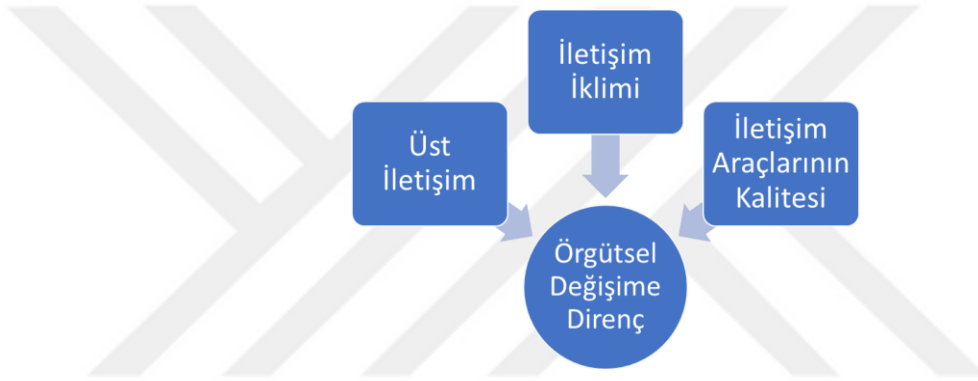
edilen veriler üzerinden çeşitli öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Tüm örgütlerin temel taşı olan insan faktörünün öğretim sürecinde önemli rolü olan bir yükseköğretim kurumu olan üniversitede yapılan bu çalışmayla dönüşüm sürecinde değişime direnç ile üst iletişimin, iletişim ikliminin ve iletişim araçlarının kalitesi arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünün ve düzeyini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu çalışma ile, Atatürk Üniversitesinde çalışan akademik personelin değişime yaklaşımları ve değişime karşı geliştirdikleri direncin ölçüsü açıklanmaya çalışılmıştır. Yükseköğretim Kurulu'nun çizdiği yeni vizyon çerçevesinde Türkiye'de bulunan yükseköğretim kurumlarının yeni nesil üniversite olma yolunda çalışmalar yaptığı bu dönemde, araştırma sonuçları henüz bu sürece adım atmamış üniversiteler için bir rehber niteliği taşıyacağı düşünüldüğünden, iletişimin etkisini ortaya koyacağı ön görülmektedir. Bu çalışma sürecinde yapılan geniş literatür araştırması ve elde edilen bulguların yorumlanması ile ortaya çıkacak yeni bilgilerin diğer tüm örgütlerin değişim ve dönüşüm sürecinde uyarlanarak kullanılması mümkün olacaktır. Çıkan sonuçlar ışığında yapılan değerlendirmeler konu ile ilgili yeni çalışma alanlarının ortaya çıkmasına vesile olması beklenmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılacak olan çalışmanın literatürde benzerinin olmadığı görülmüştür. Ancak örgütler için önem arz eden değişime direnç konusunda, üst iletişimin, iletişim ikliminin ve iletişim araçlarının kalitesi konusunda başka çalışmalar için araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Bu önemli kavramların birbiri üzerindeki etkisinin incelenmesini konu alan bu araştırma literatürde ilk olduğu için ve araştırmacılara yeni konu alanı sunduğu için önemli görülmektedir. Araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmaması neticesinde yapılan değerlendirmeler ile örgütsel değişime direnç ve üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi arasında ne ölçüde ve ne yönde ilişki olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çıkan sonuç örgüt içi iletişimin ne şekilde yönlendirilmesi gerektiği ile ilgili fikir sahibi olunmasını sağlamanın yanı sıra üniversitelerde dönüşüm ve değişim projelerinin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek muhtemel zorluklar ve çözüm önerileri hakkında literatüre bilgi sunacaktır. Bu çalışmanın gerçekleşmesiyle yeni nesil üniversitelere dönüşen üniversitelerde aşama aşama karşılaşılan direnç noktaları ortaya konulacak ve üst iletişimin, iletişim ikliminin ve iletişim araçlarının kalitesinin değişime direnci ne yönde etkilediğine dair bilgiler sunulacaktır. Bu etkinin doğru

yönlendirilmesiyle değişim ve dönüşüm sancılarının olumsuz sonuçların etkisini kırarak uygulamaların neler olabileceği hakkında öneriler sunulacaktır. Süreç sonunda yeni sistemin doğru temeller üzerine oturması için güçlendirilmesi gereken iletişim elemanları belirlenip değişim dönüşümüne bakış açılarının güncellenmesini sağlayacak sonuçlar ortaya konulması planlanmaktadır. Yeni nesil üniversite tasarım ve dönüşüm çalışmalarına henüz başlamamış olan veya hali hazırda bu çalışmaları yapan yüksek öğretim kurumlarının yönetim kadrosunun değişim sürecini yönetirken başvurabilecekleri bir kaynak ortaya koymak amaçlanmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde örgütsel iletişim boyutlarından üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesinin birlikte örgütsel değişime direncin üzerinde yordayıcılık rolü araştırılmaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Değişime Direnç ve Örgütsel İletişim Boyutları

Örgütsel Değişime Direnç Boyutları	Örgütsel İletişim Boyutları
• Bilişsel Tepki (Cognitive)	• Üst İletişim
• Duygusal Tepki (Affective)	• İletişim İklimi
• Davranışsal Tepki (Behavioural)	• İletişim Araçlarının Kalitesi

Araştırma Hipotezleri:

- Örgütsel iletişim boyutlarından üst iletişim boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.
- Örgütsel iletişim boyutlarından iletişim iklimi boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.
- Örgütsel iletişim boyutlarından iletişim araçlarının kalitesi boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.
- Üst İletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi boyutları birlikte örgütsel değişime direnci yordamaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sınırlılık çalışmanın zayıf yönü olarak ifade edilmiştir. Her bir çalışma, evrendeki olay ve olguları açıklarken genel yargılara dayanmaktadır (Baltacı, 2020:17). Örneklemi oluşturan Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik personele uygulanan bu çalışmanın sınırlılıkları şunlardır.

- Araştırmanın evreni, 2021 yılında Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel ile sınırlıdır.
- Araştırmanın örnekleme, bu evrenden %5 hata payı ve %95 güven aralığında tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen akademik personelle sınırlıdır.
- Çalışma, kullanılan ölçeklerde yer alan sorularla sınırlıdır.

3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 2737 (Atatürk üniversitesi personel bilgi yönetim sisteminden sağlanan veri: 23.01.2021)) öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma, bu evrenden %5 kabul edilebilir hata payı ve %95 güven aralığında tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 337 kişi (Surveysystem, 2021) ile yürütülmesi planlanmıştır. Araştırma evreni unvan bazında homojen bir dağılım göstermediğinden dolayı unvan bazında tabakalar belirlenmiştir. Her tabakadan da ,tabakayı oluşturan unvanın evren içindeki büyüklüğüne göre örenklem belirlenmiştir. Bu kapsamda Google formlar aracılığıyla online olarak 379 kişiden veri toplanmış ve normallik ve uç değer analizleri ile veri seti gözden geçirilmiştir. Parametrik koşulların gözden geçirilmesi sonucunda 6 kişiye ait verilerin ayıklanması gerektiği belirlenmiştir. 373 kişiden toplanan verilerin ise parametrik koşulları sağladığı ve aynı zamanda araştırmanın dış geçerliği için gerekli olan yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı sayısal verilere dayalı bir tahminde bulunmaktır. Bu nedenle, incelenen nitel faktörleri nicelleştirmek için anketin bir veri toplama aracı olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Beşli Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Konunun incelenmesi ve çalışmanın sınırlılıkları göz önüne alındığında bu yöntemin en uygun olacağı düşünülmüştür.

Araştırma süreci ilgili kurumlardan yasal ve etik izin-onayların alınması ile başlatılmıştır. Veri toplama araçlarının kullanım izinlerinin alınmasından sonra ölçek formları Google Documents ortamında online formlara dönüştürülmüştür. Veri toplama linki araştırma evreninde yer alan her bir katılımcının kurumsal mail adreslerine gönderilmiştir. Veri toplama süreci dört ay içerisinde tamamlanmıştır.

3.8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Oreg (2006) tarafından geliştirilen Değişime Direnç Ölçeği' nin, Çalışkan (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan, örgütsel değişime direnç ölçeği ve Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdiği orijinal iletişim doyumu ölçeğinin Varona (1996) tarafından uyarlanan,

Timuroğlu ve Balkaya' nın (2016) çalışmalarında kullandıkları Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği kullanılarak hazırlanan anket formu sürecin etkin şekilde muhatabı olduğu düşünülen akademik personele uygulanacaktır. Anket formunda kullanılacak ölçeklerin belirlenmesi için ciddi bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ikisi de (Değişime Direnç Ölçeği ve Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği)15 maddeden oluşan 5'li likert tipi ölçeklerdir. Değişime Direnç Ölçeği; Bilişsel Tepki (Cognitive), Duygusal Tepki (Affective) ve Davranışsal Tepki (Behavioural) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği ise orijinalinde 5 boyutlu olmasına rağmen çalışmada 3 boyutu (Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesi) kapsayan maddeler kullanılacaktır. Ölçekte yer alan yatay iletişim ve bölümler arası iletişim boyutları çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu boyutların dahil edilmeme nedeni; bu boyutlarda yer alan soruların Üniversitenin kurumsal yapısına uygun olmamasından dolayı ölçek için verilen cevapların yanlı olma ihtimali ve sonuçların doğru şekilde ortaya çıkmasını engelleyebilecek nitelikte olmasıdır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan Ek.1 de bulunan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesini sağlayacak olan maddeler (1, 2, 3, 4, 5. maddeler) bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel değişime direnç ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla; Bilişsel Tepki (Cognitive) boyutu için (6, 7, 8, 9, 10), Duygusal Tepki (Affective) boyutu için (11, 12, 13, 14, 15) ve Davranışsal Tepki (Behavioural) boyutu için (16, 17, 18, 19, 20) çeşitli maddeler verilmiştir. Üçüncü bölümde katılımcıların Üst İletişim (21, 22, 23, 24, 25), İletişim İklimi (26, 27, 28, 29, 30) ve İletişim Araçlarının Kalitesine ilişkin (31, 32, 33, 34, 35) görüşlerini öğrenmek amacıyla çeşitli maddeler verilmiştir.

Faktör analizi, çok sayıda sorudan oluşan ölçme aracındaki soruları benzerliklerine göre boyutlar altında birleştirmek için kullanılır (Yaşlıoğlu, 2017:75). Bu çalışmada kullanılan örgütsel değişime direnç ölçeğinin orijinal faktör yapısına göre bilişsel, duygusal ve davranışsal direnç alt boyutlarından oluşan üç faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür (Çalışkan, 2019:237). Farklı sektörlerde uygulanan bu ölçeğin güvenirlik analizleri sonucunda birinci örnekleme Cronbach Alfa katsayısı Bilişsel Direnç boyutu için , 885, Duygusal Direnç boyutu için , 823, Davranışsal Direnç boyutu için , 811 dir. İkinci örnekleme ise Cronbach Alfa katsayısı Bilişsel Direnç boyutu için , 893, Duygusal Direnç boyutu için , 848, Davranışsal Direnç boyutu için , 929 dur. Örgütsel değişime

direnç ölçeğinin tümü için Cronbach Alfa katsayısı, birinci örneklem için , 83, ikinci örneklem için , 94 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeğinin bu çalışmada kullanılan boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları; Üst İletişim için , 878, İletişim İklimi için , 872, İletişim Araçlarının Kalitesi için , 853 tür. Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında, çalışmada kullanılan ölçeklerin farklı çalışmalarda kullanıldığı görülmüş; ölçeklerin faktör analizlerinin yapıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçekler için yeniden faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Ölçeklerin Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha değeri baz alınarak değerlendirilir. Cronbach alfa likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır (Uzunsakal, Yıldız, 2018:19). Cronbach alfa aşağıda verilen aralıklardaki aldığı değer gibi ifade edilmektedir:

$0 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Tablo 2. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Boyutlar	Güvenilirlik İstatistikleri	
	Cronbach's Alpha	N
Bilişsel Tepki	, 844	5
Duygusal Tepki	, 818	5
Davranışsal Tepki	, 668	5

Tablo 2 incelendiğinde Örgütsel değişime direnç ölçeğinin boyutları olan Bilişsel Tepkiye ait Cronbach's Alpha değeri , 844, Duygusal Tepkiye ait Cronbach's Alpha değeri , 818, Davranışsal Tepkiye ait Cronbach's Alpha değerinin , 668 olduğu görülmektedir. Bu değerler doğrultusunda araştırmada kullanılan bu ölçeğin Bilişsel Tepki ve Duygusal Tepki Boyutlarının yüksek güvenilirlikte, Davranışsal Tepki boyutunun ise oldukça güvenilir durumda olduğu anlaşılır.

Tablo 3. Üst İletişim, İletişim İklimi, İletişim Araçlarının Kalitesi Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu

Boyutlar	Güvenilirlik İstatistikleri	
	Cronbach's Alpha	N
Üst İletişim	, 827	5
İletişim İklimi	, 900	5
İletişim Araçlarının Kalitesi	, 880	5

Tablo 3 incelendiğinde Üst İletişim boyutu için Cronbach's Alpha değerinin , 827, İletişim İklimi boyutu için Cronbach's Alpha değerinin , 900, İletişim Araçlarının Kalitesi boyutu için Cronbach's Alpha değerinin , 880 olduğu görülmektedir. Bu değerler doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenirlikte olduğu anlaşılr.

3.9. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Veri analizi sürecinde bütün analizler SPSS 20.00 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinin başlangıcında anketleri cevaplayan bireylerin demografik özelliklerine bakılmıştır. Bunun sebebi anketi cevaplayan bireylerin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, unvan ve alanlarının tespit edilerek seçilen demografik özellikler bağlamında düzgün bir dağılım olup olmadığını görmek, belli bir demografik özellikte yığılmanın olup olmadığını tespit edebilmektir.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan 373 bireyin cinsiyetlerine ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 . Ankete Katılan Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Kategoriler	Frekans	Yüzde
Erkek	191	51, 2
Kadın	182	48, 8
Toplam	373	100, 0

Ankete katılanların %51, 2 si (191 kişi) Erkek, %48, 8 i (182 kişi) Kadındır. Tablo 4'te de görüldüğü üzere anketi cevaplayan kadın ve erkek sayısı birbirine yakındır.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan bireylerin yaşlarına ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Ankete Katılan Bireylerin Yaş Dağılımı

Kategoriler	Frekans	Yüzde
24 Yaş ve Altı	3	, 8
25-34 Yaş	138	37, 0
35-44 Yaş	135	36, 2
45-54 Yaş	61	16, 4
55 Yaş ve Üzeri	36	9, 7
Toplam	373	100, 0

Ankete katılanların %0, 8 i (3 kişi) 24 Yaş ve Altı, %37, 0 si (138 i) 25-34 Yaş arası, %36, 2 si (135 kişi) 35-44 Yaş arası, %16, 4 ı (61 kişi) 45-54 Yaş arası, %9, 7 si (36 kişi) 55 Yaş ve Üzeridir. Tablo 5’te anketi cevaplayan 24 yaş altı kişi sayısı üç olarak görülmekte; bu durumunda örnekleme oluşturan kişilerin akademik personel olduğu düşünüldüğünde ve lisans eğitiminin tamamlama yaşının hesaba katılmasıyla temsil anlamında sorun teşkil etmeyeceği düşünülmektedir. Diğer yaş gruplarında da anormal bir yığılma görülmemektedir.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan bireylerin mesleki deneyimlerine ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Ankete Katılan Bireylerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Kategoriler	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	15	4, 0
1-5 Yıl	72	19, 3
6-10 Yıl	87	23, 3
11-15 Yıl	65	17, 4

16 Yıl ve Üzeri	134	35, 9
Toplam	373	100, 0

Ankete katılanların %4 ü (15 kişi) 1 Yıldan Az, %19, 3 ü (72 işi) 1-5 Yıl, %23, 3 ü (87 kişi) 6-10 Yıl, %17, 4 ü (65 kişi) 11-15 Yıl, %35, 9 u (134 kişi) 16 Yıl ve Üzeri mesleki deneyime sahiptir. Tablo 6’da görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin mesleki deneyim bağlamında temsili etkileyecek bir dağılım göstermediği saptanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan bireylerin unvanlarına ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Ankete Katılan Bireylerin Unvanlarına Göre Dağılımı

Kategoriler	Frekans	Yüzde
Prof. Dr.	88	23, 6
Doç. Dr	52	13, 9
Dr. Öğr. Üyesi	76	20, 4
Öğr. Gör	48	12, 9
Arş.Gör	109	29, 2
Toplam	373	100, 0

Ankete katılanların %23, 6 sı (88 kişi) Prof. Dr. unvanlı, %13, 9 u (52 işi) Doç. Dr. unvanlı, %20, 4 ü (76 kişi) Dr. Öğr. Üyesi unvanlı, %12, 9 u (48 kişi) Öğr. Gör unvanlı, %29, 2 si (109 kişi) Arş. Gör. unvanlıdır. Yukarıda evren ve örneklem başlığı altında da belirtildiği gibi örneklem seçimi tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. 78 Profesör, 42 Doçent, 75 Dr. Öğr. Üyesi, 37 Öğretim Görevlisi ve 104 Araştırma Görevlisi örneklem için yeterli olmasına rağmen Tablo 7’ de de görüldüğü üzere unvan bazında temsil anlamında bir sıkıntı görünmemektedir.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan bireylerin alanlarına ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Ankete Katılan Bireylerin Alanlarına Göre Dağılımı

Kategoriler	Frekans	Yüzde
Fen ve Mühendislik	165	44, 2
Sosyal Bilimler	121	32, 4
Tıp Sağlık	87	23, 3
Toplam	373	100, 0

Ankete katılanların %44, 2 si (165 kişi) Fen ve Mühendislik alanından, %32, 4 ü (121 kişi) Sosyal Bilimler alanından, %23, 3 ü (87 kişi) Tıp Sağlık alanındandır. Tablo 8’de görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin alanları bağlamında temsili etkileyecek bir dağılım göstermediği saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel değişime direnç ölçeğinin alt boyutları olan Bilişsel Tepki, Duygusal Tepki, Davranışsal Tepki boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalara ve standart sapmalara Tablo 9 da yer verilirken; Üst İletişim, İletişim İklimi, İletişim Araçlarının Kalitesi boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalara ve standart sapmalara Tablo 10 da yer verilmiştir.

Beşli Likert şeklinde hazırlanan ölçeğin her bir maddesi için, maddelere verilen cevaplar Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5 derecede değerlendirilmiştir. Verilere ilişkin yorum yapılırken beşli puanlar dörde bölünerek ($4/5=0, 80$) aşağıdaki aralıklar referans alınmıştır (Demirtaş ve Kahveci, 2010:2154).

- 1, 00-1, 79 = Çok düşük
- 1, 80-2, 59 = düşük
- 2, 60-3, 39 =orta
- 3, 40-4, 19 = yüksek
- 4, 20-5, 00 = çok yüksek

Tablo 9. Bilişsel Tepki, Duygusal Tepki, Davranışsal Tepki Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bilişsel Tepki	2, 13672	1, 09357
Duygusal Tepki	2, 06272	1, 06844
Davranışsal Tepki	2, 27614	1, 14491

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel değişime direnç ölçeğinin alt boyutlarından olan Bilişsel Tepki boyutu için ortalama 2, 13672 (1, 80-2, 59 = düşük), Duygusal Tepki boyutu için ortalama 2, 06272 (1, 80-2, 59 = düşük), Davranışsal Tepki boyutu için ortalama 2, 27614 (1, 80-2, 59 = düşük) aralığındadır. Bu verilere göre katılımcıların örgütsel değişime dirençlerinin düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 10. Üst iletişim, İletişim iklimi, İletişim Araçlarının Kalitesi Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Üst İletişim	3, 38662	1, 21451
İletişim İklimi	3, 22736	1, 18282
İletişim Araçlarının Kalitesi	3, 43484	1, 16705

Tablo 10 incelendiğinde Üst İletişim boyutu için ortalama 3, 38662 (2, 60-3, 39 =orta), İletişim İklimi boyutu için ortalama 3, 22736 (2, 60-3, 39 =orta), İletişim Araçlarının Kalitesi boyutu için ortalama 3, 43484 (3, 40-4, 19 = yüksek) aralığındadır. Bu verilere göre katılımcıların Üst İletişim, İletişim İklimi boyutlarında orta düzeyde, İletişim Araçlarının Kalitesi boyutunda yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Veri analizi sürecinde parametrik test koşullarının sağlanması amacıyla farklı aşamalardan oluşan bir süreç izlenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak kayıp veri analizi yapılmış ve online formlarda katılımcının boş bırakmasına müsaade edilmediği için kayıp veri olmadığı gözlenmiştir. İkinci aşamada ise uç değer analizi yapılarak aykırı değerler belirlenmiştir. Bu amaçla skewness ve kurtosis değerlerinin yanında Mahalanobis ve Cook's uzaklık değerleri hesaplanarak uç değerler belirlenmiş ve bu kapsamda toplamda

6 kişiye ait verilerin ayıklanmasından sonra veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Normal dağılım koşullarının incelenmesinde ayrıca Histogram değerleri de incelenmiş ve veri setinin parametrik koşulları sağladığına ilişkin ek kanıtlar oluşturulmuştur.

Veri analizi sürecinde uygun analiz yöntemleri kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkiye yönelik parametrik testler korelasyon ve regresyon analizi ile yapılır (Özdemirci ve Saruhan, 2016: 180). Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişki örüntüleri korelasyon analizi ile yordayıcılık ilişkileri ise çoklu ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceler (Özdemirci ve Saruhan, 2016: 192). Hiyerarşik regresyon analizi, bağımsız değişkenleri araştırma modeline grup sokarak her bir bağımsız değişken grubunun modele katkısını ayrı ayrı inceler (Özdemirci ve Saruhan, 2016: 201).

Hipotez 1: *Örgütsel iletişim boyutlarından üst iletişim boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.*

Hipotez 2: *Örgütsel iletişim boyutlarından iletişim iklimi boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.*

Hipotez 3: *Örgütsel iletişim boyutlarından iletişim araçlarının kalitesi boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.*

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç ile Üst İletişim, İletişim İklimi Ve İletişim Araçlarının Kalitesi arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 11’de sunulmuştur. Değişkenler sürekliyse ve bu değişkenler aralıklı ya da oran ölçeğiyle ölçülmüşse ve değişkenler normal dağılım gösteriyorsa Pearson Momentler Çarpım Korelasyon analizi kullanılır (Özdemirci ve Saruhan, 2016:185).

Tablo 11. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	Üst İletişim	İletişim İklimi	İletişim Araçlarının Kalitesi
Bilişsel Tepki	-.49**	-.38**	-.42**

Duygusal Tepki	-.39**	-.33**	-.34**
Davranışsal Tepki	-.33**	-.29**	-.30**

Tablo 11 incelendiğinde akademik personelde Bilişsel Tepki ile üst iletişim arasında ($r = -.49, p < .01$), iletişim iklimi ile arasında ($r = -.38, p < .01$) ve iletişim araçlarının kalitesi ile arasında ($r = -.42, p < .01$) negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Duygusal Tepki ile üst iletişim arasında ($r = -.39, p < .01$), iletişim iklimi ile arasında ($r = -.33, p < .01$) ve iletişim araçlarının kalitesi ile arasında ($r = -.34, p < .01$) negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Davranışsal Tepki ile üst iletişim arasında ($r = -.33, p < .01$), iletişim iklimi ile arasında ($r = -.29, p < .01$) ve iletişim araçlarının kalitesi ile arasında ($r = -.30, p < .01$) negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla söz konusu değişkenler arasındaki ilişki örüntüsünün negatif yönlü ve anlamlı çıkmasından hareketle Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde Üst İletişim, İletişim İklimi Ve İletişim Araçlarının Kalitesinin düzeyleri artırılırsa akademik personelin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direncin azalacağı değerlendirilebilir.

Hipotez 4: *Üst İletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi boyutları birlikte örgütsel değişime direnci yordamaktadır.*

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesine ilişkin algılamaları ile örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç arasındaki ilişki örüntüleri Tablo 11’de sunulmuştur. Anlamlı çıktığı belirlenen ilişki örüntülerinin aynı zamanda yordayıcılık özelliğine de sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda yordayıcı değişkenler olarak Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesi kullanılmıştır.

Yordanan değişkenler olarak ise örgütsel değişime direnç ölçeğinin üç alt boyutunu oluşturan Bilişsel Tepki, Duygusal Tepki, Davranışsal Tepki kullanılmıştır. Bu doğrultuda değişime karşı direnç ölçeğinin her bir alt boyutu için ayrı ayrı hiyerarşik

çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

a) Bilişsel Tepki değişkeninin yordanmasına ilişkin bulgular

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesine ilişkin algılamalarının Bilişsel Tepki değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Bilişsel Tepkinin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Model	Değişken	B	S. Hata	β	t	p
	(Constant)	18,326	,725		25,294	,000
Model 1	Üst iletişim	-,451	,041	-,494	-10,948	,000
	(Constant)	18,873	,770		24,515	,000
Model 2	Üst iletişim	-,362	,060	-,396	-5,998	,000
	İletişim araç. Kalite	-,120	,059	-,134	-2,034	,043

Model 1: $R=49$, $R^2=.24$, $F=119.86$, $p<.01$

Model 2: $R=50$, $R^2=.25$, $F=62,507$, $p<.01$

Tablo 12 incelendiğinde Bilişsel Tepki değişkeninin yordanmasında Üst iletişim ve iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamasının anlamlı yordayıcı özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Model 1’de yordayıcı değişken olarak üst iletişim değişkeninin yer aldığı ve Bilişsel Tepki de ki varyansın % 24’ünü açıkladığı belirlenmiştir ($R=49$, $R^2=.24$, $F=119.86$, $p<.01$). Model 2’de ise üst iletişim değişkenine ek olarak iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamaların Bilişsel Tepki’deki varyansın % 25’ini açıkladığı görülmektedir ($R=50$, $R^2=.25$, $F=62,507$, $p<.01$). Buna karşın hiyerarşik regresyon analizinde modele üçüncü yordayıcı değişken olarak dahil edilen iletişim iklimi değişkeninin ise Bilişsel Tepki değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişim ve İletişim Araçlarının Kalitesine ilişkin algılamalarının Bilişsel Tepki değişkeninin anlamlı ve negatif yönlü bir yordayıcısı

olduğu ve akademik personelin üst iletişim ve iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalarının güçlendirilmesinin örgütsel direnç süreçleri üzerinde olumlu bir etki göstereceği söylenebilir.

b) Duygusal Tepki değişkeninin yordanmasına ilişkin bulgular

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesine ilişkin algılamalarının Duygusal Tepki değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Duygusal Tepki Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Model	Değişken	B	S. Hata	β	t	p
	(Constant)	16,083	,727		22,114	,000
Model 1	Üst iletişim	-,341	,041	-,393	-8,233	,000

Model 1: R=39, R²=.15, F=67.78, p<.01

Tablo 13 incelendiğinde Duygusal Tepki değişkeninin yordanmasında yalnızca Üst iletişim değişkeninin anlamlı yordayıcı özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Model 1'de yordayıcı değişken olarak yalnızca üst iletişim değişkeninin yer aldığı ve Duygusal Tepki de ki varyansın %15'ini açıkladığı belirlenmiştir (**R=39, R²=.15, F=67.78, p<.01**).

Buna karşın hiyerarşik regresyon analizinde modele ikinci değişken olarak dahil edilen iletişim iklimi değişkeninin ve üçüncü değişken olan iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalar değişkenini ise Duygusal Tepki değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişimin Duygusal Tepki değişkeninin anlamlı ve negatif yönlü bir yordayıcısı olduğu ve akademik personelin üst iletişime ilişkin algılamalarının güçlendirilmesinin örgütsel direnç süreçleri üzerinde olumlu bir etki göstereceği söylenebilir.

c) Davranışsal Tepki değişkeninin yordanmasına ilişkin bulgular

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesine ilişkin algılamalarının Davranışsal Tepki değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Davranışsal Tepki Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Model	Değişken	B	S. Hata	β	t	p
	(Constant)	15, 889	, 688		23, 090	, 000
Model 1	Üst iletişim	-, 266	, 039	-, 333	-6, 800	, 000

Model 1: $R=33$, $R^2=.11$, $F=46, 23$, $p<.01$

Tablo 14 incelendiğinde Davranışsal Tepki değişkeninin yordanmasında yalnızca Üst iletişim değişkeninin anlamlı yordayıcı özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Model 1’de yordayıcı değişken olarak yalnızca üst iletişim değişkeninin yer aldığı ve Davranışsal Tepki de ki varyansın %11’ini açıkladığı belirlenmiştir (**$R=33$, $R^2=.11$, $F=46, 23$, $p<.01$**). Buna karşın hiyerarşik regresyon analizinde modele ikinci değişken olarak dahil edilen iletişim iklimi değişkeninin ve üçüncü değişken olarak dahil edilen iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalar değişkenlerinin ise Davranışsal Tepki değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Sürecinde akademik personelin Üst İletişimin Davranışsal Tepki değişkeninin anlamlı ve negatif yönlü bir yordayıcısı olduğu ve akademik personelin üst iletişime ilişkin algılamalarının güçlendirilmesinin örgütsel direnç süreçleri üzerinde olumlu bir etki göstereceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler ışığında hipotezlerin tamamı kabul edilmiş olup sonuçlar Tablo 15 te verilmiştir.

Tablo 15. Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları

İLGİLİ HİPOTEZLER		SONUÇ
H1	Örgütsel iletişim boyutlarından üst iletişim boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.	KABUL
H2	Örgütsel iletişim boyutlarından iletişim iklimi boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.	KABUL
H3	Örgütsel iletişim boyutlarından iletişim araçlarının kalitesi boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.	KABUL
H4	Üst İletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi boyutları birlikte örgütsel değişime direnci yordamaktadır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler değişim ve dönüşüm sürecindeyken çeşitli tepkilerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle ciddi bir süreç yönetiminin etkin olması ve sürecin başarılı bir şekilde sonuca ulaşabilmesi için çeşitli önlemler alınması gerekmektedir. İyi bir yönetim doğru iletişim temelleri üzerine oturtulmalıdır. İletişim kavramı çok yönlü bir kavram olması sebebiyle farklı sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgütün temel yönetsel fonksiyonlarının anahtarı rolünü almanın yanında yönetim kademesinin tüm uygulamalarının önünde kilit olabilmek ihtimali de söz konusudur. Örgütler için İletişim, yönlendirilmesi ve üzerine çalışmalar yapılması gereken önemli bir husustur.

Atatürk Üniversitesi'nin yeni nesil üniversite tasarım ve dönüşüm sürecinde akademik personelin değişime gösterdiği direncin düzeyinin belirlenmesi, bu direncin üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi ile arasında ilişki olup olmadığının ortaya konması amacıyla yapılan bu çalışmada anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular tartışılmış ve bu bulgulara ilişkin yorumlar sunulmuştur. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde geniş bir literatür çalışması yapılmış, bu çalışma sonucunda teorik bilgiler paylaşılmıştır.

Karabal(2015) ; örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için yaptığı çalışma sonucunda alt boyutlar üzerinde yapılan analizlerle iki kavram arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Ancak vazgeçme ile direnç arasında kendini gösteren negatif yönlü ilişki sayesinde örgütsel hafızanın yan etkilerinin giderilmesi için vazgeçmenin kullanılabileceği ortaya çıkmıştır. Timurturkan (2010) 'nın Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini incelendiği çalışmayla örgütsel yapının üç boyutundan ikisi ile değişime direnç arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmişken bir boyutta ise çok zayıf ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç değişime direncin yapıdan çok etkilenmediğini ortaya koymuştur. Değişim yönetim sürecinde değişime direnci ele alan Tunçer (2013) değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için değişime direncin ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuştur. Kerman ve Öztıp (2014) ise değişime direncin sürece katılmamak ve süreç hakkında bilgi sahibi olmamaktan kaynaklandığı sonucuna ulaşabilecek şekilde veriler elde etmiş ve kamu çalışanlarının değişime direnç konusunda değişim uygulamalarından

etkilendiklerini ortaya koymuşlardır. Kerman ve Öztop (2014) çalışanların önceden hakkında bilgi sahip oldukları ve karar süreçlerine katıldıkları değişim uygulamalarında direnç göstermediklerini ortaya koymuşlardır.

Çalışmada akademik personelin değişime direnci düşük çıkmıştır. İnsan yaşamının en önemli fonksiyonlarından biri olan eğitimin temel taşı olan bu eğitim kurumlarının değişimi, gelişimi ve dönüşümü önemlidir. Aynı zamanda akademik personelin üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi ortalamaları yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda değerlendirme yapıldığında örgütsel değişime direncin düşük çıkması anlamlıdır.

Çalışmada üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesinin birlikte örgütsel değişime direncin üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda dört adet hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezler doğrulanmıştır. Oluşturulan ve doğrulanan hipotezler göstermektedir ki; üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi örgütte meydana gelen değişime direnci etkilemekte ve azaltmaktadır. Değişime direnç ile iletişim boyutları arasında ortaya çıkan bu negatif yönlü anlamlı ilişki üniversitede üst iletişimin sağlıklı, iletişim ikliminin olumlu ve iletişim araçlarının kaliteli olduğunu, bu sayede de değişim dönüşüm gerekliliğinin akademik personele doğru, yeterli ve yerinde anlatıldığında örgütsel direncin az olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel değişime direnç, iletişim bağlamında değerlendirildiğinde etkili bir iletişimin hâkim olduğu kurumlarda değişime direnci azaltıcı bir etkiye sahip olmaktadır.

Yapılan ortalama hesapları da; üst yönetim tarafından dikkatle dinlendiğini, yönetimin iş ile ilgi sorunlarda rehberlik ettiğini , kurum içindeki iletişimin fayda sağladığını , yeni fikirlere açık ve inovatif bir üst yönetimle yeterli yetkiye sahip olarak çalıştığını, çalışma arkadaşlarının iyi bir iletişimci olduğunu, görüşlerinin dikkate alındığını , çatışmaların doğru iletişim kanalları ile çözüme kavuşturulduğunu, kendisine duyulan güvenin yüksek olduğunu , açık net ve yazılı yönerge ve raporlarla işinin kolaylaştırıldığını, kurumun hayati bir unsuru olduğunu düşünen bir personelin değişime karşı olumsuz ve yıkıcı bir direnç sergilemediğini göstermektedir. Çalışmada Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesinin düzeyleri artırılırsa akademik personelin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direncin azalacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Üst iletişim ve iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalarının bilişsel tepki değişkeninin anlamlı ve negatif yönlü bir yordayıcısı olduğu ve akademik personelin üst iletişim ve iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalarının güçlendirilmesinin örgütsel direnç süreçleri üzerinde olumlu bir etki göstereceği söylenebilir. İletişim iklimi değişkeninin ise Bilişsel Tepki değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Üst İletişimin, Duygusal Tepki değişkeninin anlamlı ve negatif yönlü bir yordayıcısı olduğu ve akademik personelin üst iletişime ilişkin algılamalarının güçlendirilmesinin örgütsel direnç süreçleri üzerinde olumlu bir etki göstereceği söylenebilir. İletişim iklimi değişkeninin ve iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalar değişkenini ise Duygusal Tepki değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Üst İletişimin Davranışsal Tepki değişkeninin anlamlı ve negatif yönlü bir yordayıcısı olduğu ve akademik personelin üst iletişime ilişkin algılamalarının güçlendirilmesinin örgütsel direnç süreçleri üzerinde olumlu bir etki göstereceği söylenebilir. İletişim iklimi değişkeninin ve iletişim araçlarının kalitesine ilişkin algılamalar değişkenlerinin ise Davranışsal Tepki değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Direncin bilişsel anlamda, davranışsal anlamda ve duygusal anlamda incelenmesi ve iletişimin boyutlarının değişime direnç algısını bu boyutları ne oranda yordadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucunda üst iletişimin tüm direnç boyutlarının yordayıcısı konumunda olduğu görülmektedir. İletişim araçlarının kalitesi ve üst iletişim bilişsel tepki boyutunun yordayıcılarındandır. Atatürk Üniversitesi'nde az da olsa meydana gelen direncin üst iletişimin bir derece daha iyileştirilmesi ve iletişim kanallarının, araçlarının daha verimli olması çalışmalarının yapılması ile azaltılabileceği ifade edilebilir.

Bu çalışma neticesinde elde edilen verilerin analizi sonucunda değişimin örgüt tarafından kabulü ve değişime direnci azaltılabilmek için iletişimin geliştirilmesi ve değişimin üst yönetimce personele uygun iletişim kanalları ile karşılıklı fikir alışverişine ortam sağlayacak şekilde duyurulması ve anlatılması gerekmektedir. Herkesin değişimin

gerekliliğine inanması ve bu değişim fayda sağlayacağı kanaatinin oluşması değişime direnci azaltacaktır. Bu inancın tesisinde iletişim önemli bir rol almaktadır.

Değişim ve dönüşüm sürecine giren yükseköğretim kurumları, örgütsel değişime direnci azaltmak için üst yönetimin kullandığı iletişim dilini geliştirilmeli, iletişim araçlarının kalitesini artırmalı ve personeller arası uygun iletişim iklimini oluşturmalıdır.

Benzer bir çalışma diğer yükseköğretim kurumlarında da yapılarak bir karşılaştırma yapılabilir. Karma araştırma yöntemlerini kullanarak, daha büyük örneklemlilerde çalışmalar konuyu daha da derinleştirebilir ; daha net ve daha genelleştirilmiş sonuçlar sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Abbas, T. (2021). 08 Types of Resistance to Change, http://changemanagementinsight.com/08_types_of_resistance_to_change/, (Erişim Tarihi: 10.10.2021).
- Antep, Z. (2019). “Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(39), 1835-1844.
- Aksoy, H.H. (1999). Değişme ve Yenileşme. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Fakültesince 3-21 Temmuz 2000 Tarihleri Arasında Düzenlenen Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri Ders Notları. Ankara: http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer_1.htm, (Erişim Tarihi:15.09.2021)
- Alıç, D. (1995). “Örgütler”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-40. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10394/127183>.
- Armağan, A. (2013). “Basın Örgütlerinde Planlı Değişim Süreci ve Gelişme Olgusu”. *Selçuk İletişim*, 3(3), 126-136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19009/200850>.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ayan, Y., Ünsar, P., Gülbahar, K. (2016). “Çalışanların İletişim Kaygılarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 119-130. DOI: 10.18037/ausbd.389212.
- Aydoğan, İ. (2006). “İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi”. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 121-136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gopsbad/issue/48542/616263>.
- Aymaz, G, (2018). “İletişim Araçlarının Toplumsal Tarihi İçin Bir Giriş”. *İstanbul Global Media Journal TR Edition*, 8(16), 124-139.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi

- Baltacı, A. (2020). “Araştırmaların Raporlaştırılması: Bir Tez veya Bilimsel Makale Nasıl Yazılır?”. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 6-39. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/meusbd/issue/55362/673112>.
- Bamford, D.R. and Forrester, P.L. (2003). “Managing Planned and Emergent Change Within an Operations Management Environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>
- Başcı, A, Z, (2020) *İletişim İklimi İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bateh, J., Castaneda, ME ve Farah, JE (2013). “Örgütsel Değişime Çalışan Direnci”. *Uluslararası Yönetim ve Bilgi Sistemleri Dergisi (IJMIS)*, 17(2), 113–116. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v17i2.7715>
- Batu, M. & Yanık, A. (2021). “Bir İletişim Türü Olarak Yazılı İletişim: Üniversite Öğrencilerinin Mektuplarına Yönelik Nitel Bir İnceleme”. *Selçuk İletişim*, 14 (2), 723-753. DOI: 10.18094/josc.865684
- Bitmiş, M. , Güney, S. & Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi . *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 32 (2) , 57-74 . DOI: 10.17065/huiibf.88663
- Bolognese, A. F. (2002). Employee Resistance to Organizational Change. Retrieved November, 14, 2006. <https://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html>, (Erişim Tarihi:10.11.2021)
- Bozagaç, F, Aktaş, M. (2018). “Örgüt Kuramları ve Değişim”. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 37-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iisbf/issue/41627/494303>.
- Buchholz, W. (2001). Open communication climate. Unpublished manuscript. Bentley College Waltham, Massachusetts.

- Burke-Litwin: The Performance and Change Model. (n.d). W W Burke & G H Litwin. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change". *Journal of Management*. 18(3), 529. <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?pageid=123>.
- Bustard, D.W. and He, Z. (1998). "A framework for the Revolutionary Planning and Evolutionary Implementation of a Business Process and its Computing Support", *Logistics Information Management*, 11(6), 370-374. <https://doi.org/10.1108/09576059810242507>
- Caredda, S. (2020, March 30). Models: Nadler-Tushman Congruence Model.[Online forum comment]. <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-nadler-tushman-congruence-model/>, (Erişim Tarihi:28.10.2021)
- Ceptuneanu, E., G., Ceptuneanu, S., I. (2012). "Change Management Model Applicable To Romanian Organizations In The Global Economic Crisis Conditions, "Revista Administratie Si Management Public", *Faculty Of Administration And Public Management, Academy Of Economic Studies, Bucharest, Romania*, (8), 104-110, June. <https://ideas.repec.org/a/rom/rampas/v8y2012i1p104-110.html>, (Erişim Tarihi:05.11.2021)
- Chen, C., Yu, C., Chang, H. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service, Total Quality Management & Business Excellence, 17: 10, 1301-1322, DOI:10.1080/14783360600753794
- Cheung, M. (2010). *An Integrated Change Model In Project Management*. (Yüksek Lisans Tezi), ABD: University of Maryland.
- Connolly, M., Connolly, U., (2001). "Leadership in Educational Change". *British Journal of Management*. 11.10.1111/1467-8551.00151.
- Courtney, F., (2020). 6 Steps to Effective Organizational Change Management. <https://www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-organizational-change-management/>.
- Çakır, B, S, (2009). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir*

Araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, N. (2019). *Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim Ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çarıkçı, İ., Bektaş, M., Turak, B. (2013). “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (0)177-189, <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Sbe/Issue/23225/248004>.

Çiçeklioğlu, H. (2020). *Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi*. Kitap Bölümü: Örgütsel Davranış, Ed. İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul.

Çiftçi, M. (2015). “Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4769/65621>.

Carpinetti, L., Lima, R, (2013). “Institutions for Collaboration in Industrial Clusters: Proposal of a Per-Formance and Change Management Model”. *International Journal of Production Management and Engineering*. 1.10.4995/ijpme.2013.1502.

Davutoğlu, N., Akgül, B., Yıldız, E. (2016). “7’s Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30 (40), 135-161, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erusosbilder/issue/23618/252006>.

- Demirci, M. (2015). "Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4748/65197>.
- Demirel, A. G., & Tosuner-Fikes, L. (2014). "The E-Mail Use In Open Communication Climates: A Path-Analysis Model". *Global Media Journal: Turkish Edition*, 4(8), 82-95
- Demirgil, Z. (2015). *Kamu Örgütlerinde Vatandaş Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Algısına Etkisi: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, Z., Kahveci, G. (2010). "İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Okullarına Yönelik Beklenti ve Memnuniyet Düzeyleri". *Education Sciences*, 5 (4), 2150-2161, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsaedu/issue/19822/212268>.
- Durğun, S. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, K. (2011). "The Relationship Between Organizational Communication and the Aspects of Job Satisfaction: A Theoretical Study". *Ege Academic Review*, 11 (1), 121-136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39884/473395>.
- Eroğlu, İ., Eroğlu, İ. (2019). "Yeni Dünya Düzeninde Öğrenen Örgütler, Değişim ve İnovasyon Yönetimi". *Journal of Information Systems and Management Research*, 1(1), 51-58, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jismar/issue/51306/646677>.
- Ernek Alan, G. A. (2016). "Türkiye’de Yeni Nesil Üniversiteler". *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 105-118. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iled/issue/29371/314269>.
- Ertekin, İ. (2017). Classical Organization Theory . Joeep: Journal of Emerging Economies and Policy , 2 (2) , 64-73 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joeep/issue/35718/398194>

- Eryılmaz, M. (2005). *Değişim Davranışı Bağlamında Örgüt Topluluklarında Örgütlerarası Benzerlikler ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö. & Ataman Yengin, D. (2018). “Örgütsel İletişim Kuramları”. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8 (2), 297-311. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tojdac/issue/36245/408398>.
- Ferris, K, (2015). Resistance to Change – It Can Be a Good Thing! <https://itchronicles.com/opinion/resistance-to-change-it-can-be-a-good-thing/>, (Erişim Tarihi: 28.09.2021).
- Field, George, R.H.- Abelson, Michael, A. (1982), “Climate: A Reconceptualization and Proposed Model”, *Human Relations*, Cilt 35, Sayı 3, s.181-201.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. NY: The McGraw-Hill Companies
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th ed.). USA: Pearson Education.
- Gizir, S. & Fakiroğlu, M. (2020). “Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Okullarındaki İletişim İklimine Yönelik Algıları Üzerindeki Rolü”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 271-284. DOI: 10.9779/pauefd.578125
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). “Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism”. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. Retrieved December 5, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/259163>.
- Güçlü, N, Şehitoğlu, E. (2010). “Örgütsel Değişim Yönetimi”. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (13), 240-254. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunikkefd/issue/2774/37160>.
- Güleç, U. (2020). “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Üzerine Teorik Bir İnceleme”. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 373-402, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/arhuss/issue/58342/788483>.

- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi.
- Gürçan, H.İ. (Ed.). (Çolak, 2012: 23). *Medya ve İletişim*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2548 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1518
- Heathfield, Susan M., (2021) How to Reduce Employee Resistance to Change, <https://www.thebalancecareers.com/how-to-reduce-employee-resistance-to-change-1918992>, (Erişim Tarihi:10.05.2021).
- Horzum, I. (2020). “Grup İletişimi Temelinde Önyargı, Açık Sadakati, Kutuplarda Düşünmek, Ayrımcılık ve Sosyal Medyada Linç: Fazıl Say Örneği”. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 324-342. DOI:10.47525/ulasbid.823962
- Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*, Konya: Mikro Yayınları.
- İplikçi, H. G. (2015). “İletişimde Temel Modeller ve Kitle İletişim Modelleri”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 15-25. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/35991/403780>, (Erişim Tarihi:17.08.2021).
- İraz, R, Şimşek, G. (2004). “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28435/302898>, (Erişim Tarihi: 19.10.2021).
- Janse, B. (2018). Weisbord Altı Kutulu Model. ToolsHero'dan, <https://www.toolshero.com/management/weisbord-six-box-model/>, (Erişim Tarihi:25.07.2021).
- Jay, K. E., & Smith, D. C. (1996). “A Generic Change Model For the Effective Implementation of Information Systems”. *South African Journal of Business Management*, 27(3), 65. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v27i3.810>.
- Jing, Z, Xuejun, X. (2009). “Research on Lean Production Based on Organizational Change Model”. *Third International Symposium on Intelligent Information Technology Application*, Shanghai, 516-519, doi:10.1109/IITA.2009.106.

- Katırcı, C. (2021). *Kamu Sektöründe X ve Y Kuşaklarının Örgütsel İletişim Değerleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabal, C. (2015). Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karabal, C. (2016). *Değişim Yönetimi Değişime Direnç ve Örgütsel Hafıza İlişkileri* (1.Baskı) İstanbul: Artikel Yayıncılık
- Karaboğa, C, N, E (2018). *Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımı Açısından Kurumsal Değişime Direnç Algılamalarının İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Üniversite Hastaneleri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2004). “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28434/302883>.
- Karadağı, E., Baloglu, N., Korkmaz, T., Çalışkan, N. (2008). “Eğitim Kurumlarında Örgüt iklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.” *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 63-71.
- Karasar, N. (2014). Bilimsel araştırma yöntemi (27. baskı). Ankara: Nobel.
- Kerman, U. & Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar* . Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 6 (10) , 1-20 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/makusobed/issue/19442/206815>
- Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B., Şimşir, İ. (2015). “Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 91-113. DOI:10.17130/ijmeh.2015.11.25.876
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kozak, N., Aslan, Z. (Ed.) (2016). *VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı*. Ankara: Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi
- Köymen, A. G., (2010). *Bankalarda Örgütsel Değişim ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurtluk, E. (2019). "Hemşirelikte Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Uygulamalarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi". *Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi*, 1(2), 116-121. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbuhemsirelik/issue/48017/543613>
- Liu, Y, Perrewé, P. L. (2005). "Another Look at the Role of Emotion in the Organizational Change: A Process Model". *Human Resource Management Review*, 15(4), 263–280. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.12.001>
- Martins, L. L. (2005). "A Model of the Effects of Reputational Rankings on Organizational Change". *Organization Science*, 16(6), 701-720. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/model-effects-reputational-rankings-on/docview/213832594/se-2?accountid=8403>, (Erişim Tarihi:.04.06.2021).
- McMillan, J., & Schumacher , S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry* (7th ed.). London: Pearson Education.
- Muñiz Avila, E., Galindo, M. and Mendez, M.T. (2012), "SERCREA+ model: a business tool for change management in Mexican organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), 736-747. <https://doi.org/10.1108/09534811211254617>
- Nahmias, A. H., Crawford, L., & Combe, M. (2010). *Factors that influence and are influenced by change projects. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Nurlita, I. (2012). "Investigation of Organizational Communication Climate at Bhayangkara Surabaya University Using Communication Climate Inventory (CCI) Method". *Academic Research International*, 3(2), 259-264.

- Oğan, N. (2017). *Örgütsel İletişim Türlerinin Gözden Geçirilmiş Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi: Üretim Sektörlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olkun, S. (1996). “Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 565-574. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10387/127083>
- Oreg, S. (2006). “Personality, Context, and Resistance to Organizational Change”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. doi: 10.1080/13594320500451247.
- Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). “Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme”. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Özdemirci, A, Saruhan, Ş. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özden , T. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okullarındaki İletişim İklimine Yönelik Algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Yezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, G. (2013). “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19027/200549>
- Özkan, Y., (2004). “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), 14-20
- Öztop, S., (2014), *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P. ve Shaw, D. (2014). “Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects”, *Journal of Change Management*, 14(1), 99-125. DOI: 10.1080/14697017.2012.745894
- Pryor, M.G., Tanja, S, Humphreys, J., Anderson D. and Singleton, L. (2008). “Challenges Facing Change Management Theories and Research”. *Delhi Business Review*,

- 9(1), https://www.delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf, (Erişim Tarihi:18.07.2021).
- Rick, T., (2014). Top 14+ Key Elements In Reducing Resistance To Change, <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/14-key-elements-in-reducing-resistance-to-change/>, (Erişim Tarihi:.06.07.2021).
- Rebecca van Dijk & Rolf van Dick (2009). “Organizasyonel Değişimde Gezinmek: Değişim Liderleri, Çalışan Direnci ve İşe Dayalı Kimlikler”, *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163, DOI:10.1080/14697010902879087
- Sabuncuoğlu, Z. (1974). “Modern İşletmelerde haberleşme Sorununun Analizi”, *Bursa İ.T.İ.A. Dergisi*, 3(1), 138–161.
- Sahu, S., K. (2015). Importance of Teamwork in Organizations. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-teamwork-organizations-surendra-kumar-sahu#>, (Erişim Tarihi: 18.10.2021).
- Saklı A. R., Akdoğar Akbulut H. T. (2017). *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Öğrenci ve Akademisyenleri ile Rize Halkının Karşılıklı Algı ve Beklentileri*, (Editör, Ali Rıza Saklı), Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Yayınları.
- Sarıaltın, H, Yılmaz, A. (2006). “Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemle”r. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 79-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bilgisosyal/issue/29121/311533>
- Sastry, M. (1997). “Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change”. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 237-275. doi:10.2307/2393920
- Saxe, L, (2010). *Lewin, Kurt (1890-1947)*, ABD: Brandeis University.
- Saylı, Y, Tüfekci, A. (2008). “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(30), 193-210. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5887/77870>

- Schein, E. (1996). "Culture: The Missing Concept in Organization Studies". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. doi:10.2307/2393715.
- Schmitt, A. ve Klärner, P. (2015). "From Snapshot to Continuity: a Dynamic Model of Organizational Adaptation to Environmental Changes", *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.06.003>.
- Smith, B. D. (2011). *A Case Study of Organizational Change: College Restructuring in Response to Mandated Department Eliminations*. Las Vegas: University of Nevada.
- Smit, H. Louis, C. (2003). "The Influence Of Leadership Role Competencies On Organisation Change Outcome In The Manufacturing Industry In South Africa". *South African Journal of Human Resource Management*. 1. 10.4102/sajhrm.v1i2.16.
- Taş, D. (2017). "İnovasyon, Eğitim ve Küresel İnovasyon Endeksi". *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 99-123. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/busad/issue/31102/336639>
- Tınaztepe, C. (2012). "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 53-63. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171083>.
- Timurturkan, K. (2010). "Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama", Doktora Tezi. İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğlacı, M. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişim Sürecindeki Algılarına Yönelik Bir Araştırma: Burdur Devlet Hastanesi Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/omuefd/issue/20246/214802>
- Tunçer, P. (2013). "Change Management", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891-915. https://doi.org/10.9761/jasss_598

- UKEssays. (November 2018). Is Resistance to Change Negative or Positive?. <https://www.ukessays.com/essays/management/is-resistance-to-change-negative-or-positive.php?vref=1>, (Erişim Tarihi:21.11.2021).
- Ustakara, F. (2013). “Kişilerarası İletişimle Bağlantılı Renk Olgusunun Bireysel Çağrışım Boyutuna Yönelik Bir Alan Araştırması: Gaziantep Örneği”. *Selçuk İletişim*, 6 (4), 138-154. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19022/200611>
- Uzunsakal, E. & Yıldız, D. (2018). “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 14-28. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuusb/issue/38311/399621>.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). “Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186–207. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>
- Whitney, D. (1998), "Let's Change the Subject and Change our Organization: An Appreciative Inquiry Approach to Organization Change", *Career Development International*, 3(7), 314-319. <https://doi.org/10.1108/13620439810240746>
- Yeşil, A. (2018). “Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (5): 307-323
- Yalçın, S.K., şengül M. (2007). “Dilin İletişim Süreci İçerisindeki Rolü ve İşlevleri”. *Turkish Studies*, 2 (2), 749-769 <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.105>
- Yaman, Z. (2007). *Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yamen, M. (2010). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme*

Fakültesi Dergisi,, 74-85. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuisletme/issue/32177/357061>

Yılmaz, B. (2003). “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2), 11 - 29.

Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Elâzığ: Fırat Üniversitesi . Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zıllıoğlu, M. (1992). *İletişime Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.kcg.com.sg/negative-effects-of-resistance-to-change/>

<http://www.sozluk.gov.tr>

<https://languages.oup.com/google-dictionary-tr/>

<http://isletme1.blogspot.com/2011/08/orgutsel-degisimin-amaclari.html>

<https://www.aib.edu.au/blog/organisations-culture/7-key-factors-successful-change-management/>



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Yeni Nesil Üniversite Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Değişime Direnç ile Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesi Arasındaki İlişki: Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi Örneği

Bu çalışmanın amacı örgütsel değişime direnç ile üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm örgütsel değişime direnç ile ilgili sorulardan, üçüncü bölüm ise üst iletişim, iletişim iklimi ve iletişim araçlarının kalitesi sorularından meydana gelmektedir. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN-

Mücteba TERZİ-

Gerekli

1. Cinsiyetiniz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Kadın

☐ Erkek

2 Yaşın z *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 24 Yaş ve Altı
- ☐ 25-34 Yaş
- ☐ 35-44 Yaş
- ☐ 45-54 Yaş
- ☐ 55 Yaş ve Üzeri

3. Mesleki Deneyiminiz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 1 Yıldan Az
- ☐ 1 - 5 Yıl
- ☐ 6 - 10 Yıl
- ☐ 11 - 15 Yıl
- ☐ 16 Yıl ve Üzeri

4. Unvanınız *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Prof. Dr.
- ☐ Doç. Dr
- ☐ Dr. Öğr. Üyesi
- ☐ Öğr. Gör
- ☐ Arş. Gör

5 Alanınız *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Fen ve Mühendislik
- ☐ Sosyal Bilimler
- ☐ Tıp Sağlık

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Bu bölümde örgütsel değişime dirence ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu bölümü Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi süreçlerini dikkate alarak kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birine işaret koyarak cevaplandırınız. Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

6. Değişimin organizasyonda iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

7. Değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

8. Değişimin işimi zorlaştıracığına inanıyorum. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

- 9 Değiş min organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

10. Şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

16. Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

17. Değişimi protesto ederim. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

18. Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

19. Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

20. Başkalarına, yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

**ÜST İLETİŞİM,
İLETİŞİM
İKLİMİ VE
İLETİŞİM
ARAÇLARININ
KALİTESİ**

Bu bölümde örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu bölümü Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi süreçlerini dikkate alarak kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birine işaret koyarak cevaplandırınız. Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

21. Üst yönetim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

22. Üst yönetim işle ilgili sorunlarda bana rehberlik etmektedir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

23. Kurum içi iletişim çalışanlara fayda sağlar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

24. Üst yönetimin yeni fikirlere açıklık düzeyi yüksektir . *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

25. Sahip olduğum yetki miktarı yeterli düzeydedir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

26. Kurumumuzdaki iletişim, çalışanları kurum hedeflerine ulaşmaları için heyecanlandırmakta ve motive etmektedir . *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

27. Kurumumuzdaki insanların iyi bir iletişimci olarak sahip oldukları yetenek düzeyi yüksektir . *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

28. Kurum içi iletişimin kendimi ifade etmemi sağlama ya da beni kurumun hayati bir ögesi olarak hissettirme düzeyi yüksektir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

29. İşim için ihtiyaç duyduğum bilgiyi zamanında alabilme düzeyi yüksektir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

30. Çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma düzeyi yüksektir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

31. Üstümün bana güven düzeyi yüksektir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

32. Toplantılarımızın iyi organize edilme düzeyi yüksektir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

- 33 Yazılı yönergeler ve raporlar açık ve nettir . *

Yalnızca b r şıkkı işaretleyin.

	1	2	3			
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

34. Çalışanların kurumdaki iletişime yönelik tutumları sağlıklıdır . *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

35. Genel olarak kurumdaki iletişim yeterlidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

EK 2. ETİK KURUL RAPORU

T.C.

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı****Sayı : 88656144-000.E.2100023925****Konu: Etik Kurul Onay Belgesi****ETİK KURUL KARAR FORMU**

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 1 Karar No :11	Toplantı Tarihi: 28.01.2021
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <u>etik ve bilimsel vönden sakınca bulunmadığına</u>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Proje-Tez Danışmanı : Dr.Öğr.Üyesi Sait Sinan ATILGAN Proje-Tez Yürütücüsü Y.Lisans Öğrencisi : Mücteba TERZİ Proje -Tez Konusu: "Yeni Nesil Üniversite Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Değişime Direnç ile Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesi Arasındaki İlişki: Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi Örneği"	

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
<i>Prof.Dr. Sait UYLAŞ</i>	<i>Etik Kurul Başkanı</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Mehmet TAKKAÇ</i>	<i>Etik Kurul Başkan Yardımcısı</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Naci İSPİR</i>	<i>Etik Kurul Raportörü</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Gökalp Nuri SELÇUK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Reşat KARCIOĞLU</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Sinan ÖGE</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Veyis DEĞİRMENÇAY</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<https://ubys.atauni.edu.tr/ERMS/Record/Confirmation/Confirmation?code=C52E4BD76A6>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mücteba TERZİ
Doğum Yeri	
Eğitim Durumu	
Lise Öğrenimi	
Lisans Öğrenimi	
Lisans Öğrenimi	
Yüksek Lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurum	
İletişim	
E – Posta Adresi	