

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

145004

YÜKSEK LİSANS TEZİ

145004

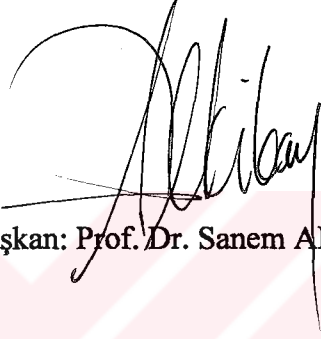
Hazırlayan: Dilek DEMİREL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

ANKARA-2004

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Dilek Demirel'e ait "**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ**" adlı çalışma jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.


Başkan: Prof. Dr. Sanem ALKIBAY


Üye: Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Danışman)


Üye: Yrd. Doç. Dr. Eriman TOPBAŞ

ÖZET

Örgütler çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve yönetim ile ilgili değişimlerden doğrudan etkilenirler. Bu değişimler örgüt üzerinde çok etkili olur. Örgüt sürekliliğini sürdürmek için çevresinde meydana gelen gelişmeleri önceden sezmek, gerekli önlemleri alarak dış çevresini kontrol altına almak zorundadır. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler, değişimi yöneltmeyi bilen bir örgüt için bir fırsattır. Bu yüzden örgütün değişimi yönetmesi için gerekli fiziki, beşeri donanım ve makine ve teçhizat donanımına sahip olması gerekir.

İşletmeler sosyal, kültürel, ekonomik, ekolojik, teknolojik ve politik çevrelerin ürünüdürler. Çevrede meydana gelen yenilikler işletmeler için fırsat ürettikleri kadar tehlikeler de içerirler. Bunun için örgütün değişime adapte olabilecek donanımına sahip olması gerekir. Değişme, önceden planlanmamış olarak, bir örgütün, sistemin ya da sürecin standart usullerle yönetilemeyecek biçimde bir durumdan başka bir duruma geçmesidir.

Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görevleri yürütecek işgörenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiklerinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiklerinde örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve sağlam, geçerli kararlar verebilirler. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır.

Bu çalışmada değişme ve iletişimle ilgili tanımlar, örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerindeki etkileri ve sonuçları, örgütlerde iletişim ve iletişim yönetiminde büro elemanlarının rolü, örgütsel değişme sonucu ast üst ilişkilerinde ortaya çıkan iletişim kopuklukları, değişimin olumlu ve olumsuz etkileri ve olumsuz etkileri en aza indirmek için değişim konusunda uygulanacak yollar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Örgütsel değişme sonucu ortaya çıkan iletişim sorunları ve bunların giderilmesine yönelik çalışmaları saptamak üzere ikisi kamu kuruluşu, ikisi özel kuruluş olmak üzere dört kuruluştaki anket yöntemine dayalı bir

araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, işletmelerde ve kurumlarda yapılan değişikliğin çok bilinçli, planlı bir süreçten geçmesi gerektiği, değişimden en çok etkilenecek grup olan işgörenlerin değişimi algılayıp, gerekli eğitimden geçip yeniliklerin uygulanması gerektiği sonuçlarına varılmıştır. Anket çalışması sonucunda, kurumlardaki işgörenlerin % 36,6'sının, çalıştıkları kurumda gerçekleşen değişim hakkında fazla fikir sahibi olmadığı, değişiklik yapılma aşamasından sonra bilgilendirildiği, hatta kurumda değişiklik yapıldığından haberdar dahi olmadıkları sonuçları ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin % 22,3'ü ise kurumdaki değişikliklerin kendilerini olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Bu sonuçlar, işgörenlerin değişime direnç göstermesi ve basit bir önyargının ötesinde göstergeler içermektedir. Kurumun yararına değişim uygulanırken insan faktörünün de göz ardı edilmemesi gereklidir. Yöneticiler de dahil olmak üzere tüm işgörenlerin, mutlaka önceden değişiklik hakkında bilgilendirilmesi, değişimin adım adım uygulanması, yeniliklere adapte olma açısından işgörelere büyük kolaylık sağlayacak ve birtakım endişeler içeren değişim sürecinin mümkün olduğunca sancı ve sıkıntılarının hafiflemesini sağlayacaktır.

ABSTRACT

Organizations are influenced directly or indirectly social, cultural, economical and organizational change. This changes effect much organizations. An organization have to be aware of changes happening around it and check its environment by getting necessary precautions. Change happening around it are occasions for an organization must have necessary physical, human, machine equipment.

Managements are products from social, cultural, economical, ecological, tecnological and political environments. Happening change concern as dangers for managements as occasions. For this an organization must have necessary equipment to adapt to change. Change is to get from a situation to another for an organization, a system, a process, unplannedly in a form that it cannot be managed by standard methods. As if functions are well prepared in an organization, a dialogue toward coordination and goals without communication between employees who impose functions. Managers are able to make safe decisions and to understand what happening in the organizations in condition that a sufficient communication net is being constructed and operated. Organizational communication must be carry reactions and responses by feedback for materialize organizational goals.

In this search it has been explained detailed about change and communication, effects and conclusions from organizational change over organizational communication, the role of the office workers in the organizational communication and communication management, communication problems between managers and employees after change, positive and negative effects of change and ways to take for reduce negative effects. To fix the communication problems after organizational change and works for eliminate these there has maken a search leaning against inquiry method in four organizations two from that is a public organization and two is private. This search come to a conclusion with results that organizational change have to pass a process very conscious and well planned, employees who are going to most effected from the change have to

well understand change and have to take necessary education before change application. At the end of the inquiry search, it has existed that 36,6 % of the employees have not much ideas about change in their management, are informed after change, they are not informed about change in management. And 22,3 of the employees think that change effected them in negative sense. These conclusions concern some indicators much than resistance to change and a simple prejudice. During the change useful for the management it must be thought also human factor. All the employees including managers need to be informed about change, change must to be applied step by step, these will provide big facility to employees to adapt the change and will reduce troubles of change process that consist some anxiety.



ÖNSÖZ

Çağımızda en temel itici güç olan değişime örgütlerin ayak uydurup uyduramaması adeta bir varlık – yokluk sorunu haline gelmiştir. Meydana gelen değişimler, alışılmış olmayan çözümler isteyen yeni büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bunun sebebi de çağımızdaki değişmelerin nitelik ve niceliğindeki farklılıktır. Günümüzde değişim klasik seyrinin dışına çıkmış, hızlı, yoğun ve etkili müdahaleyi zorunluluk haline getirmiştir. Örgütsel büyüme örgüt içinde yönetimi zorunlu kılan bazı değişikliklere neden olabilmektedir.

Değişim, bir örgüt için zamanla mutlaka uygulanması gereken zorunlu bir ihtiyaçtır. Değişen teknolojik, sosyo-kültürel ve çevresel koşullar, sürekli durağan bir yapıda kalan bir işletmenin varlığını zorlaştırmaktadır. Değişimin yöntemi ve yönetimi konusunda işletme için en uygun koşulların belirlenmesi ve uygulanması, hem örgütün sürekliliğini sağlamak, hem de işgörenleri gözetmek açısından zorunlu bir ihtiyaçtır.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde değişim sonucu ortaya çıkan iletişim sorunlarının saptanması, bu sorunların giderilmesi için yapılabilecekler, bu değişim sürecinde iletişim yönetiminde yöneticilere ve astlarına düşen görevlerin belirlenmesidir. Bu bağlamda ikisi kamu kuruluşu, ikisi özel kuruluş olmak üzere dört kurumda iletişim sorunları, yapılan anket yöntemine dayalı araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmış ve kamu ve özel kuruluşlar arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bu çalışmamda bana yardımcı olan, başta tez danışmanım Doç. Dr. Dilaver Tengilimoğlu olmak üzere bütün hocalarıma, manevi desteklerinden dolayı aileme teşekkür ederim.

Dilek Demirel

2004

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	xii
1. BÖLÜM: ÖRGÜT ile İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve ÖRGÜTSEL	
DEĞİŞİM.....	1
1.1. TEMEL KAVRAMLAR.....	1
1.1.1. Örgütün Tanımı	1
1.2.1. Değişimin Tanımı	2
1.2.3. İletişimin Tanımı	6
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	6
1.2.1. Örgütsel Değişimin Biçimleri.....	7
1.2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri	
1.2.2.1. Örgütsel Değişimin Amaçları	10
1.2.2.1.1. Örgütsel Değişimin Genel Amaçları.....	11
1.2.2.1.2. Örgütsel Değişimin Özel Amaçları.....	12
1.2.2.2. Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeler	17
1.2.2.3. Süreç ve Yöntemlerdeki Değişiklikler	20
1.2.2.4. Personeldeki Değişiklikler	25
1.2.3. Örgütsel Değişimin Etki ve Sonuçları	26
1.2.3.1. Örgütsel Değişimin Sağladığı Faydalar	29
1.2.3.2. Örgütsel Değişimin Olumsuz Sonuçları.....	31
1.2.4. Örgüt Yönetiminde Meydana Gelen Değişmeler	32
1.2.4.1. Değişimde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	33
1.2.4.2. Değişim İçin Yapılması Gerekli Ön Hazırlıklar	35
2. BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE ETKİLİ İLETİŞİM ve YÖNETİMİ	39
2.1. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM.....	39
2.1.1. İletişimin Öğeleri.....	39

2.1.2. Verici Kişi (Kaynak)	40
2.1.3. Alıcı Kişi	41
2.1.4. Anlamın Kodlanması.....	42
2.1.5. Mesaj	43
2.1.6. Gönderme Becerileri(Kanal)	43
2.1.7. Geri Bildirim	44
2.1.8. İletişimde Diğer Önemli Öğeler	44
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TURLERİ VE ARAÇLARI.....	45
2.2.1. Yazılı İletişim Araçları.....	45
2.2.2. Sözlü İletişim Araçları	46
2.2.3. Görsel İletişim Araçları.....	47
2.2.4. Sözsüz İletişim	47
2.3. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ	47
2.3.1. Biçimsel İletişim	47
2.3.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim	48
2.3.3. Örgüt Dışı İletişim.....	49
2.3.4. Gruplar Arasındaki İletişim.....	49
2.3.5. Demokratik Liderlik ve Çağdaş Yönetimde İletişim	50
2.3.6. Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim.....	51
2.3.7. Özel Sektör İşletme Yönetiminde Etkin İletişim	52
2.4. İLETİŞİM YÖNETİMİ	53
2.4.1. Örgütlerde İletişimin Önemi.....	53
2.4.2. Örgütlerde İletişim Eksikliği ve Yetersizliği	55
2.4.2.1. İletişim Eksikliğinin Nedenleri	55
2.4.2.2. İletişim Eksikliğinin Olumsuz Sonuçları	57
2.4.3. Örgütlerde İletişimde Etkililiğin Önemi.....	57
2.5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMDE PERSONELİN ROLÜ	59
2.5.1. Büro Elemanlarının Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri	63
2.5.2. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi.....	65
3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİME	
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI.....	75
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75

3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	75
3.1.2. Araştırmanın Problemi.....	76
3.1.3. Hipotezler	77
3.1.4. Çalışmanın Varsayımları	79
3.1.5. Kısıtlar	79
3.1.6. Evren ve Örneklem	79
3.1.7. Verilerin Toplanması	80
3.1.8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	80
3.2.ELDE EDİLEN BULGULAR	81
3.3. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA	101
EKLER	104

SİMGELER VE KISALTMALAR

Başk	başkaları
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
s.	sayfa



TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Yenilik Türleri	18
Tablo-2: Yöneticinin Zaman Envanteri	54
Tablo-3: Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri	81
Tablo-4: Firmada Önemli Bir Değişiklik Olup Olmadığına İlişkin Görüşler	83
Tablo-5: Firmalarda Yapılan Değişikliğin Konusuna Göre Dağılımı	83
Tablo-6: Değişikliklerin İşgörenlere Bildirilme Zamanı	84
Tablo-7: Değişikliğin İşletmenin Hangi Biriminde Gerçekleştiği	84
Tablo-8: İşletmelerde Otomasyon Kullanım Düzeyi	85
Tablo-9: Değişikliklerin Bildirilme Yöntemi	85
Tablo-10: Değişiklikten Sonra Firmanın İşgörenler ve Çevre İle İletişiminde Kopukluk Yaşanıp Yaşanmadığının İşletmelere Göre Dağılımı	86
Tablo-11: İşgörenlerin, Değişiklikten Önce Çalışanların Fikrinin Alınması Yönündeki Görüşlere Katılma Durumu	87
Tablo-12: Değişimden Sonra Karlılık, Halka Sunulan Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti Artışı Olup Olmama Durumunun Dağılımı	87
Tablo-13: Değişimden Sonra İşin Hız ve Verimliliğinin Artmasına İlişkin Görüşler	88
Tablo-14: Değişimden Sonra İşe Devamsızlık ve İşgören Memnuniyetsizliğinin Artmasına İlişkin Görüşlerin Kurumlara Göre Dağılımı	88
Tablo-15: Değişimden Sonra Örgütsel İletişimin Daha Etkin Hale Gelmesi Yönünde Görüşlerin Kurumlara Göre Dağılımı	89
Tablo-16: Değişimden Sonra Örgütsel İletişimin Şeffaflaşması Yönünde Görüşlerin Kurumlara Göre Dağılımı	90
Tablo-17: Değişim Sonucunda İletişim Engellerinin Ortadan Kalkması Yönünde Görüşlerin Kurumlara Göre Dağılımı	90
Tablo-18: İşgörenlerin Çalışma Süresinin, Değişimden Sonra İletişim Engellerinin Kalkması Yönündeki Görüşlere Etkisi	91
Tablo-19: İşgörenlerin Çalışma Süresinin, Değişimden Sonra İletişimin Daha Resmi Hale Geldiği Konusundaki Görüşlerinin Ortalaması	92

Tablo-20: İşgörenlerin Yaptığı Görevlere Göre, Değişim Sürecinin Hizmet İçi Eğitim, Seminer Gibi Çalışmalarla Desteklenmesi Konusundaki Görüşlerin Dağılımı 92

Tablo-21: Değişimin İşgörenleri Olumsuz Etkileyecekse Ertelenmesi Gerektiği Konusundaki Görüşlerin İşgörenlerin Görevlerine Göre Dağılımı 93

Tablo-22: İşgörenlerin Yaptığı Göreve Göre Değişimden Sonra Karlılık, Müşteri Memnuniyeti, Halka Sunulan Hizmetin Artmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı 93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 : Değişime Karşı Direnme Ölçeği 28

Şekil-2 : Gruplar Arası İletişim Modelleri 49

GİRİŞ

İnsanoğlunun sosyal, ekonomik ve psikolojik hayatında meydana gelen değişme iş hayatını da etkilemektedir. Bugün iş görenler kendi başlarına seçim yapma ve karar verme imkanına kavuşmuştur. Özellikle bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler örgütsel iletişimi önemli ölçüde etkilemektedir.

Çağdaş yönetim anlayışı, işi çalışanların, birebir uygulayanların katkılarıyla yönetme yönünde gelişmektedir. Bugün artık örgütlerde çalışanlara iç müşteri gözüyle bakılmaktadır. Katılımcılık, yetki devri ve astları yönetimin içine çekme günümüz örgütlerinin en fazla üzerinde durduğu konular arasına girmiştir. Örgütte çalışanlar kendi varlıklarını ve başarılarını başkalarının varlık ve başarılarıyla ilişkilendirdikleri zaman anlamlı bir iş yapmaktadırlar. Örgütü bir bütün olarak algılama zorunlu hale gelmektedir.

Örgütsel büyüme ve değişme; yabancılaşma, çatışma, kriz, reorganizasyon gibi sorunlara yol açabilir. Değişim sırasında çift yönlü bir iletişime dayanan karşılıklı bilgilendirme süreci işlerse büyümenin yol açtığı sorunlar aza indirgenebilir. Büyüme ve değişme ne kadar geniş çaplı olursa, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gerekir. Bu doğrultuda örgütsel değişim sonucu nasıl iletişim stratejileri izlenmesi gerektiği incelenecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgütsel değişim konusunda temel kavramlara ve değişimin etki ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde iletişim ile kavramlar, örgütsel iletişim, iletişimin türleri ve yönetimine yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde ise örgütsel değişimin iletişim süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları, Emekli Sandığı, Enka Holding, Yapı Kredi Sigorta olarak iki kamu kuruluşu ve iki özel kuruluş olmak üzere dört kuruluştaki 195 kişi üzerinde yapılan alan çalışmasına yer verilmiştir. Daha sonra sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

Örgütsel değişim kapsamında öncelikle örgüt, değişim, iletişim kavramları açıklanmıştır.

1.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt(organizasyon) iki anlam taşımaktadır (Efil,1999:110). Birincisi örgütlenme işlemi, ikincisi bu faaliyet sonucu meydana gelen iskelet ve yapıdır. Örgüt üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir. Örgütlenme işleminde işlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir.

Örgüt konusunda çeşitli yazar ve bilim adamı tarafından değişik tanımlar verilmiştir.

Efil'e göre örgüt(1999:111), ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir.

Alwin Brown'a göre ise örgüt; her birinin özel bir fonksiyonu, işlemi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. Chester I. Barnard'a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir. Henri Fayol'a göre örgütlenme, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır. Planların verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çabalara "örgütlenme" denir. Bu koşullar, özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına alır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsar (Tortop, 1999:72).

Örgütlenme, yönetim unsurlarından biri ve en önemlilerindendir. İnsanlar yardıma gereksinme duydukları ve bunu gerçekleştirdikleri zaman örgütlenme ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlenme bir gereksinimden doğmaktadır. İnsanlar toplu olarak yaşadıkları zaman ussal bir biçimde örgütlenmek zorundadırlar. Ancak bir örgüt olduğu takdirde yönetilme olanağı bulunabilir (Tortop, 1999:71).

Örgütlenme, amaca ulaşmamız için gerekli olan araç ve olanakları bir düzende toplamaktır. İşlerimizin ve planlarımızın gerçekleşmesi için örgütlenmeye gereksinim vardır. İyi bir örgüt ve örgütlenme, işleri daha rahat sonuçlandırır. Örgüt bir amaç değil, amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır.

Bir bakıma örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Can, 1999:4). Örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Örgütleri bir açık sistem olarak görmek ve “elde edilen çıktıyı, sistemi yeniden harekete geçirecek bir girdi olarak kullanan enerjisel girdi-dönüşüm-çıkış sistemi” olarak tanımlamak yararlı olacaktır. Başka bir deyişle örgütler, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilirler.

1.1.2. Değişimin Tanımı

Değişme kavramı olarak devamlılığın karşıtıdır (Yeniçeri, 2002:7). Bir başka ifade ile, “zamana rağmen, aynı kalan bir özellik” anlamına gelen devamlılık kavramı bir bakıma değişimin olumsuz anlatımıdır. Değişme zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir. Hiçbir yön söz konusu olmaksızın bir sistemin başlangıçtaki şekline farklı olan herhangi bir şekle (ve daha sonra yine başka bir şekle) geçmek üzere devamlı olarak şekil değiştirmesidir (Bilgiseven, 1986:268). Değişme, önceden planlanmamış olarak, bir örgütün, sistemin ya da sürecin uygulana gelen standart usullerle yönetilemeyecek biçimde bir durumdan başka bir duruma geçmesidir. Değişme olgusu kendi başına bir yön belirlemediği gibi kesin bir değer yargısı da ifade etmez(Yeniçeri, 2002:9).

Günümüzde değişim klasik seyrinin dışına çıkmış, hızlı, yoğun ve etkin müdahaleyi zorunluluk haline getirmiştir. Değişim de bu bağlamda doğal olmaktan çıkmış, güdümlü ve

sunî bir karaktere bürünmüştür. Hız, yoğunluk, güdüm ve sunilik değişimin temel özelliklerini oluşturmaktadır. Bu yüzden geleneksel değişim model ve teorileri günümüzdeki değişimi algılamaya yeterli olamamaktadır. Günümüzde hemen hemen bütün meslek grupları, kendi alanlarında meydana gelen değişmelere ulaşamamaktan yakınmaktadırlar. Hemen her toplumda, “değişimin meydan okuduğundan” söz edilmektedir.

Geleneksel anlayışta çalışan insan, “kendisine verilen işin teknik organizasyonu ve fiziksel kapasitesinin sınırları içinde ekonomik güdülere göre çalışan pasif bir varlık” olarak değerlendiriliyordu. Çağdaş örgütlerde kullanılan bilim ve teknolojiye meydana gelen niteliksel değişmelere paralel olarak insanın niteliğine ilişkin değer ve kavramlarda da önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimi aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür(Bumin, 1983:1):

- Karmaşık ve sürekli olarak artan ihtiyacının bilincine varan, yeni bir insan kavramı oluştu. Edilgen insan kavramı ortadan kalktı.
- Böylece zorlamaya ve korkutmaya dayalı güç modelinin yerini yardımlaşmaya ve akılcılığa dayalı bir model aldı.
- Bürokrasinin mekanik değer yargıları yapısı yerini insancıl demokratik ideallere dayalı yeni örgütsel anlayışlara terk etti.

Yeni değişimin en önemli özelliklerinden birisi, kalıcılığın yerini geçiciliğin almasında görülür. Hızlı değişimin en önemli sonucu kalıcılığın ölmesi ve her yere geçicilik kültürünün egemen olmasıdır. Hiçbir bilgi, düşünce, mekan, durum, ürün uzun süre aynı biçimde yaşayamamaktadır. Geçicilik de; evrensellik yerine durumsallık, durağanlık yerine hareketlilik, katılık yerine esneklik gibi birtakım sonuçlar ortaya çıkarabilir. Geçmişten kopmak, çünkü mamul, teknik ve üretimden vazgeçmek anlamına gelen değişim, geçiciliği ve yeni durumlara uyumu zorunlu hale getirir.

Teknoloji hem değişmekte, hem değiştirmektedir. Değişimin sancıları, o değişimi yaratanları, yaratmış olanları da sarmaktadır (İnam, 1992: 88). Değişim ve gelişmeyi 19

yüzyıldan 20. yüzyıla geçişte belirleyen nitelikler, el işinin yerini daha çok makine işinin, insan zekasının yerine makine zekasının geçmesidir.

İçinde bulunduğumuz şartlar, geçmiş dönemlerden çok daha çabuk değişmektedir. Bu çerçevede günümüzde değişimde görülen bazı ortak özellikleri şöyle sıralamak mümkündür(Aşkun, 1972:21):

- Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı değişme sık veya kararlı olmaktadır.
- Değişiklikler ne geçicidir ne de yöreyle sınırlıdır. Başka bir deyişle, değişiklikler arkalarından durgunluk ve toparlama devrelerinin geldiği “geçici” krizler şeklinde değil, zincirlemeli olmaktadır. Sonuçları belli bir yer veya yöreyle kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılmaktadır.
- Çağımızda değişme “her yerde” beklenecek ve sonuçları “her yer” için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükcektir.
- Çağdaş değişme hızının oranı, ister planlanmış, ister ikinci derecedeki faydalı yeniliklerin sonucunda olsun, daha önceki zamanların oranından çok yüksektir.
- Materyal teknolojisi ve sosyal stratejiler hızla gelişmektedir.
- Değişme olgusunun etkileri, çağımız dünyasında bireysel yaşantıyı ve toplumların fonksiyonel yönlerini geniş çapta kapsamaktadır.

Çağdaş değişiklik akımları genel olarak iki yönde gelişmektedir. Bu iki yönün birincisi teknolojik, ikincisi ise sosyolojik karakterdedir.

Değişmeden etkilenen birimlerin çeşitli özelliklerini, büyüklüğünü ve merkeziliğini; sistem içinde etkilenen birimlerin orantılarını; etkilenen birimlerin değişmeye karşı direnme derecesini, değişim itişinin ortaya çıkışındaki hızı, değişimin miktarı yansıtacaktır. Geniş ölçekli değişime karşı miktar olarak küçük ölçekli değişimden söz edilebilir. Değişimin meydana geldiği zaman süresi de son derece önemlidir. Değişim uzun dönemde meydana gelebileceği gibi kısa dönemde de oluşabilir. Değişen çevre tarafından dayatılan acele durumlara, sistemin yapısında önemli bir değişime yol açmadan

uyabilmesi söz konusu olabileceği gibi yapısal farklılaşma sonucunda yeni duruma uymak ancak mümkün olabilir.

Örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmesine, yeni şartlara uyum gösterebilmesine, sorunları çözmesine, çeşitli deneylerden yararlanmasına, örgütsel olgunluğa erişmesine imkan sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişimi başlatma, karşılama sürecine örgütsel yenilenme denmektedir (Ülgen, 1985:24). Yenilik yapma örgütün değişikliğe uyum kabiliyet ve kapasitesini belirlemektedir. Yenilikçi örgüt, yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya ve çevresine uyum sağlamaya o kadar yeteneklidir (Eren, 1976:50). Günümüzde kazanan şirketler devamlı olarak yenilikleri ortaya çıkaran şirketler olmaktadır.

Başka bir duruma veya biçime girme olarak ifade edilen değişme kavramı; Aristoteles, Kant ve Hegel tarafından da ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Aristoteles'e göre değişimin üç ana biçimi vardır. Bunlar sırasıyla; hareket, bozulma ve meydana gelmedir. Kant'a göre değişme, ya bir şeyin özel niteliklerinin değişime uğraması ya da bir şeyin başka bir nesneye dönüşmesidir. Hegel'e göre ise değişme varlığın kendisinde zaten bulunan bir şeydir.

Bireyi, ilişkilerini, teknolojik ve bürokratik yapısıyla örgütü değişimin tehdidine karşı koruyabilmek ya da sağlanması muhtemel fırsatlardan yararlanılabilmek değişime karşı gösterilebilecek yeteneğe bağlıdır. Bu değişimi yönetme yeteneğine sahip olmak, değişim konusunda teorik ve pratik bilgilere ihtiyaç gösterir. Değişimi tahmin edebilme, çağın gerçeklerini okuyabilmek ve geleceğe hazır hale gelmek örgüt yönetimi için var olma-yok olma sorunudur. Temelde örgüt yönetimi "değişerek devam etmek" veya "devam ederek değişmek" için gerekli fiziki ve beşeri kaynakları tedarik, temin ve kullanım teknolojisini içeren bir süreçtir. Geçmiş planlayıp, örgütleyip, denetleyemeyeceğimize göre her şey gelecek üzerine kurulmalıdır. Geleceği yönetmek bir anlamda örgütü yönetmek demektir. Örgütü yönetmek ise değişimi yönetmekle "eşdeğer"dir.

1.1.3. İletişimin Tanımı

İletişim kavramının tek ve geçerli bir tanımını yapmak oldukça güç olmakla birlikte, iletişim; iki kişinin ya da grubun duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997:9). Bir süreç olarak, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla iletişim iki yönlü bir süreçtir.

İletişim, esas olarak, simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Mutlu, 1994:98). İletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleşen toplumsal etkileşimdir. Katılanların bilgi oluşturup, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bir bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir.

İletişim; verici kişi, alıcı kişi, anlam, mesaj, gönderme becerileri ve geribildirim unsurlarından oluşmaktadır. İletişim konusu Bölüm 2'de ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgüt; bir kurum, kuruluş, ya da işletme tarafından saptanan amaçların, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve hazırlanan plan, proje ve programların uygulanabilmesi için gerekli olan bir araçtır (Ar, 1996:26). Merkezinde saptanmış olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birararaya gelmiş insanlar bulunan, mali ve maddi kaynaklar ile donatılan ve hukuksal bağlarla hiyerarşik ilişkileri saptanan canlı, dinamik, sosyal bir yapı ve sistemdir.

Sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik hayatta meydana gelen değişmelere anında uyması gerekenlerin başında örgütler gelmektedir. Örgütlerde değişmeye yol açan etmenlerin başında birey, toplum ve teknoloji gelmektedir ki, birey ve toplum aslında, örgütle birlikte değişme sürecinin sosyolojik yönünü oluşturmaktadırlar. Örgütler sosyal ve teknolojik çevrelerinde oluşan değişikliklere uymakla kalmayıp aynı zamanda onları önceden kestirmenin ve hatta yönetmenin yollarını aramak ve bulmak zorundadır. Örgütler iç çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyabilmek veya dış çevrenin ihtiyaçlarını

karşılayabilmek amacıyla yapı, süreç, üretim yöntemi, teknoloji ve çalışanlarla ilgili değişmelere başvurmak zorunda kalırlar. Değişim süreklilik, kaynak ve kapsam yönünden farklı boyutlarda ele alınabilir. Süreklilik açısından değişim önceden tahmini mümkün olabilen ya da değişim gerçekleştikten sonra farkına varılabilen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kaynak bakımından değişim incelendiğinde, değişimin yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılması ve yönetilmesi veya sosyo-ekonomik güçler tarafından oluşturulması biçiminde değerlendirilebilir. Değişim süreklilik ve kaynak özellikleri dikkate alındığında başarılı biçimde yönetileceği sonucuna varılabilir.

Değişim, kapsamına göre ele alındığında, ölçeğin bir ucunda güçlü bir rakip tarafından piyasaya yeni bir mamul sürme stratejik bir niteliğe sahip temel bir değişim sözkonusu iken, diğer uçta, günlük olaylar kendisini değişim olarak gösterebilmektedir. Yeni bir personelin işe alınması, terfi ettirilme, büroya bilgisayar alma vb. durumlarda yöneticiler değişimi günlük olarak yönetmektedirler.

Değişimi dört kategoriye de sınıflandırmak mümkündür:

- Mevcut yapının devamı olmayan nitelikte değişimin gerçekleşmesi,
- Örgütün yapı veya süreçleri üzerinde herhangi bir değişiklik olmadan büyümesi,
- Örgütün yeni bir yapı veya yeni süreçlere doğru evrim geçirmesi,
- Örgütün radikal bir biçimde yeni bir yapı veya sürece doğru değişmesi (www.sitetky.com).

1.2.1. Örgütsel Değişimin Biçimleri

Değişim birçok şekilde ve karışıklık içinde meydana gelir. Doğal hayatta olduğu gibi iş hayatı da birçok biçimde meydana gelen değişim ile karşı karşıya kalmıştır. Bunlar:

- İki firmanın birleşmesi veya bir firmanın diğerini satın alması gibi şirket birleşmeleriyle,
- İnternet veya telefon merkezleri aracılığıyla farklı iletişim kanalları kurarak,

- Yeni pazarlara girerek, yeni ürünler sunarak veya farklı tüketici kitlelerine hitap ederek,
- Bir ülke firmaları veya uluslar arası firmalar arasında birlikler kurarak,
- Yeni düzenlemeleri veya hukuki zorunluluklara cevap vererek,
- Yeni iletişim teknolojileri platformlarına firmalarını adapte ederek,
- Yeni para birimleri ile ticarete başlayarak,
- Yeni yönetici takımları oluşturarak,
- Müşteri odaklı stratejileri uygulayarak.

İşletme yönetimi alanındaki değişimler geleneksellikten, bilimsel ve modern yaklaşımlara doğru bir süreç içerisinde gerçekleşmiştir. İnsan doğasının sosyal yaşamayı zorunlu kılan yönü, işbirliği ve işbölümüne dayanan toplumsal hayatı ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede insanlar, belirli norm ve kurallar etrafında birleşerek çeşitli sosyal organizasyonlar meydana getirmişlerdir. İnsanların birlikte yaşama zorunluluğu ve mevcut kaynakları en etkin bir şekilde kullanma ihtiyaçları yönetim ve organizasyonu sosyal örgütlenmenin en önemli konuları haline getirmiştir. Yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler bu bakımdan geleneksellikten çağdaşlığa doğru bir seyir izlemiştir.

Geleneksel ve bürokratik yapılanma, çağdaş gelişmeler çerçevesinde incelendiğinde, birçok dezavantajı ve fonksiyonel olmayan sonuçları beraberinde taşıdığı görülür. Öncelikle örgütlenmede aşırı bir biçimde izlenen kurallar, işlemler, kayıt tutma ve kırtasiyecilik vb. araçların bizzat kendilerinin, ulaşılmak istenen örgütsel amaçlardan daha önemli olduğu şeklinde bir sonucu doğurmuştur. Kendi içindeki sınırlı ilişkilerle yetinen ve dış taleplere kapalı bir örgütün, hızlı çevre değişimlerine tam bir uyum göstermesi ve kendinden beklenen görevleri yerine getirmesi beklenemez. Değişim, dışa açık örgütlerin ve bu örgütlerde çalışan insanların en temel kanunudur.

1950'li yıllardan sonra geliştirilen modern teori, bütün unsurları ve çeşitli yönleriyle birlikte bütün organizasyonu ve çevresini birlikte inceleme konusu yapar.

Modern yönetimin kurucuları, organizasyonu; uyum gösteren, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda olan bir sistem olarak kabul ederler. Bu sistemde organizasyon ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir. Organizasyonların bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur.

1.2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri:

İnsanoğlunun sosyal, ekonomik ve psikolojik hayatında meydana gelen değişme iş hayatını da etkilemektedir. Fikir hayatında meydana gelen değişim hızla iş dünyasına yansımaktadır. Önceleri aristokrat ve asillere odaklı iş dünyası, daha sonra tüccar odaklı hale gelmiş, bir süre sonra da patron-komprador yörüngesine oturmuştur. Günümüzde ise bürokrat- yönetici ekseninden işçi- insan eksenine doğru hızla kayan iş hayatı yeni keşifler peşindedir. İşgörenler bugün kendi başlarına seçim yapma ve karar verme imkanına kavuşmuştur.

Örgütlerde değişiklik yapılmasını gerekli, hatta zorunlu kılan nedenler çeşitlidir. Bunlar;

- Mal ve hizmetlerin niteliği ya da kullanılan teknikler değişsin ya da değişmesin hizmetten yararlananların sayısının fazlalaşması, buna bağlı olarak görevlerin sayı ve çeşit yönünden genişlemesi değişiklik yapmayı zorunlu kılabilir. Artma, genişleme gibi nedenler çoğu zaman, karar mekanizmasının ve hizmetlerin yürütülüşünün, yetki genişliği ve yerinden yönetim esaslarına göre düzenlenmesini gerektirir.
- İhtiyaç ve şartlarda meydana gelen değişiklikler, program, örgüt ve sorumluluklarda değişikliği zorunlu hale getirebilir. Yeni görevlerin mevcut örgütlerle karşılanmaya çalışılması, çoğu zaman örgütlerin yapılarında değişiklikleri gerektirir. İhtiyacın daralması veya ortadan kalkması, ciddi örgüt ve personel sorunlarını ortaya çıkarır.
- Gelişen teknolojinin, modern makine ve teçhizatın, modern yönetim tekniklerinin yönetime uygulanması, ya da uygulanmak istenmesi değişime

gitmeyi zorunlu hale getirebilir. Bu gelişmeler sonucu olarak, kullanılmakta olan yöntemler, örgüt yapısı ve hatta personel yeni şartlara uyma imkanını kaybedebilirler.

- Örgüt üst yönetimince alınan kararların sonucu olarak da alt kademelerde yeniden düzenleme zorunluluk haline gelebilir.

Değişimin amaçları arasında; geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorun ve tartışmalara çözüm getirme, örgüt üyeleri arasında iletişimi geliştirme de sayılabilir (Morgan, 1972:37).

1.2.2.1. Örgütsel Değişimin Amaçları

Endüstrinin yaşayabilmesi için daha iyi kaliteli mal ve hizmet üretmesi gereklidir. (www.sitetky.com). Tasarım, mühendislik ve testlerin daha iyi yönetimi ve süreçlerin iyileştirilmesi sayesinde kalite iyileştirildikçe, maliyetler azalır ve verimlilik artar. Daha düşük fiyata daha iyi kalitenin, bir pazar yakalama şansı vardır. Kaliteyi iyileştirmeden maliyetleri kısmanın hiçbir yararı yoktur. Kalite üç şekilde iyileştirilebilir: Bir ürün yada hizmetin tasarımını yenileme yoluyla, süreçleri yenileme yoluyla ve mevcut süreçleri iyileştirme yoluyla. Sıkı çalışma kaliteyi sağlamayacaktır. En üstün çabalar, cihazlar, bilgisayarlar yada makinelere yapılan yatırımlar da kaliteyi sağlamayacaktır. Kalite iyileştirme için gerekli faktörlerden biri, derin bilginin kullanımıdır. Bilginin yerine konulabilecek hiçbir şey yoktur.

Günümüzde global rekabet karşısında değişimler sürekli duruma gelmiştir. Bu durum, yöneticilik anlayışında da değişikliklere neden olmuştur. Değişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001:260):

- Etkinliği artırmak: Değişimin en önemli amacıdır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha iyi yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri bütünleşmediği takdirde değişim ihtiyacından söz edilebilir. Etkinlik koşullarını değiştiren değişim genellikle stratejik değişim olarak adlandırılır ve genellikle işletmenin dış çevresinden kaynaklanır. Ampulün bulunuşu, uçağın yapılışı, alıcı tercihlerindeki değişimler bu

değişikliklere örnek verilebilir.

- Verimliliği artırmak: Değişimin bir diğer amacı da verimliliği artırmaktır. Verimlilik, organizasyonun iş yapışı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işlerde, iş yapma usullerinde, kullanılan araç-gereçte, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik verimliliği artırma amacına yöneliktir.
- Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak: İşgörenler tekdüze çalışmaktan zamanla monotonluk duygusuna kapılabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır.

İş hayatında meydana gelen teknolojik değişimlere yeterince uyabilmek çağdaş örgütlerin başarısının temel şartı niteliğindedir. Tarım ve sanayi toplumlarına göre bilgi toplumlarında değişimin yönetimi başlı başına bir "kaynak" halini almıştır. Değişimin soyutluğuna karşın etkilerinin somutluğu onun bir kaynak olarak nitelenmesini zorunluluk haline getirmiştir. Meydana gelen bu gelişmeler, iyi ya da kötü olarak görülebilir. Bu süreç geri dönülmez bir değişime cevaptır, o değişim de bilginin artık bilgiye uygulandığıdır (Drucker, 1994:66).

Örgütleri değişmeye zorlayan çok çeşitli nedenler vardır. Sosyal ve örgütsel çevre şartlarının değişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, örgüte yeni üyelerin alınması, yeni bölümlerin açılması, yeni bir stratejinin devreye sokulması, başka bir firma ile birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenler örgütleri değişmeye zorlamaktadır. Her örgütün içinde bulunduğu duruma uygun olarak kötüden iyiye, iyiden de daha iyiye doğru değişmek ve gelişmek isteyeceği doğal bir durumdur. Bu yönden çağdaş örgütler için değişme geçici ve anlık bir işlem değil süreklilik arz eden bir süreçtir. Değişme aslında çok zor ve sorunlu bir süreçtir. Örgütsel değişim beraberinde çok karmaşık sorunları da barındırır. Örgütsel değişimin amaçlarını genel ve özel olarak iki kısımda incelemek mümkündür.

1.2.2.1.1. Örgütsel Değişimin Genel Amaçları

Dünyadaki değişim döngüsünde dış etkilere bağlı olarak yeniden yapılanma zorunluluğu ve buna bağlı olarak rekabetçi ortamda işletme içinde değişim yaşanması

kaçınılmazdır. Değişimlere ayak uyduramayan işletmeler bir süre sonra küçülmüş ya da olması gereken büyüklüğe gelmiş olabilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yaşamayan bir işletmenin geleceği olduğu söylenemez(www.sitetky.com).

Örgütsel değişimin genel amaçlarının başında örgütün sürekliliğini sağlamak gelmektedir. Buna dayalı olarak, örgütün gelişmesi, büyümesi, dinamik ve önder bir konuma gelebilmesi örgütsel değişim sayesinde mümkün olabilmektedir. Örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden, değişim günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, onları cevaplayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak zorundadırlar. Örgütün nitelikli hizmet üretmesi, toplumda saygın bir firma imajı meydana getirebilmesi örgütsel değişimin amaçları arasında sayılabilir. Örgütsel değişimin genel amaçlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Yeniçeri; 2002:159):

- Örgütün devamlılığını sağlamak,
- Örgütün büyümesini ve gelişmesini gerçekleştirmek,
- Örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak,
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek.

Örgütsel değişimin genel amaçlarının gerçekleşmesi, örgütsel değişimin özel amaçlarının gerçekleşmesine önemli ölçüde bağlıdır.

1.2.2.1.2. Örgütsel Değişimin Özel Amaçları

- Özel amaçlar içinde en önemlileri küçülme ve kademe azaltmadır. Küçülme işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır (Sağmanlıgil, www.sitetky.com). Küçülme, küçülerek şirketi iyileştirmedir. Küçülme; otomasyona geçme, organizasyonda değişiklik yapma gibi bir yeniden yapılanma yöntemidir. Yalınlaşma, sürekli iyileştirme, öneri geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi yöntemidir. Küçülme sadece örgüt yapısını değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir.

Küçülmede en sıkıntılı konu müdür ve profesyonellerin işlerinde fazlalık olduğu zaman ne yapılacağına kararlıdır. Bir örnek vermek gerekirse; Teksas Houston'da Tenneco firmasında, 1200 çalışan altı haftalık zamanda işten çıkarılmıştır. Houston iş dergisinde bir işçi bunu "insanın şahsiyet ve haysiyetine yapılmış katliam" olarak tanımlamıştır. (www.sitetky.com). Hewlett-Packard (HP)'de bunun tam tersi olmuştur. Şirket 1970' lerde zor günler geçirmiştir. O sıralarda elektronik endüstrisinde bir düşüş vardır ve bir çok firma büyük miktarda işten çıkarmaya gitmiştir. Hewlett-Packard'da yapılan tahminler %10 oranında çıktıkları kısmak ve maaş ödemelerini kısmak şeklinde olmuştur. Üst yönetim işten çıkarmaktan kaçınmıştır. Yönetim, başkandan en düşük ücretli işçiye kadar herkesin %10 maaşından kesmeye karar vermiştir ve iki haftada bir cuma günleri de çalışılmasına karar vermiştir. Hewlett-Packard insan kaynaklarını kaybetmekten ve işten çıkarmalara karşı ödenmesi gereken fiyattan kaçınmıştır. Burada HP 'nin iş stratejisi güçlü yapısını korumak şeklinde olmuştur. Bazı değerler ve amaçların yüksek işten çıkarmalar sayesinde korunamayacağı gösterilmiştir. Birçok firmanın küçülme yaklaşımları bu iki firmanın uyguladığı taktiklerin arasında bir yerdedir. Bu stratejiler aşağıda kısaca verilmiştir(www.sitetky.com):

1. İtme Stratejisi : Bu doğrudan bir stratejidir.. Gizlemek ve örtmek için çeşitli yöntemler kullanılsa da bu yöntem, çalışanları kovmayı içerir. Çok sayıda müdür ve profesyoneller organizasyondan belli bir sebepten dolayı işten çıkartılırlar. Sebep sadece bir iş şartlarının kontrol edilememesinden olabilir. Bazen sebep işverenin organizasyonun büyümesini göz ardı etmesi veya pazardan küçük pay almak istemesi şeklinde de olur.

2. Çekme Stratejisi : Çekme daha az dikkat çekici sonuçlar doğurur, daha nazik bir yöntemdir. Bütün çalışanlarda biraz azaltma yapılması veya alt gruplar halinde azaltmaya gidilir. Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmayı istemeleri cesaretlendirilir. Yaşlı olanların erken emeklilik istemeleri buna örnek olarak gösterilebilir.

Ayrıca; günümüzde "Yönetim Grupları" işletmelere, personel azaltmanın, küçülmenin yanı sıra, küçülme stratejisi olarak başka tavsiyelerde de bulunmaktadır(www.sitetky.com):

- Hiyerarşik kademeleri azaltma (delayering)

- Esas faaliyetleriniz olmayan her türlü yan uğraşı satma (sell non-core business),
- Orta kademe yöneticilerden kurtulma (get rid of middle managers),
- Stratejik önemi olmayan her şeyi işletme dışına kaydırma (outsourcing).

Kademe azaltma, küçültme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir. Kademe azaltma yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Bunun dışında, son yıllarda yönetici ile astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, yani sıfır hiyerarşi ideal bir durum olarak kabul görmeye başlamıştır(Sağmanlıgil, 2003, sitetky.com). İşletme fonksiyonlarını azaltmak, esas faaliyetleri olmayan her türlü yan uğraşı satma veya azaltma küçülme stratejisinin bir diğer boyutunu oluşturur. Dış kaynaklar kullanmak maksadıyla, işletme bir kısım fonksiyonlarını tasfiye edebilir.

Küçülme stratejisinin bir başka uygulama şekli ise, dikey bütünleşme yapmış olan bir şirketin, kendisi için ürettiği girdi veya çıktıları ayrı ayrı tanımlayarak, bağımsız yönetimler oluşturmaktır. Böylece büyük yapı bölünerek, birden fazla küçük yapıya dönüşür.

Küçülmenin amaçları ve faydaları şunlardır:

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermek,
- Haberleşmedeki bozulmaları (distortion) azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Güçlenmeyi (empowerment) hızlandırmak,
- Verimliliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi artırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak), yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır.

Küçülme sonunda organizasyonlar dikey yapı özelliğini kaybetmekte ve departmanlar, üretim üniteleri ve servisler arası işbirliği süreçlerini içeren yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Böylece, bireyler arası ilişkiler gelişmekte, uyum sağlamayı destekleyici kaynaklar arası koordinasyon yeteneği artmakta ve işlemler eski kapalı devre niteliklerinden kurtulmaktadırlar. Örgütler; küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk uyabilen, hareketsizlikten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflerler.

- Örgütün etkinliğini artırmak: Değişimin başta gelen amacı örgütsel faaliyetlerin etkinliğini artırmaktır. Çeşitli kuruluşların yaptıkları araştırmalar sonucunda, uzun yıllar yaşama savaşı veren ve varlıklarını güçlkle sürdüren örgütlerle, hızlı bir gelişme ve değişme temposu içinde bulunan örgütler arasındaki farklılığın etkinlik noktasında olduğu açıklanmıştır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarının sürdürebilmelerinin en önemli şartı rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarına bağlıdır. İşletmeler örgütsel etkinliklerini sürdürebilmek için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmaları ya da hiç olmazsa mevcut değişmelerden geri kalmamaları gerekir.

Bu amaçla işletmeler örgütsel değişim sürecine girerler. Örgütün etkinliğini artırmak için üst yönetim kadrolarına, nitelikleri itibarı ile, mücadeleci sonuçlardan kolayca tatmin olmayan, cesur, atılgan ve değişimi kolayca yönetebilecek kişilerle doldurmaktadırlar. Bu yöneticiler, başkalarını izlemektense, faaliyette bulundukları sektörde lider olmayı, bu nedenle gerekli değişiklikleri ve yenilikleri zamanında yapmayı başarmaktadırlar. Herhangi bir işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında bütünüyle bir uyum sağlamak anlamına gelmektedir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri ya da kullanılan teknoloji arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişim ihtiyacının ortaya çıktığı anlaşılır. Etkinlik şartlarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır.

- Örgütün verimliliğini artırmak: Değişimin amaçlarından bir tanesi de verimliliği artırmaktır. Girdilerin en optimal bileşimini sağlayarak çıktılarından maksimum yarar sağlamak, örgütün en önde gelen hedefleri arasında sayılır. Örgütte verimliliği artırmak rasyonel olmayan, gereksiz bütün uygulamaların değiştirilmesi ile mümkün olabilir. Bunun için örgütün iç yapısı ve işleme faaliyetleri ile ilgili değişimleri yapması zorunludur

(Hinterhuber; 1984:6). Yapılması söz konusu olabilecek değişiklikler, yapılan işler, iş yapma usulleri, üretim yöntemleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler arasında yer değiştirme şeklinde sıralanabilir.

- Motivasyon ve tatmini en üst düzeye çıkarmak: Günümüz örgütlerinde monoton çalışma, aynı tempoda hareket ve sürekli tekrar, ortak sorunların başında gelmektedir. Aynı işi, aynı makinelerde, aynı ritim içinde yapmak çalışanın türsel farklılığını yok etmektedir. Sürekli ürünü, üretimi ve makineyi izlemek zorunda kalan işgören, bir süre sonra bütün amacının üretmek, daha çok üretmek olduğu sonucuna varacaktır. Bu monotonluk insanları çalışma ortamından ve örgütten soğutabilir. İnsanlar bu durumda değişiklik ihtiyacı hissedebilirler. İşte değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak ve böylece örgütteki çalışma ortamının iyileşmesini sağlamaktır (Enders, 1977:117).

- İletişimi güçlendirmek: İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik ve nihayet başarılı bir yönetim süreci olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu; 1977:12). İşletmelerden beklenen etkinliğin gerçekleştirilebilmesi için her şeyden önce iletişimin sağlıklı, rasyonel ve tutarlı olması gereklidir. Örgütler, iletişimi güçlendirmek, daha kolay ve pratik hale getirmek amacıyla değişime gitmektedirler.

- Yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek: Pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlamak amacıyla örgütler birtakım değişikliklere gidebilirler. Yaşadığımız bilgi çağı, bu değişimi zorunlu kılmaktadır. Gerçekleşen teknolojik veya dijital devrim sayesinde iletişim ve enformasyonun dağılımı değişmiştir. Birçok bilgi ve enformasyon basamaksal düzen içinde herkese kolayca, ucuza, çok düşük bir maliyetle sunulmaya başlamış ve bu enformasyon değişikliği ve enformasyonun bulunabilmesi imkanlarındaki değişiklik de yönetim anlayışını değiştirmeye zorlamıştır. Örgütler değiştirmeye daha demokratik bir ortam sağlamak ve yönetim biçimini daha çağdaş kılabilmek amacıyla başvurabilirler.

1.2.2.2. Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik değişiklikler genel olarak iki konuda yapılır:

- Makinelerin geliştirilmesi yoluyla ya insan emeğinin yerini tamamen makineler alır ya da insanların o anda kullandıkları makineler daha gelişmiş olanlarla değiştirilir.
- Zaman ve hareket etütleri, yöntem analizleri gibi çalışmalarla insan-iş ilişkileri düzenlenerek kişinin iş başındaki etkinliği artırılmaya çalışılır. Ancak bu arada mevcut iş ilişkilerinin bazen kısmen, bazen de tamamen terk edilmesi gerekebilir.

Örgütler maliyetlerini azaltmak, etkinliklerini artırmak amacını gerçekleştirebilmek için mümkün olduğu kadar az iş gücü ile kaliteli mal ve hizmet arz etmek zorundadırlar. Bu amaç da ancak çağdaş teknolojileri uygulamakla başarılabilir. Teknolojik buluşların ve yönetimin etkinliğinin sonucu olarak örgütsel değişim gerçekleştirilir (Eren, 1984:146). Teknik değişim iş görenleri doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkilemektedir. Hiçbir iş gören işten çıkarılmamış olsa bile, iş görenlerin yerleri değişir ve yeni yerlerine uyum sağlamak zorunda kalabilirler. Bir başka deyişle teknolojik değişiklik, teknik olduğu kadar aynı zamanda sosyal(insani) bir sorundur (Davis, 1984:208). Örneğin işletmeye ileri seviyede bilgisayarlı tezgahların alındığını varsayarsak, örgütte çalışan iş görenler yeni tezgahın kendilerini ne şekilde etkileyeceğini bilmediklerinden ya da onu kullanabilmek için mevcut bilgi ve deneyimleri yeterli değilse haklı bir endişeye düşerler. Genelde iş görenler makinelerde yapılan herhangi bir değişikliğin iş güvenliklerini olumsuz yönde etkileyeceği kanaatini taşırlar(Yeniçeri, 2002:110).

Başarılı yeniliklerin bir çoğu teknolojiyi, yönetsel beceriyi ve tüketici ihtiyaçlarına ilişkin bilgiyi bir araya getirir. Çoğu kez kullanılan pazarlama mekanizması tüketici ihtiyaçlarından çok teknolojiye dayanır. Teknoloji ile pazarlama arasında yakın bir ilişki vardır. Bir işletmede yeniliğin önlenmesi pazarlamayı öldürebilir. Onun için pazarlamanın temel görevi, değişim ihtiyacını teşhis ve teşvik etmek olmalıdır.

İşletmeler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermek zorundadırlar. Ürün yeniliği, işletmeye yeni olan ürün olarak tanımlanır.

Ancak gerçek ürün yeniliği tüketici ve üretici görüş açısından değerlendirilebilir. Tüketici görüş açısından ürün yeniliği, kendisine önemli yarar sağladığı düşünülen yeni bir

üründür. Üretici görüş açısından yenilik ise, aynı veya ilgili endüstrilerdeki işletmelerden birisince önemli bir yeni teknolojinin ilk veya erken kullanımıdır.

Aşağıda Tablo:1’de görüldüğü gibi tüketici ve üretici görüş açısından ürün yenilik matrisine göre dört grup yenilik söz konusudur.

Tablo 1: Yenilik türleri

Üretici görüşü

Sürekli yapılan ürün yenilikleri (1)	Teknik yenilik (2)
Uygulama yeniliği (3)	Radikal yenilik (4)

Tüketici görüşü

Kaynak: www.sitetky.com.

1. Sürekli yapılan ürün yenilikleri

Bu tür yenilikler yeni teknolojiden az yararlanan, kullanıcılara da sınırlı yeni yararlar sağlayan yeniliklerdir. Çoğu yenilik bu gruba girer. Tüketici davranışlarında değişim gerektirmeyen geleneksel ürün yenilikleridir. Otomobil endüstrisinde görülen yıllık model değişimleri bu stratejinin örnekleridir.

2. Teknik Yenilikler

Ürün teknolojisi açısından endüstri için yeni olan yeniliklerdir. Bu tür yeniliklerin tüketicilere yeni yararlar sağladığına inanılmaz. Tüketicilerin kullanım alışkanlığında küçük değişiklikleri gerektirir. Otomobil endüstrisinde 1930’ların Cord’unun kimsenin istemediği ön tekerlek teknolojisi bu tür yeniliğe örnektir.

3.Uygulama Tekniği

Tüketici için yeni olan yeniliklerdir. Tüketicinin kullanım alışkanlığında değişim gerektirmez. Fakat önemli yeni teknolojilerden de yararlanmaz. Bu yeniliklerin çok azı teknolojik başarı gerektirir. Buna otomobil endüstrisinden verilecek bir örnek, Ford Mustang' dir. Ford Mustang spor araba ihtiyacını karşılamada mevcut teknolojiyi kullanmıştır.

Uygulamaya yönelik yeniliklerin bir diğeri, bir ürünün bir pazar bölümünden diğesine transferidir. Transfer edilen ürün bu yeni pazar bölümü için önemli yeni yararları temsil eder. Örneğın, kar arabalarının profesyonel kullanımı yerine eğlence amaçlı kullanımı yeni bir pazarı oluşturur.

Diğeri bir uygulama yeniliği ise eski teknoloji ile mevcut pazar için yeni ürün sunmaktır. Örneğın; Sony Walkman mevcut pazarlara yeni teknolojiyi sunmuş ve yeni dinleme fırsatları yaratmıştır. Sony bilinen teknolojiyi yeni şekilde ilk defa kullanıp etkin şekilde sunarak başarılı olmuştur. Uygulama yeniliklerinde önemli olan nokta; teknolojik başarıyı gerektirmemesi, ancak mevcut veya iyileştirilmiş teknolojilerin rasyonel kullanımı ile pazarlama başarılarının gerçekleştirilmesidir.

4.Radikal Yenilik

Bu yenilikler tüm dünya için çok yeni olan ürünlerdir. Bilgisayar kullanımı günümüzün radikal yeniliğidir. A.B.D. otomobil endüstrisinin en son radikal yeniliği 1940'larda General Motors'ca gerçekleştirilen otomatik transmisyonudur. Dijital oto teypleri ilk defa 1980'lerde,CD' ler ise 1996' da pazara çıkmıştır. Bu tür yeni ürünler her yıl A.B.D'nde çıkarılan tüm yeni ürünlerin % 10'udur.

Gerek tüketiciler ve gerekse üreticiler radikal yeniliklerin önceki ürünlerden önemli ölçüde farklı olduklarında hemfikirdirler. Bu yenilikler sürekli olmayan yeniliklerdir. Tüketicinin kullanım alışkanlığında değişiklikleri gerektirirler.

Teknik yenilikler ise pazar payı ve satışlarda küçük artışlar sağlayabilir. Ancak yüksek geliştirme maliyeti vardır. Bu nedenle de yatırım karlılığı düşüktür. Uygulama yeniliklerinde de ar-ge riski düşüktür. Bu yenilikler pazarlama uzmanlığını temel alırlar.

Her işletmenin bir yenilik stratejisi vardır. Ayrıca işletmeler gelişmelerinin her aşamasında değişik ürün yeniliklerine yönelebilirler. Zamanla sadece yeni ürün artış miktarından değil, ürün yenilik karmasında da değişiklikler olabilir. Çoğunlukla sürekli yapılan ürün yeniliklerine, daha az oranda da radikal yeniliklere yer verilir. Teknik yenilikler ise minimum düzeydedir. Ancak önemli olan işletmelerin ar-ge ve pazarlama birimlerinin işbirliği içinde aynı dili konuşarak yenilik fırsatlarından yararlanmalarıdır.

1.2.2.3. Süreç ve Yöntemlerdeki Değişiklikler

Bir örgüt, yapısını bir kez oluşturduktan sonra gerilemeye başlar (İmai, 1994:26). Eğer örgüt gerilemeye gitmek istemiyorsa üretim süreçlerinde ve yöntemlerinde sürekli bir iyileştirmeye gitmesi gerekir. Yöneticiler, yapılan işin daha az yorucu bir biçimde yapılmasını kolaylaştıracak yöntemleri bulmakla görevlidirler. Yapılacak değişikliklerin ücretlerde, gruplaşmalarda, çalışanların uzun süre alıştıkları çalışma miktarlarında ve yöntemlerinde bazı değişimlere yol açması da doğaldır.

Örgütlerde yapılan değişiklik türlerinden birisi de yöntemlerde, usul ve işlemlerde yapılan değişikliklerdir. Bu gibi değişikliklerin çoğu yönetim tarafından uygulamaya konur. Bu yüzden çalışanlar tarafından iyi karşılanmama ihtimali daima vardır. Çalışanlar alıştıkları eski tekniklerde kurtuluş görürler, çünkü ona alışmış ve onu iyice öğrenmişlerdir. Yenisini öğrenip kavrayabileceklerinden emin değildirler ve bu yüzden de bugünkü mevkilerine sarsıntı getirebileceğinden korkarlar (Koçer, 1970:117).

Bu gibi durumlarda, organizasyonlar çalışanların tepkileri ile karşılaşır (Özkalp, 1982:523). Sürekli olarak iş görenlerin yapmaya alıştıkları faaliyet ve hareketlerde en küçük bir değişiklik derhal karşı koyma tutkusu oluşturur. Çünkü meydana gelen olay veya yenilik, eski alışkanlıkların değişmesini zorunlu kılacak ve yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir (Eren, 1984:173). Günümüz işletmelerinin çoğu yeni yönetim tekniklerine mevcut iş süreçleri çerçevesinde bakmaktadırlar. Bu işletmeler, "şu anda yaptığımız işi geliştirmek ya da planlamak için bu teknikleri nasıl kullanabiliriz?" sorusuna cevap ararlar. Yeni yönetim teknikleri uygulamalarının başarılı sonuçlanması, işletmedeki tüm çalışanlar tarafından gösterilen çabaya ve inanca bağlıdır. Üst yönetimin uygulanacak tekniğe tam olarak destek vermesi, tüm kademelerin uyum ve sıkı işbirliği içinde çalışması

açısından önemlidir. Uygulanacak yeni yönetim tekniğinin işletmenin kendine özgü şartlarına göre bir adaptasyon sürecine tabi tutulması da, uygulamanın hedeflenen sonuca ulaşmasını sağlayabilir.

Günümüzde müşteri tercih ve gereksinimlerindeki değişim, iletişim, bilgi işlem alanındaki baş döndürücü gelişmeler, nakliye, pazar koşulları, uluslararası ekonomik işbirliği alanındaki gelişmeler küresel iş imkanlarını arttırmış ve son zamanlara kadar başarılı görünen dev işletmeleri değişmeye zorlamıştır. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Ölçek ekonomisi kavramı tartışmalı hale gelmiştir. Bazı hallerde halâ doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Bugün bir sanayici için daha çok kâr elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğal ve hatta gereklidir (Hinterhuber and Popp, 1992, 105-113).

İşletmeler büyüdükçe gereken şartlar doğrultusunda organizasyon yapılarını ayarlayacaklardır. Bu nedenle onlara standart örgüt kalıpları sunmak doğru olmaz (Akin, 1995,65). Hem yönetim kademesinde hem de çalışanlar arasında değişime karşı direnme karşısında girişimcilerin uygulayabileceği en iyi ve en mantıklı metot katılımı sağlayacak organizasyon yapısını benimsemektir (Meredith,1984: 1-13).

Her kurum, kuruluş ve işyerinin belirlenmiş bir yapısı vardır. Fakat bu yapının zaman zaman gözden geçirilmesi, aksayan ve çevresine uyum sağlamayan yönlerinin yeniden değerlendirilmesi ve mevcut şartlarda ve gelecekte en yüksek düzeyde verimle işletilecek bir şekle kavuşturulması için çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmaların tümüne yeniden yapılanma denir. Yeniden yapılanmada dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır:

- Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır.
- Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlayacak esneklikte olmalıdır.

- Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.
- Örgütün ve birimlerinin boyutu, yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkan tanımalıdır.
- Örgüt yapısı, çalışanların şirketin çıkarına kendi yeteneklerini serbestçe kullanabilmesi ve hayallerini gerçekleştirebilmesi için “yetki devri” ve “özerk harekete” olanak tanımalıdır.
- Örgüt yapısı, bilgi değişimine olanak tanıyarak çalışanların değişimle iç içe yaşamasını öğrenmelerini ve değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalıdır.
- Örgüt yapısı, işletmede denetim mekanizmasının işleyişini kolaylaştırarak çalışanların kendi performanslarını değerlemesi için gerekli ortamı sağlamalıdır.

Girişimci, aynı anda yalnızca bir veya iki fırsat ya da sorunla ilgilenebilir. Bu nedenle bir girişimci, kritik konuları olağan büyüme sancılarından ayırt edebilmelidir (Bhide, 1996:30). Mükemmelliğin sürdürülebilmesi imkansız denecek kadar zordur. Ancak belirsizliğe cevap verebilen şirketler bunu başarabilirler (Özel, 1996:174). Bu nedenle işletme stratejisinin saptanması büyük önem arz etmektedir. Bir işletme stratejisinin küresel rekabet ortamında başarılı olması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Bhide, 1996:30-40):

- İşletme stratejisi, girişim için net bir doğrultu göstermelidir. Uzun ömürlü bir şirket kurmak isteyen girişimci, stratejiyi açık ve net bir biçimde formüle etmelidir. Strateji girişimcinin beklentileriyle uzun vadeli politikaları, coğrafi uzlanımı, teknik becerileri ve diğer stratejik hususları bağdaştırmalıdır. Strateji, işletmenin durduğu noktayı değil, varmak istediği noktayı göstermelidir. Stratejinin çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler tarafından kolaylıkla anlaşılması gerekir. Yöneticilerin ilk adımının, beraber çalıştığı insanlar için bir istikamet tayin etmek olduğu ifade edilmektedir(Özel, 1996: 21).

- Yönetici stratejiyi net bir biçimde tanımladıktan sonra, bu stratejinin girişimin kâr etmesi ve istenen ölçekte büyümesi için uygun olup olmadığını belirlemelidir. Kâr getirmeyen ve tatmin edici bir büyüme sağlamayan işletmelerin kurucuları radikal kararlar almak durumundadır.
- Yöneticilerin yüzleşmesi gereken bir başka husus, bu stratejinin işletmenin uzun vadeli hedeflerini karşılayıp karşılayamayacağıdır. Kalıcılık, özellikle arzın talebi karşılayamadığı durumlarda kritiktir.
- Yöneticiler rakiplerin yenilikçi ürünlerini alt etmemeleri için çeşitli alanlarda güç oluşturmayı hedefleyen bir yapı oluşturmak ve rekabetçi yönlerini hızla geliştirmenin yollarını aramak zorundadırlar.
- Yeniden yapılanmada doğru hızı belirlemek için ölçek ekonomisi veya müşteri ağı, müşterilerini ve kısıtlı kaynakları tutma becerisi, rakiplerin büyüme hızı, kaynak kısıtları, iç finans kapasitesi, toleranslı müşteriler ve kişisel yönelimler ve hedefler gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

Stratejinin uygulanması hayati önem taşır. Birçok genç şirketin başarısızlığa uğramasının nedeni stratejiyi uygulayamamasıdır (Özel, 1996:40).

Çağdaş işletmelerde operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle üst yönetim ayrıntılarla boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir (Türkmen, 1996:85).

Yöneticilerin bir kısmı gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devretmede isteksizdirler. Bunun iki nedeni vardır: Birinci nedene göre, girişimci ve yönetici işletmeyi her şeyiyle kendine ait görür. Kendisi işletmeyle bütünleşmiş ve zamanının büyük bir kısmını ona ayırmıştır. Her işi doğru olarak sadece kişinin kendisinin yapabileceğini düşünür. Kendisini bütün çalışanların hareket ve davranışlarını izlemek zorunda hisseder. İkinci nedene göre ise, girişimcinin egoist davranışları karşısındakilerin olumlu fikirlerini reddetmesine sebep olur (Akın, 1995:65). Tek adam psikolojisi, girişimcinin kulağını en önemli sorunlara karşı bile tıkayabilecektir. Bu tür davranışların büyüme ve başarı üzerinde önemli kısıtlamaları olacaktır. Yetki devri işletmede yer bulamazsa, işletme muhtemelen büyüyemeyecektir. Büyüme durumunda hazırlıksız yakalanan girişimci,

büyük zorluklarla karşı karşıya kalacaktır. Yokluğu durumunda işletmenin faaliyetleri büyük ölçüde aksayacaktır (Akın, 1995: 66).

Yetki devreden yöneticiler bazı riskleri de üstlenirler. Bu yüzden yetki devri yapıldıktan sonra yönetici, dikkatini daha da artırmalı ve koordinasyonu sağlamalıdır (Akın, 1995, 67). Yetki devrinde iyi bir düzen kuramayan yöneticiler, başkalarının yürütülen fonksiyonları üstlenmiş ve kendi yönetim fonksiyonlarını yapamaz hale gelmiş olacaktırlar (Hinterhuber and Popp, 1992:105-113).

Yetki devrinde önemli olan, işletmenin esnekliğini kaybetmeksizin büyürken dengeli olarak yetki ve sorumluluklarını ayarlaması ve kesinlikle çalışanları eğitmesidir. Bu yapı içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirebileceklerdir. Böylece, işletme gelecek için yeterli bir kadroya sahip olabilir. Yetki devri sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında yeni ve farklı ilişkiler de ortaya çıkacağından, doğal bir kontrol mekanizması kurulmuş olacaktır. Dolayısıyla, yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha isabetli ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanacaktır. Ayrıca, yetki devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması, çalışanlara özgüven kazandıracaktır. Yetki devri hem çalışanlar hem de yönetici açısından güven ve dürüstlüğü ifade eder (Mullins, 1990, 278). Böylece yetki devri hem profesyonel dürüstlüğü ortaya çıkmasına hem de yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunabilir.

1.2.2.4. Personeldeki Değişiklikler

Örgütlerde çalışanlar, ilişki ve davranış kalıplarını yapılacak personel değişikliği ile yeniden düzenlemek zorunda kalabilirler. Çalışma ortamından, hiyerarşik konuma, iletişim biçiminden bilgi birikimine kadar işgören kendi konumunu yeniden gözden geçirmek zorunda kalabilir. Örneğin uzun süre aynı ustabaşının yönetimi altında çalışan bir iş gören kendi konumunu yeniden gözden geçirmek zorunda kalabilir. Ayrıca uzun süre aynı ustabaşının yönetimi altında çalışan bir iş gören yeni bir ustabaşının işe başlamasıyla ona karşı pasif bir direniş içine girebilir. Zira astlar, yeni gelen ustabaşını tanımak için gayret sarf edeceklerdir. Onu tanımadan önce merak edecekler ve bilinmeyen her şeyden korkulduğu gibi ondan da korkacaklardır. En önemlisi yeni ustabaşının ne tür değişiklikler yapacağı ve bunların çalışanları nasıl etkileyeceği hususunda duyulan kaygıdır. Yeni

ustabaşına gösterilen tepkinin yoğunluğunda eski ustabaşına duyulan sevginin büyük önemi vardır. Eski ustabaşı seilmeyen birisi ise yenisi saygıyla kabul edilebilecektir. Diğer yandan uzun süre çalıştığı bir bölümden başka bir bölüme atanan kişi yeni çalışma yerinde birçok ilişki ve tutum geliştirmek zorunda kalacağından bu duruma hoş bakmayabilir. Ait olma, sayılma, statü ve diğer motive edici kuvvetler dengesi yeniden kuruluncaya kadar yeni üste karşı kuşku ile bakma devam eder (Yalçın, 1994:236). Ancak kişinin aktif veya pasif direniş içerisinde girmesi daha önceki ustabaşı ile olan ilişkisine ya da kendisi başka bir bölüme atandıysa o bölüme geçmek isteyip istememe arzusuyla yakından ilişkilidir (Yeniçeri, 2002:112).

Örgütlerin büyümesi, örgüt dengesinin değişmesine neden olur. Ayrıca bir başka şirketin satın alınması şeklinde şirket birleşmesi söz konusu olduğunda değişim ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durumda satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanmakta, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını korumaktadırlar. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekmektedir. Şirket birleşmesi durumunda önerilen ekonomik birleşme doğrultusunda genellikle her iki örgüt de yapısını yeniden düzenlemektedirler(Sabuncuoğlu, 2001:269). Örgütlerde değişiklik gerektiren bir başka durum da tepe yöneticilerinin değişmesidir. Yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, işgörenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları; bir önceki yönetiyle kıyaslandığı takdirde değişimi gerektirecek ölçüde farklı olabilecektir.

Örgütlerde ayrıca, karar verme ve uygulamalardaki yavaşlık, sık sık önemli hatalar yapılması, personel ilişkilerindeki iletişim kopukluğu ve yetersizliği, aşırı merkezci yönetim politikası, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, işgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükünden yakınma, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk şeklinde ortaya çıkan örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığında örgütsel değişim zorunlu hale gelebilir (Sabuncuoğlu, 2001:269).

İşyerlerinde yeni yönetim teknikleri uygulamalarında personeldeki değişim göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanların memnuniyeti, takım ruhu oluşturma gibi faktörlere göre yeni yönetim teknikleri belirlenmektedir.

1.2.3.Örgütsel Değişimin Etki ve Sonuçları

Günümüzde, işletmeler yapısal değişikliklerle kendilerini güncelleştirmeye çalışmakta ve kökleşmiş, yer etmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Değişen işletme ortamları, işin yapılma şekli, daha hızlı hizmet beklentisi, takım çalışması, örgütsel davranış biçimlerinde değişimi, dolayısıyla örgütsel kültür değişimini zorunlu kılmaktadır.

Her işletmenin psikolojik ve fizyolojik temellere dayanan farklı kültürleri olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt kültürü, örgütün "kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler" olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 1997:56). Yönetimin, işletmeyi etkileyen tüm unsurlara değer vermesi, yalnızca içeriye yönelik 'yönetimsel' bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürü olması gereklidir (Altuğ, 1997:105).

Örgütsel düzende reorganizasyona gidilerek, yeni politika, örgüt şeması, yetki devri, karar alma, roller, ilişkiler ve iletişim kanallarında değişiklik gibi örgütte yapı ile ilgili yeni durumlar meydana getirilir. Yeni düzende yetkisi azalan ya da iş yükü artan iş görenler bu duruma tepki gösterebilirler. Diğer yandan mevcut örgüt şemasındaki yerini kaybeden ya da daha önceleri kararlara katılırken yeni düzenlemede etkisiz kalan iş görenler moralsiz ve direnişe uygun bir kişilik geliştirebilirler. Rol hafifliğinden dolayı veya yeni rolünü çok ağır bulma dolayısıyla reorganizasyona tepki gösterilmesi doğaldır. Örgütün bünyesi ve yapısı içindeki değişiklikler, fizik yerleşmede dengeyi bozabilir. Fonksiyonlarda yapılan değişiklik veya örgütün bir kısmından diğerine nakiller de çok zaman memnuniyetsizlik yaratır. Bazen bir insanın masasının yerinin ya da buzdolabının yerinin değişmesi bile hoşnutsuzluğa sebep olabilir.

Değişim, işgörenlerde birtakım tepkilere yola açabilir. Örgütsel amaçların değişmesi, süreç ve yöntemlerde ya da personeldeki değişiklikler; farklı nedenlerle işgörenler arasında tepkilere yol açabilir.

Değişikliğe karşı tepkilerin nedenleri; rasyonel, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik nedenler olmak üzere dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2001:270):

- Rasyonel nedenler: Değişim sürecinde, örgüt üyelerinin uyumu için belli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılır ve işgörenlere uyum sağlamak için süre ve fırsat tanınmazsa, tepkiyle karşılaşılabilir. Değişimin maliyeti de oldukça önemlidir. Değişimin, getirisine oranla maliyetinin çok yüksek olması tepkilere yol açabilir. Değişim ayrıca teknik açıdan da işletmeye uygun olmalı ve sürekli sorunlara yol açmamalıdır.

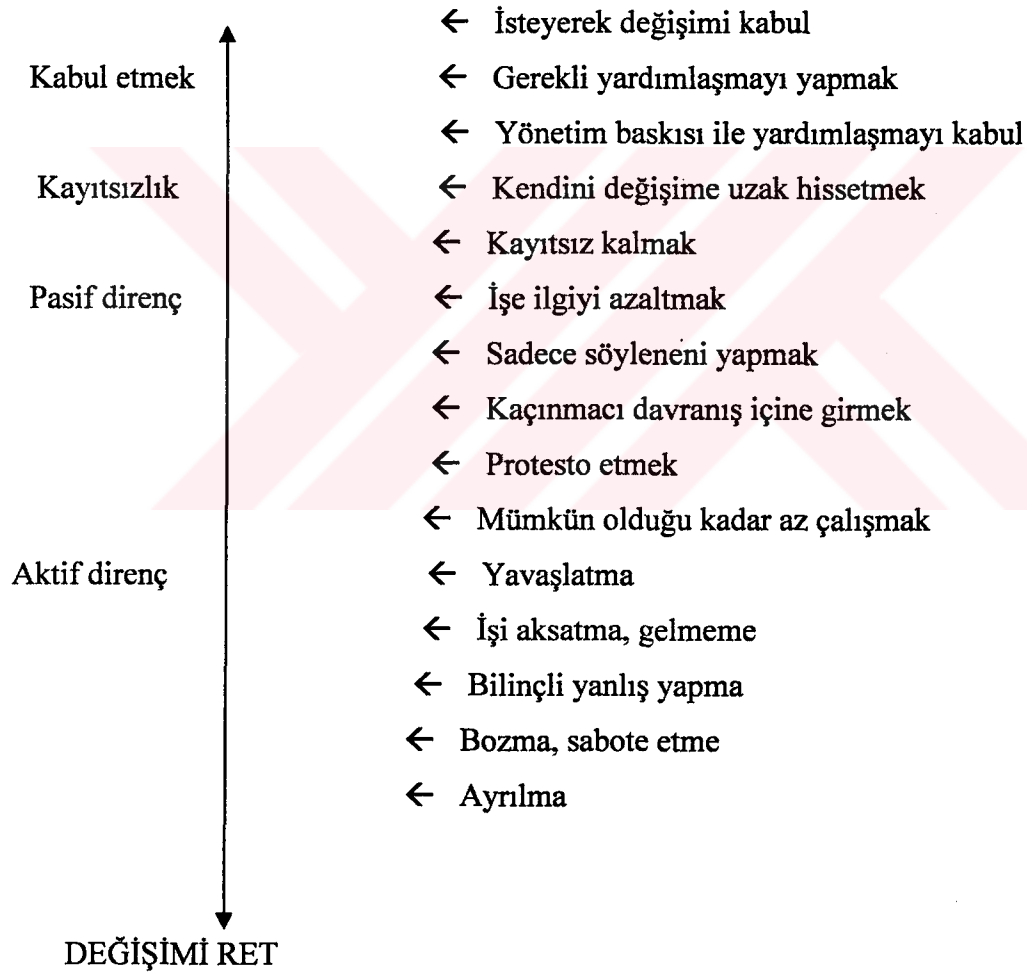
Değişim, fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bu durumda işgörenlere öğrenmek için ek olanaklar tanınmalıdır. İşgörenler, öğrenme sürecinde yalnız bırakılmamalıdır.

- Psikolojik nedenler: değişim, bir belirsizliktir. İşgörenler, örgütteki statülerinin sarsılacağı endişesini taşıyabilir. Değişim; örgütsel amaçlarda ya da süreç ve yöntemlerde gerçekleştiği takdirde, örgütün biçimsel yapısını etkileyebilir. Büyüme, küçülme ya da yeniden yapılanma sonucunda bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Örgütler büyüdükçe, temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşma söz konusu olabilir. Az sayıda kişinin çalıştığı işletmede her bireyin belirli bir görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir yere sahiptir. İşletme büyüdükçe, bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir. Örgütte eski ilişkilerin yerini yeni ilişkiler almaktadır. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceklerini düşünen kişiler, değişime karşı koyarlar. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin yoğun tepki görme ve dolayısıyla başarısız olma olasılığı yüksektir. Ayrıca işgörenler; kendi bölümlerinin dışından gelen ve hiçbir katkılarının olmadığı yeni fikirlere direnç gösterebilirler. Kişisel bir özellik olarak değişime karşı ve dar görüşlü olma da söz konusu olabilir.

- Ekonomik nedenler: İşgörenler; Üretim süreç ve yöntemleri konusundaki özellikle teknolojik değişikliklere, işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyorsa, işgörenler güvensizlik duygusuna ya da işten çıkarılma korkusuna kapılabilirler. Teknolojik gelişmelere tepki oldukça yaygındır.

• Sosyolojik nedenler: örgütlerde, biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları bulunmaktadır. Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi, değişikliğin örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Bu durum özellikle personel değişikliği sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Ayrıca bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olan işgörenler, yönetici değişikliğine de tepki duyarlar. Özellikle alışılan bir yöneticinin yerine, tanımadıkları bir yöneticinin gelmesi, işgörenlerde çekingenlik ve korku uyandırabilir.

DEĞİŞİMİ KABUL



Şekil 1: Değişime karşı direnme ölçeği

Kaynak: Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği" s.488

Örgütlerde yönetimlerin yapmış oldukları değişiklikler, çalışanlar arasındaki biçimsel olmayan ilişkileri de zedeleyebilir. Eski ilişkilerini yeni durumda koruyamayan kişiler direnişe geçebilirler. Biçimsel olmayan ilişkileri en fazla bozan değişikliklerin başında grup ve bireyleri dağıtan değişiklik biçimleri gelir. Böylece ihtiyaçların tatminindeki devamlılık ve tutarlılık bozulmuş olur. Bireyleri içinde bulundukları grupların dağıtılması halinde daha önce iyi ilişkiler içinde oldukları olan biçimsel olmayan ilişkilerini artık sürdüremezler. Bu durum direniş doğurabilir (Yalçın, 1994:237).

Örgütte çalışanların ya da yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak zordur. Bu olduğu zaman örgütte diğer değişikliklere kolayca geçilebilir. Davranışa yönelik değişiklikler bilgi, yetenek, insancıl ilişkiler, güven, katılım, grup çalışması, işbirliği kurma gibi değişikliklerdir. Bu tür değişiklikler işgörenlere güven duygusu ve moral kazandırır. İşe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve iş kazalarının azalmasına sebep olabilir.

1.2.3.1. Örgütsel Değişimin Sağladığı Faydalar

Bir örgütte değişim gerçekleştirmenin önündeki en büyük engel kültür olarak ifade edilmektedir. Değişim özellikle kültürel boyutta olmalıdır. Yaygın inanışa göre; kültür değiştikten sonra değişimin geri kalan unsurları daha kolay bir şekilde yerine getirilir. Bu düşüncenin yanlış olduğu Kotter tarafından ifade edilmiştir(Yalçın, 2002:93). Kotter'a göre, kültür, elle tutulamayacağından, kolay manipüle edilemez. Kültür; kişilerin davranışlarını başarılı bir şekilde değiştirdikten, bu değişen davranışları kişiler için yeni faydalar sağladıktan ve kişiler yeni faaliyetlerle performans gelişimi arasında bir bağlantı gördükten sonra değişebilir. Tutum ve davranış değişimi, değişim sürecinin ilk aşamalarında başlar. Bu değişimler, daha sonra firmanın daha az maliyetle daha iyi mal ve/veya hizmet üretmesine yardım eden değişimleri ortaya çıkarır. Kültürel değişimin sağlanması şu şartların sağlanmasına bağlıdır:

- Aynı görüşü paylaşan kişilerle çalışma,
- Geleceğe yönelik vizyon geliştirme, değişim için ortam hazırlama, vizyonu gerçek hale getirmek için diğerlerini ikna,
- İşe basit, uygulanabilir ve etkin yanıt alabilir değişimle başlama,

- Yeni vizyon,organizasyon amaçları, felsefesi ve misyonu ile bütünleştirmeli ve devamlı vurgulanmalıdır,
- Yeni geleceği hazırlamak için yeterli yatırımın yapılması,
- Vizyona göre teşvik sistemlerinin kurulup; kullanılması
- Sadece sonuçları değerlendirme yerine sistemin nasıl çalıştığına odaklanması.

Değişim, sonuçları bakımından değerlendirilebilir. Bu sonuçlar da uzun bir süre sonunda ortaya çıkar. Dünyada, elektronik ticaret ve iş kavramlarının gelişmesiyle birlikte, değişim programlarında büyük artışlar olmuştur. Örneğin dünyanın en büyük danışmanlık kuruluşu olan Andersen Consulting toplam gelirinin toplam gelirinin yaklaşık %20'sini değişim yönetimi faaliyetlerinden elde etmektedir. Değişim, dışa açık örgütlerin ve bu örgütlerde çalışan insanları en temel kanunudur.

Kültürel değişimde birtakım gizli engeller söz konusudur(Demirel, 1997, Aktaran:www.sitetky.com) :

- Kültür değişikliğine gidildiğinde,iş ortamının gerçeklerini çok fazla önemsememek,
- Suni değişim sonucu hızlı ve klasik cevaplar belirlemek,
- Çok sayıda veya çelişkili hedefler belirlemek,
- Değişim sürecine tüm çalışanları dahil etmemek,
- Kararlarda süreklilik eksikliği veya hedeflerde değişkenlik,
- İşletmenin değerlerinin iletilmesinde başarısızlık,
- Yönetimin sorumluluk alma konusundaki eksikliği,
- Sonuçları denetleme ve sonuçlara uygun hareket etmede başarısızlık,
- Anında sonuç beklemek,
- Arzu edilen kültür ile uyuşmayan yönetim davranışı,
- İnsanları kapasitesinin üzerinde yetkilendirme,
- Orta düzey yönetim veya çalışanların gösterdiği direnç,
- Yeni davranışları kolaylaştırmak için gereken yapının değiştirilmesindeki başarısızlık.

Örgütsel değişimin başarılı olması için bazı şartlar gereklidir. Bu şartlar gerçekleşince değişim de başarılı olacaktır. Söz konusu şartlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticiler değişime kendilerinden başlamalı ve bunun için çalışmalıdır,
- Otoriter olma yerine katılımcı, yardım edici olmalıdırlar,
- Amaç, felsefe, misyon ve hedeflerle ilgili iletişim sağlamalıdırlar,
- Değişim için gerekli enerjiyi sağlamalıdırlar,
- Kalite ile ilgili sonuçları ölçmelidirler (Yamaç, 1999; www.sitetky.com).

1.2.3.2. Örgütsel Değişimin Olumsuz Sonuçları

Değişim konusunda en büyük engel ve olumsuz gelişme, değişime karşı dirençtir. Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişme engel olmak, güvensizlik, şüphe veya değişimi önleme gibi işgören davranışlarına değişme direnç adı verilir. Günümüze kadar yaygın görüşe göre, direnç değişimin önündeki en büyük engeldir. Değişim sürecinin en zor aşaması, değişime direnci ortadan kaldırmaktır (Yalçın, 2002:105). Değişimin önündeki en büyük engel geçmişin başarılarıdır. İşler bu kadar iyi giderken değişime ne gerek olduğunu sormak, akılcı ve mantıklıdır.

Değişime olan direncin doğmasını engellemek veya ortaya çıkmış direnci ortadan kaldırabilmek için, yöneticilerin bu direnci nedenlerini anlamış olması gerekir. İşgörenler, değişime, kişisel ve örgütsel nedenler başlıkları altında toplanabilecek iki farklı grup nedenden ötürü direnç gösterirler (Yalçın, 2002:109). İşgören tarafından değişimin gerekliliğinin tam olarak anlaşılamaması, değişimin amacının, işlevinin ve muhtemel sonuçlarının yanlış anlaşılması, değişimden sonra ortaya çıkacak olan işlerin, mevcut alışkanlıkları ve pratikliği ortadan kaldıracağına dair düşünceler, sahip olunan güçleri ve yetkileri kaybetme korkusu, bilinmeyene duyulan korku, örgüt içindeki sosyal ilişkileri kaybetme korkusu, kişisel nedenler olarak sayılabilir. Örgütsel nedenler ise, eski yöntemlerle iş yapılmasını teşvik eden ödüllendirme sistemi, gruplararası çatışmalar, örgüt kültürünün içine sindirilemeyen bir değişim çabası olarak belirtilebilir. Değişimin kendisi

de, açık olmayan hedefler, karışık bir organizasyon yapısı, yetersiz kontrol ve yanlış istihdam politikaları gibi uygulamalar değişime karşı dirence neden olabilir.

Değişime direnç sürecinde dört yeni soru gündeme getirilebilir:

- Eski statüko neden artık yeterli değildir? Değişimin amacının bir yetersizliği tedavi etmek mi, yoksa yeni bir fırsattan yararlanmak mı olduğu sorusunun yanıtı, işgörenlerin değişime nasıl tepki göstereceğini belirleyecektir.
- Eski iş yapma tarzından yeni yöneme geçişin maliyeti ne olacaktır? Yeni yöntemi elde etmenin maliyetinin yanı sıra; eskiyi bozmanın maliyetini, yeni işe almaların maliyetini, işten çıkışların maliyetini dikkate almak gerekebilir.
- Önerilen şeyin getireceği yararlar bu "geçiş maliyetini" haklı gösteriyor mu?
- Önerilen değişim, mevcut çekirdek değerleri destekleyip pekiştiriyor mu?

Yapılmak istenen değişim ister çok küçük bir bölümü etkileyecek kadar küçük olsun, ister tüm işletmeyi etkileyecek kadar büyük olsun, mutlaka belli bir oranda direnç ile karşılaşmaktadır. Değişimin temel kurallarından biri insanları değişime katmaktır.

İnsanların değişime direnmesinin bir başka akılcı nedeni de yeni bir şeyler öğrenmek zorunda kalmaktan korkmalarıdır. Bu tür direnç gösterenlerin korkularını aşmasına yardımcı olmanın yolları vardır. Bunun bir yolu, öğrenmenin norm olduğu, öğrenme çabalarındaki ilk başarısızlıkların hor görülüp cezalandırılmadığı, tersine başarısızlığın çabanın kanıtı olarak takdir edilip ödüllendirildiği bir ortam oluşturmaktır. Eğer yönetim değişimi gerçekten uygulamak istiyorsa, böyle bir öğrenme ortamı oluşturabilir. Bunun için gereken şey kararlılık ve liderliktir.

Değişime karşı direnç normal ve doğaldır. Eğer değişimin bir gerekçesi varsa, bunun açıklanması gerekir. Eğer değişim için bir neden yoksa, değişimden kaçınmalıdır. Direnci reddetmek yerine dinlemek, öğrenmek ve liderlik etmek gerekir (www.insankaynakları.com).

1.2.4. Örgüt Yönetiminde Meydana Gelen Değişmeler

Günümüzde, şirketlerde değişim ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır ve bir şirketin gelecekte başarılı olması için değişime ayak uydurma becerisine sahip olması şarttır. İş dünyasının dinamizmi ve bunun beraberinde getirdiği bakış ve metot değişiklikleri, şirketlerin içinde bulundukları çevreyi izlemelerini ve bu izlenimlere göre yeni yaklaşımlar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Şirketlerin içinde bulundukları bu süreç "işletmelerde davranış değişimi" olarak adlandırılır.

1.2.4.1. Değişimde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İşletme yönetimindeki değişimde göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir(www.sitetky.com):

- **Örgütsel Öğrenme** : Bu kavram, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak "hataların yakalanması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı "örgütsel öğrenme sistemi" adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı.

1990'ların başında, Huber örgütsel öğrenmeye sıkı sıkıya bağlı dört yapı tanımlamıştır: Bilgi edinimi, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumu ve örgütsel bellek. Huber, öğrenmenin mutlaka bilinçli olması gerekmediğini ve öğrenme eyleminin öğrenen kişinin performansını hatta potansiyel performansını artırmasının şart olmadığını savunur. Öğrenme eyleminin, kişilerde davranışsal değişimlerle sonuçlanması da zorunlu değildir. Bu konuda Huber(1990), "Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır" demektedir.

Aynı yıllarda, Weick(1990) öğrenme eyleminin tanımlayıcı özelliğinin aynı uyarıcıya verilen değişik tepkiler olduğunu savunmuştur. Fakat, Weick'a göre bu şirketlerde seyrek rastlanan bir eylemdir, başka bir deyişle Weick şirketlerin

"öğrenmediğini" ya da öğrenme aktivitelerini geleneksel olmayan yollardan gerçekleştirdiklerini savunur.

Örgütsel öğrenme belki de başka tür bir öğrenmeyi, şirketin sebep-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkilere olan etkisiyle ilgili bilginin üretildiği süreci içermektedir. Weick bu konuda daha radikal bir tanım sunmaktadır. Kişisel öğrenme, insanın aynı uyarıcıya farklı tepki vermesiyle, örgütsel öğrenme ise bir grup insanın farklı uyarıcılara aynı tepkiyi vermesiyle oluşur.

- **Adapte Eden Öğrenme Ve Üretici Öğrenme:** Günümüzde şirketlerin öğrenme anlayışı "adapte eden öğrenme" (adaptive learning) üzerine kuruludur. Fakat, bir çok uzman bunun sadece birinci aşama olduğunu ve şirketlerin "üretici eğitim" (generative learning) üzerinde odaklaşması gerektiğini savunmaktadır.

Adapte eden öğrenme (ya da tek döngülü öğrenme) kullanımda olan öğrenme davranışlarının doğruluğuna ve uygunluğuna bakmadan, elde olan becerilerle yeni problemleri çözme anlayışına dayanır. Adapte eden şirketler, iş yapma metotlarının altında yatan temel varsayımları sorgulamaz. Üretici öğrenme ise iki aşamalı bir süreçtir. Bu tip öğrenme, şirketlerin problemleri tanımlama ve çözme yöntemlerini devamlı olarak incelemeleri, geri bildirim almaları ve deneyler yapmaları üzerine kurulmuştur. Şirketler, yeni çözüm yolları oluşturur ve bunları problemlerin çözümünde kullanır. Üretici öğrenme, yenilikle ve bunun unsurları olan sistemli düşünme, paylaşılan bir bakış açısı, kişisel uzmanlık ve takımsal öğrenme ile ilgilidir. Hedefler ve günün gerçekleri arasında oluşacak bir çatışma, üretici öğrenmenin yaratıcı yönünü geliştirebilir. Üretici öğrenmenin adapte eden öğrenmeden en büyük farkı dünyaya yeni bakış açılarıyla bakma zorunluluğu getirmesidir.

- **Davranış Değişimi ve Şirket Stratejisi:** İşletmelerde davranış değişimi, şirket stratejisiyle de çok yakından ilgilidir. Önemli olan doğru stratejileri kurmak değil, stratejik düşünme becerisini ortaya çıkarmaktır. Bunun en güzel örneklerinden biri, "öğrenirken planlama" ilkesini benimseyen Shell firmasıdır.

Öğrenen organizasyonların temel malzemesi şirketin yönetsel tecrübelerini nasıl kullandığıdır. Öğrenen organizasyonlar ve buralarda çalışan yöneticiler, geçmiş

deneyimleriyle sınırlı kalmak yerine deneyimlerini değerlendirip bunlardan dersler çıkarırlar. Üretici öğrenme modelini uygulayan şirketlerde, yöneticiler ne bildikleriyle değil, nasıl öğrendikleriyle değerlendirilirler. Bu tip şirketler açıklığı, sistemli düşünmeyi ve yaratıcılığı ödüllendirir.

- Yöneticilerin Desteği ve Liderlik: İş hayatının koşuşturmacası ve yoğunluğu sebebiyle çalışanlar, değişim ve öğrenmeye ilişkin aktiviteleri unutabilir veya ihmal edebilirler. Bunun sonucu olarak, zamanla şirket, kendini yenileyemediği için, problemlere çözümler bulma açısından yetersiz kalabilir. Başarılı davranışsal değişimler ancak üst düzey yöneticilerin mutlak desteğiyle mümkün olabilir. Üst düzey bir yönetici için değişim isteğe bağlı olamaz. Üst düzey yöneticiler davranış değişimi için belirli bir plan ortaya koymalı ve sürecin sonunda şirketin duracağı pozisyonu belirlemelidir. Sadece işletmede davranışsal değişiklik sürecinden sorumlu bir yönetici atanması ve bu yöneticinin bütün çalışanları değişim sürecinin içine çekmesi şirketin yararına olacaktır. Etrafta oluşan değişiklikler, ilerlemeler ve karşılaşılan engeller devamlı gösterilmelidir. Eğer çalışanların göstermesi istenen kişisel davranışlar birtakım radikal atılımlar gerekiyorsa, yöneticiler değişim sürecini kendi içlerinde başlatıp diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Atılacak diğer bir olumlu adım da üst düzey yöneticilerin değişimlere ayak uyduran ve öğrenme eylemini sürekli hale getiren personeli değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir.

Davranış değişimlerindeki insan faktörü gözden kaçırılmamalıdır. İnsanların değişime tepki verme açısından farklı ihtiyaçları ve yöntemleri olabilir. İşgörenlere değişime ayak uydurmaları ve kendilerini öğrenme yönünden geliştirmeleri için gerekli zaman verilmelidir(www.sitetky.com).

- Kademeli kültürel değişim: Örgütsel değişim için öncelikle örgütsel kültür yapısının analizi gerekmektedir. Kültürel değişim üst yöneticiler tarafından tasarlanır. Örgütsel tanı yapılarak işe başlanmalıdır. Kültürel değişim sadece üst yönetimin sorumluluğu olmamalı ve yeni bir kültür oluşturulurken alınan her kararda çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Katılım olmadığı durumlarda, kültürel değişim kaosa sürükleyen değişim olmaktadır. Kültürel değişimin başarılı olması isteniyorsa değişim kademeli olarak yapılmalıdır (Yamaç, 1999:78).

1.2.4.2. Değişim İçin Yapılması Gerekli Ön Hazırlıklar

Organizasyonda oluşan değerlerin organizasyon üyeleri tarafından paylaşılması, kurum kültürünü oluşturmaktadır. Uzun yıllar paylaşılan değerler zaman içerisinde kişileri birbirine bağlayarak o kurumda çalışmayı ve aynı zamanda o kurumun mensubu olmayı bir gurur kaynağı haline getirmektedir.

Organizasyonlarda kurum kültürünün oluşması uzun zaman aldığı gibi, değişmesi de aynı şekilde zaman almaktadır. O nedenle yıllar alan değer ve kültür oluşumunun birkaç günde veya birkaç ayda değişmesi veya değiştirilmesi mümkün değildir. Teknolojik değişimlerin kabulü süratli olmakta, davranışa bağlı değişimler ise çok yavaş olmaktadır. Kurumsallaşmada gerekli olan sistemlerin uygulanması ve yeniliklerin kabulü, genellikle dirençle karşılanmaktadır.

Organizasyonlarda değişimin iletişimde karşılaşılan en belirgin kişisel davranış biçimi 5 aşamadan oluşur. Bu beş kişisel davranış biçimi, sırası ile reddetme, direniş, uyum, kabul ve destektir. Bu aşamalardan geçmeden değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir(www.sitetky.com).

Değişim ile ilgili ilk kişisel reaksiyon, reddetmedir. Her ne şekilde olursa olsun alışılmışın dışında olması nedeniyle önerilen değişiklik ilk anda reddedilir. Değişikliğe karşı “Bu da nereden çıktı?” “Bizde olan, ihtiyaca cevap veriyor, buna ne gerek vardı?” şeklindeki davranış biçimi doğal karşılanmalıdır.

İkinci aşama, direniştir. İkinci aşamada öngörülen yeniliğin genellikle yanlış olduğu konunun farklı bir biçimde çözülebileceği ifade edilir. Şayet değişim üzerinde fazlaca ısrar edilirse “işimizin aksayacağı” veya “önceden konulmuş olan hedeflerimize ulaşamayacağı” hususlarında tavır konur.

Üçüncü aşama, uyumdur. Bu aşamada “Neyin değiştiğini ve bunun beni nasıl etkileyeceğini anlıyorum; ancak gene de ikna edilmem gerek” şeklindeki davranış biçimi kendisini gösterir.

Dördüncü aşama, kabuldür. Bu aşamada, yeni sistemin nasıl işlemeye başlayacağını görebilmek mümkün olmaktadır.

Beşinci aşama, destektir. Bu aşamada destek, önerilen değişikliğin geliştirilmesi için yolların aranması şeklinde kendisini gösterir.

Değişimin iletişimde nelerin yapılması gerektiği çok önemli olmakla beraber, aşağıda sıralanan yanlışların yapılmaması gerekir.

- Tüm değişikliklerin bir defada anlatılması: Tüm değişikliklerin bir defada anlatılması değişikliklerin reddedilmesine sebep olacaktır. Özümleme zor olacak, uygulamada çaresizliğe düşülecektir.
- Değişikliğin iletişimde yazılı malzemeye gerektiğinden fazla güvenilmesi: Değişiklikleri yazılı olarak dağıtmak ve değişikliklerin kişiler tarafından anlaşıldığını ve doğru olarak algılandığını kabul etmek yanlıştır. Bu konudaki yazılı iletişim mutlaka yüz yüze sözlü iletişim ile desteklenmelidir.
- İletişimde hiyerarşik düzene uymamak: Yetki ve sorumlulukları farklı olan herkesi bir araya getirip değişikliği iletmek algılamayı başarısız hale getirecektir. Zor olmasına ve uzun zaman almasına rağmen yeniliğin iletişimde mutlaka segmentasyona uyulmalıdır.
- Üst kademe yöneticilerinin ilgisizliği: Organizasyondaki herhangi bir değişikliğin iletişimde üst kademe yöneticilerinin desteği yoksa değişikliğin kesinlikle kabul edilmeyeceği ve benimsenmeyeceği bilinmelidir.

Organizasyonlarda yapılmak istenen değişim, genellikle uzun ve yorucu bir yolculuğu gerektirmektedir. Değişimin talimat ve bildirilerle sağlanamayacağı, ancak etkin bir iletişim ve kararlı yaklaşımlarla gerçekleştirilebileceği bilinmelidir.

Değişime karşı direncin kırılması için belli başlı yaklaşımlar üç ana başlık altında toplanabilir.

- Zorla değişim stratejisi: Emir verme, buyurma ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlam üzerine kuruludur. Çabuk ve anında uygulama imkanı vermekle birlikte, bu stratejide işgören bağlılığının düşük ve direnişin yüksek olması beklenir. Yalnızca yönetim iradesiyle değişime direnç bir süre kırılabilir.

- **Eğitime dayalı değişim stratejisi:** Değişime karşı direnci engellemede kullanılan en önemli faktörlerden biri, eğitim ve iletişimdir. Değişme gerçekleşmeden önce eğitim gerçekleştirilmekte ve gerekli değişim sağlanmaktadır. İletişim, işğörenlerin değişme gereksinmesini ve mantığını görmesini sağlar. Çalışanlar bilgilendirilir ve değişime katkıda bulunmaları sağlanır. Uygulama süreci yavaş ve zor olmakla birlikte, daha uzun ömürlü ve üyelerin değişime bağlılığı daha yüksek bir stratejidir.

- **Rasyonel ya da bireysel çıkarlara yönelik değişim stratejisi:** Yöneticiler değişime yönelik gayretleri dikkatli bir şekilde organize ederek değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanması ihtimalini artırırılar. En çok başvuruılan stratejilerden birisidir. Çalışanlar, değişim sürecinin içinde yer almaya davet edilirler, kişiler kendilerini değişim sürecinin bir parçası olarak hissederler. İkinci aşamada değişim teşvik gerektirir. Üçüncü aşamada insanların değişikliklerin amacını anlayabilmeleri için iletişim gereklidir. Dördüncü ve son aşama ise geribeslemenin alınmasıdır.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ETKİLİ İLETİŞİM VE YÖNETİMİ

2.1. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

Yönetim, diğer kişilerin çabaları yoluyla amaçların başarılması olarak tanımlanabilir (Can, 1999:254). Bir yöneticinin karşılaştığı sorunları analiz etmesi, bunun sonucu olarak yararlı çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etki ve sonuçlarının görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlaması iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilir. Bir fikrin gerçek olabilmesi bir plana bağlanmasıyla mümkündür. Plan geliştirildikten sonra bunun uygulanması için kişilere iletilmesi gerekir. Bugün yöneticilerin iş arkadaşlarından, üstlerinden ve astlarından aldıkları en kötü eleştiri, etkin bir şekilde iletişimde bulunamadıkları noktasında toplanmaktadır. Yöneticinin amaçları başarabilmesi her şeyden önce birlikte çalıştığı kimselere amaçlarının neler olduğunu iletebilmesine bağlıdır. Bugün amaçlar ile başarılanlar arasında farklılık varsa bunun en büyük nedenlerinin başında iletişim kopuklukları gelir. İletişim, anlamları ortak kılmadır. Geniş anlamıyla istenilen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarının gerçekleştirmede aracı olur. Planların uygulanması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eşgüdümlemesi, görevi başaracak kişiye iletilmelidir. İkincisi, örgüt üyeleri iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için canlandırılırlar (Can, 1996:25).

2.1.1. İletişimin Öğeleri

İletişim sisteminin ana yapılarını iletişimi başlatan kişi, anlam kodlama, mesaj iletişim biçimi, gönderme becerileri, alıcı kişinin özellikleri ve geri bildirim oluşturur (Gürgen, 1997:13). İletişim, öncelikle duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici(kaynak) ile bu simgeleri çözümleyip algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir.

İnsanlar arası iletişim; kişilerin birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktardıkları bir süreçtir. İletişim sırasında aktarılan mesaj bireyin psiko-sosyal yaşantılarından oluşur.

İnsan dış dünyaya kendi iç psikolojik değerleri ile anlam verir ve bunu kendi dışındakilere ifade etmek ihtiyacını duyar. Böylece kişi iletişime hazır hale gelir. Bir iletişim sürecinde verici ve alıcı kişiler olarak, en az iki kişi yer alır.

2.1.2. Verici Kişi(Kaynak)

Kaynak; mesajları oluşturan kişi, küme, örgüt ya da aygıt olarak tanımlanabilir(Mutlu. 1994:126). İletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler kaynağı oluşturur.

İletişim süreci içerisindeki kişilerden, iletişimi başlatan kişiye verici kişi denir. Verici, herhangi bir durumda diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir. Bu nedenle "verici" kendi duygu ve yaşantılarını alıcı durumunda olanların bütün duyularına ulaşabilecek biçime getirmeye çalışır. Vericinin, aktardığı duygu ve düşüncelerde o olay öncesindeki ihtiyaç ve beklentilerinin - geçmiş yaşantılarının - rolü çok önemlidir. Vericinin iletişim odağı olan duruma ilişkin algılar, onun sözlü ve sözsüz mesajlarının hem içeriğini, hem duygusal tonunu belirler(Gürgen,1997:22).

Algı, insanın çevresindeki uyaranların ya da olayların ayırımında olması ve onları yorumlaması sürecidir. İnsanın yakınındaki dünyadan etkin bir şekilde malzeme seçimi yapması ve bu malzemeyi anlamlandırması anlamına gelmektedir. Algı, çevreden gelen uyaranların toplanma, organize edilme, anlaşılma ve değerlendirilme sürecidir. Dış uyaranlar, duyularımız yoluyla toplanır. Bu alıcı yapılar; görme, işitme, dokunma gibi duyularımızdır. Duyularımız, alıcı hücrelerin dış çevredeki fiziksel enerjileri yakalayıp sinirsel enerjiye çevirmesi ile görevlerini yerine getirirler. Beyinde işlenen bu sinirsel enerji bir algı ürünü olarak ortaya çıkar. Algıyı oluşturan sürece de "algılama" denir. Duyu organları tarafından beyne iletilen duyular basittir. Oysa algıda işin içine geçmiş yaşantılar, ihtiyaçlar, değer sistemleri, inançlar ve ilgiler girer. Algı, beyne ulaşmış duyuların kişiye özgü seçilmişliği ile ve örgütlenmesiyle ortaya çıkan karmaşık bir sürecin ürünüdür. İnsanlar, dış dünyadan duyularla beyne ulaşan bilgilerin bazılarını atarlar, geriye iterler; bazılarını kuvvetlendirirler ve varsa, boşlukları kendi ihtiyaçları doğrultusunda anlamlı olarak doldururlar. İletişim açısından önemli sorunlar burada başlar. Dış uyaran artık yalın bir olay veya yaşantı olmayıp kişiye göre biçimlendirilmiştir. Kişi bu algıları

doğrultusunda yaptığı değerlendirmeleri aktarma noktasına geldiğinde "verici kişi" olarak iletişimi başlatır. Bütün iletişimlerde anlamın kodlandığı bir mesaj, bunu gönderen bir verici ve mesajın kodunu açan bir veya birkaç alıcı vardır. Verici ve onun gönderdiği mesajlar aynı olduğu halde, her alıcının kod çözme süreci kendisine özgüdür (Mutlu, 1993:A/3).

Kaynak, iletmek istediği duygu, düşünce ve bilgisini alıcının anlayıp algılayacağı simgeleri kullanarak mesaja dönüştürür. Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim becerisine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile, toplumsal ve kültürel etkenlere bağlı olarak değişir.

Örgütsel iletişim açısından kaynak, bir üst, bir ast, örgütün çevreyle iletişiminde ise, örgüt veya çevre olabilir (Gürgen, 1997:14).

2.1.3. Alıcı Kişi

İletişim sürecinde göndericinin karşısına konumlanan ve iletilen mesajın ulaşması amaçlanan kategoridir (Mutlu, 1994, A/3). İletişim sürecinde alıcı konumunda olan kişi çok önemlidir. Vericinin kodladığı anlamı, alıp çözecek ve değerlendirecek kişi alıcıdır. İletişime yapıcı etkinliği kazandıran, vericiden gelen sözlü veya sözsüz mesaj kodlarının alıcıda gerçek anlamları ile değerlendirilmesidir. İletişim sürecinin diğer ucunda yer alan alıcı kişi, bir dinleyici konumundadır. Bu rol zaman zaman değişikliğe uğradığı halde, mesaj akışında alıcı kişinin tutumu, iletişim akışını belirleyen önemli bir etkidir. İletişim için esas olan, mesajlardaki sözcüklere, verici kişi tarafından giydirilmiş anlamlardır. Alıcı kişinin, mesaj kodlarını çözerken, vericiyi anlama gayreti içinde olması beklenir. Doğru dinleme, doğru ve sağlıklı iletişimin en önemli parçasıdır. Etkin dinleme bütün insanların geliştirmesi gereken bir dinleme becerisidir. Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli, çok basit gibi gözükse ama çok ihmal edilen etkin dinlemenin doğru olarak uygulanmasıdır. Alıcı; ya mesajın hedefini, ya da mesajın hedefe ulaşmasını sağlayacak kod açıcı kategoriye dile getirmektedir. Kod açıcı; herhangi bir biçimdeki bir mesajı alan ve onu anlamın formüle edilebileceği bir başka biçime çeviren düzenektir. Örnekten hareket edecek olursak, insan iletişiminde kod açıcı işitme düzeneğidir, elektronik iletişimde ise, kod açıcı telefon

ahizesidir. Kod açımı, mesajların doğasını yorumlama, çözümleme ve anlama sürecidir (Mutlu, 1994:K/135)

2.1.4. Anlamın Kodlanması

Anlam; iletişimin ürünü ya da sonucu olarak ortaya çıkan, karşılıklı anlaşmaya dayanan ve insanların birbirlerini anlamalarını olanaklı kılan düşünsel çağrışımdır. (Mutlu, 1994:A/11) Anlam bakımından etkin olan üç temel faktör vardır. İlişkinin biçimi, ilişkinin bağlamı ve ilişkinin amaçları. Bunlar iletişimde yer alan kişilere ve iletişimin yapıldığı ortama bağlı olan faktörlerdir.

- **İlişkinin Biçimi** : Anlamı kodlama konusunda iletişim içindeki kişilerin temsil ettiği statü, roller ve durum önemli bir işleve sahiptir. Örneğin insan kızgınlığını; eşine, çocuğuna, amirine ya da arkadaşına çok farklı biçimde aktarır.

- **İlişkinin Bağlamı** : Yer, zaman, yaş gibi faktörler de anlam kodunu etkileyen diğer özelliklerdir. Aynı şekilde iletişim yeri ve zamanı, kodu hem oluşturmamızda hem de açmamızda etkilidir.

- **İletişimin Amaçları** : Olumlu iletişimde ve iletişimin etkin bir biçimde sürdürülmesinde ilişkinin amacı çok önemli rol oynar. Verici kişi ile alıcı kişinin amaç ve ilgileri, anlamın kodlanmasını belirleyen temel bir özelliktir. Verici kişi için amaçlar : Sorun çözmek, anlatmak, işbirliği, disiplin altına almak, etkilemek, bilgi vermek, ikna etmek, farklı görüşleri açmak, değiştirmek, yön vermek, karşı koymak, örgütlemek, denetlemek, paylaşmak olabilir(www.sitetky.com).

Alıcı kişi için amaçlar; anlamak, tartışmak, değerlendirmek, öğrenmek, işbirliği, paylaşma vb. olabilir. İşte bütün bu noktalardaki amaçların olumlu olması, yapıcı bir iletişim, olumsuz olması ise yıkıcı bir iletişimin ortaya çıkmasına sebep olur.

2.1.5. Mesaj

Mesaj, bir alıcı için uyaran olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir. Mesaj teriminin bir başka boyutu, iletişim içeriğinin bu içeriği dile getiren birey tarafından algılanan ya da amaçlanan anlamıdır. Bir başka deyişle, mesajı alanlar tarafından içeriğe atfedilen anlamdır(Mutlu, 1994:M/155). Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembolere mesaj denir. Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarınca algılanmasına yöneliktir.

2.1.6. Gönderme Becerileri (Kanal)

Mesajların sözlü, sözsüz veya yazılı olarak istenen ilişki biçimine uygun verilebilmesi, gönderme becerilerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Bireyin mesaj gönderme becerisi yaşanan sosyal ortam ve kişilik özellikleri ile şekillenir. İletişim, sadece kelimeleri söylemekten çok daha fazla öğeyi içerir. Gönderme becerileri, mesajın aktarılması için seçilmiş olan sözcükler, beden dili ve sestten oluşan bir bütündür. Bir iletişimin yapılandırılmasında ortalama olarak kelimeler % 10, ses tonu % 30 ve beden dili % 60 rol oynar. Bir iletişimde kelimeler, ses ve beden dilinin kullanılması"gönderme becerileri"ne ait özelliklerdir. Ancak bir iletişimin başarılı olması ve amacına ulaşabilmesi için gönderme becerilerinin yanı sıra, şu soruların cevaplandırılması yerinde olur:

- Ne söylemek istiyorum?
- Ne zaman söylersem, karşımdaki kişinin iletişim kanalları açık olur?
- Nerede - hangi ortamda - iletişimi başlatırsam yerinde olur?

Bir kaynağın bir mesajı kodlaması, onun toplumsal birikimlerini de kapsayan deneyimleri ve yaşantılarının bir yansımasıdır. Kişilerin günlük konuşmaları, resmi toplantı konuşmaları veya teknik bir konudaki konuşmalar ortama bağlı değişik yol ve yöntemleri gerektirir.

2.1.7. Geri Bildirim

Çok yönlü bir süreç olan iletişimin devamını etkileyen önemli bir başka özellik, alıcının mesajı çözüp değerlendirmesinden sonra yeni bir mesaj kodlaması ve geri bildirim (feed back) yapmasıdır. Geribildirim ya da geribesleme, göndericinin mesajına alıcı tarafından gösterilen tepki, birincil bir mesaja tepki olarak beklenen ve yorumlanan ikincil tür iletişimidir. Bir sistem kendisini çevresine uyarlamak amacıyla geribildirim mekanizmasını kullanır. Geribildirim, bir sistemin etkinliğini önceden konmuş bir ölçüte göre kıyaslama ve bu kıyaslamayı çıktısını denetlemede kullanma sürecidir (Mutlu, 1994:73). Doğru ve sağlıklı bir iletişim için geri bildirimde yer alması gereken özellikler şunlardır:

1. Vericiyi tam olarak dinlemek ve anlamaya hazır olmak
2. Kelimelerin içeriğine ve aktarılmak istenen duygulara açık olmak
3. Kelimelerin sözlük anlamları dışında "vericide" ne anlama geldiklerini tanımayı istemek
4. Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmek
5. Ana konuyu kaçırmamak. Özetlemeler yapmak
6. İletişimi önyargı ve dirençle kesmemek
7. Vericinin duygularını anlayabilmek, farklı insanların bakış açılarından bakmayı başarabilmek
8. Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce, anlaşılın noktaları açıklığa kavuşturmak
9. Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek. Duygusal gerginliğin bedene ve ses tonuna yansımalarını önlemek
10. Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabasından vazgeçmemek (Yalmanbaş, 2001: www.sitetky.com).

2.1.8. İletişimde Diğer Önemli Öğeler

İletişim olayını incelerken, içinde bulunulan konum, iletişim kurmanın amacı, iletişim gerçekleşirken uyulması gereken kuralların da göz ardı edilmemesi, çözümlenmesi gerekir. İletişim kurarken neyin hedeflendiği önceden iyi bilinir ve saptanırsa, amaca

ulaşmak kolaylaşabilir, etkili olma şansı artar. Belirli durumlarda kimi kişilerle nasıl konuşulacağına, iletinin nasıl yazılacağına ilişkin kuralları bilmek ve uygulamak etkili iletişim kurmayı sağlayabilir (Gürsözlü,2001: www.sitetky.com).

Kaynak tarafından kodlanarak gönderilen ve alıcı tarafından algılanarak anlama dönüşen mesajın sonucunda alıcının davranışlarında ortaya çıkan gelişme ve değişimler, iletişimin etkileridir. Kaynak tarafından amaçlanan gelişme ve değişimin, alıcının davranışında ortaya çıkıp çıkmaması, iletişimin başarısını gösteren bir ölçüt olarak değerlendirilir. İletişimin alıcıda oluşturduğu etkileri, alıcının bilgi düzeyinde, tutumunda ve davranışlarında ortaya çıkan gelişme olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür(Gürgen, 1997:23).

2.2. Örgütsel İletişim Türleri ve Araçları

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır.

2.2.1. Yazılı İletişim Araçları

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunun dışında işgörenin sorumluluk yüklenmesi bakımından da yazılı kaynakları kullanması gerekebilir (Sabuncuoğlu, 2001:84).

Yazılı iletişim araçları,

- Yazılı raporlar,
- İşletme gazetesi,
- Broşür ve el kitapları,
- Afiş, ilan tahtası, bültenlerdir.

2.2.2. Sözlü İletişim Araçları

Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır.

Sözlü iletişim araçları şunlardır;

- Konferans ve seminerler,
- Görüşme ve toplantılardır.

Sözlü iletişim süreci insanları belli bir yakınlık içinde karşı karşıya getirir. Sözlü iletişim süreci tek yönlülüğü değil, karşılıklılığı içerir. Sözlü mesajların yanında, sözsüz mesajlar da sözlü iletişimde çok önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütsel iletişimde sözlü iletişim türleri şunlardır:

- Planlanmış gayri resmi iletişim,
- Toplantılar biçiminde gerçekleştirilen iletişim,
- Resmi sunuşlar biçiminde gerçekleştirilen iletişim.
- Komite toplantıları biçiminde gerçekleştirilen iletişim (Cüceloğlu, 1993,78).

Planlanmış gayri resmi iletişim, bir projedeki gelişmelerin rapor edildiği bir geçiş toplantısı olarak düşünülebilir. Toplantılar biçiminde gerçekleştirilen iletişim, bütün çalışanları bir araya getiren ve yıllık toplantılar biçiminde gerçekleştirilen iletişimdir. Çalışanlar arası ilişkileri geliştirmek açısından yararlıdır ve ilgili herkesin görüşlerini alma gibi bir faydası vardır. Resmi sunuşlar biçiminde gerçekleştirilen iletişim, sunuş veya sergileme olarak da ifade edilen, belirli bir konu ile sınırlanmış dia, ve diğer görsel-işitsel araçlarla bir konuyu sunulması anlamına gelir. Komite toplantıları biçiminde gerçekleştirilen iletişim ise, bir komitenin bir sırayı takip ederek belli aralıklarla bir araya geldiği özel bir toplantı şeklindedir. Sonuçların resmi tutanak olarak sağlandığı ortamlar hazırlaması avantajlı yönü, çok farklı görüşlerin belirsizliğe neden olması ise dezavantajlı yönüdür (Cüceloğlu, 1993:67).

2.2.3. Görsel İletişim Araçları

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Bu araçlar, tekniklerin (radyo, teyp, pikap v.b.) görsel (tv, bilgisayar, maket v.b.) kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimdir(www.sitetky.com).

2.2.4. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim; vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır.

İnsan iletişiminin çok önemli bir kısmını sözsüz iletişim oluşturur. Çoğunlukla farkında olmaksızın gerçekleşir. Sözsüz mesajlar iletişimin etkililiği açısından çok önemlidir. İletişimde sözlü iletişimden çok daha etkili unsur, sözsüz iletişimdir (Pfiffner, 1960:33).Sözsüz iletişimin en önemli unsurları; göz ilişkisi, beden duruşu, baş ve yüz hareketleri , sözel kalite, kişiler arası mesafedir.

2.3. Örgütlerde İletişim Sürecinin İşleyişi

Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içerir. İletişimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağından, iletişim bir örgütün can damarıdır. Örgütlerde üç tür iletişim sistemi vardır. Bunlar; biçimsel (resmi), biçimsel olmayan (doğal) ve örgüt dışı iletişim sistemleridir (Gürgen, 1997:63).

2.3.1. Biçimsel İletişim

Organizasyondaki hiyerarşik yetki yapıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır. Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde hareket eder(www.sitetky.com).

- Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim: Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde Genel Müdürden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletimde ulaştırılan; işletmenin politikaları, usulleri, kuralları, emirler ve

bilgi talepleridir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir.

- **Aşağıdan Yukarıya İletişim:** Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makama iletirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür ile iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Ancak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen; fiziksel uzaklık, her kademede bilgilerin değişikliği uğraması, amirin davranışı, astın statüsü, gelenekler gibi bir çok etmen söz konusudur.

- **Yatay İletişim:** Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler için de ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmakta ve bu nedenle yatay iletişimin önemi artmaktadır.

- **Çapraz İletişim:** Biçimsel iletişim "yukarıdan-aşağıya", "aşağıdan-yukarıya" ve "yatay" biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilginin (mesajın) niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür. Örneği; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinanın teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde "çapraz iletişim" gerçekleşmiş olur(www.sitetky.com).

2.3.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan iletişim de söz konusudur. Organizasyonlarda biçimsel yapının haricinde işgörenler, gereksinimlerini karşılamada doğal gruplar oluşturmaktadırlar. Bireylerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıkan iletişim, belirli bir planı ve amacı olmayan, kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Etkili bir şekilde kontrol altına alınmazsa, örgütsel düzeni ve biçimsel iletişimi kökünden sarsacak boyuta varabilir (Sabuncuoğlu, 2002:108).

2.3.3. Örgüt Dışı İletişim

Bilindiği gibi organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve entropiye uğramamak için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadır. Örgüt dışından gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır.

2.3.4. Gruplar Arasındaki İletişim

Organizasyonlarda her bir birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazen gruptaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilir. Şekil 1'de de görüldüğü gibi, bu modeller; merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest iletişim modelleri olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 2:Gruplar arası iletişim modelleri

Kaynak:www.insankaynakları.com, 05.03.2002

Merkezi model : Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

Y Modeli : Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

Zincir Modeli : Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

Daire Modeli : Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

Serbest Model : Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmin çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

2.3.5. Demokratik Liderlik ve Çağdaş Yönetimde İletişim

Dünyadaki değişim döngüsünde dış etkilere bağlı olarak yeniden yapılanma zorunluluğu ve buna bağlı olarak rekabetçi ortamda örgüt içinde değişim yaşanması kaçınılmazdır. Değişimlere ayak uyduramayan işletmeler bir süre sonra küçülmüş ya da doğru boya gelmiş olabilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yaşamayan bir işletmenin geleceği olduğu söylenemez.

Yönelmekte olduğumuz bilgi toplumunda birey merkezdedir. Bilgi her zaman bir kişide mevcut bulunur, bir kişi tarafından taşınır, çoğaltılır, geliştirilir, uygulanır ve aktarılır. Bu sebeple; bilgi toplumuna geçiş, insanı merkeze getirmektedir.

Çağdaş yönetimin vazgeçilmez parçası olan öğrenen organizasyonda, her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Öğrenen bir organizasyonun ürünleri; iş süreçlerini, ekip çalışmasını, müşterileri, sistem düşüncesini, zihinsel modelleri öğrenirler. Öğrenen bir organizasyonda çalışanlar kuruluşlarının ticari yönü konusunda bilgi sahibi olurlar. Satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar gibi konularda daha fazla bilgiye erişebilirler. Öğrenen organizasyonlarda iletişim çağ atlamıştır. Bu iletişim organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırır.

2.3.6. Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim

Son yıllarda kamu yönetiminde de kalite, verimlilik, maliyet, sürekli geliştirme kavramları konuşulmaktadır. Kamu yönetiminde idarede reform kavramı karşımıza çıkmaktadır. İdarede reform değişimi, idari mekanizmaların iyileştirilmesini kapsar. İdari reform, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak hızlı, tasarruf sağlayıcı, verimli ve iyi nitelikte hizmet görülmesini sağlayacak bir düzene kavuşturulmasını ve böyle bir düzen içinde iş görmeyi sağlayacak çabaların tümüdür (Tortop, Nuri ve başk. 1999:191). İdarenin yapmakla yükümlü olduğu görevlere uygun bir şekilde örgütlenmesi araştırılır. Bu devamlı ve bitmeyen bir görevdir. Çabuk gelişen ve değişen dünyada, idare de yapısının ve uyguladığı usullerin değişmelere ve gelişmelere uyması sorunları ile karşılaşmaktadır.

Yönetimsel kuruluşlarda değişiklik yaparken, bilimsel usulleri ortaya çıkarmakta çeşitli güçlüklerle karşılaşılır. Geleneksel usullerin uygulanması her zaman mümkün değildir. Mevcut dokümanların elde edilmesi ve incelenmesi çok defa güçtür. Yayınlanan raporlar azdır. Birçok yazışma ve haberleşme gizli olarak yapılır veya gizlenir. Sondaj, mülakat ya da doğrudan doğruya gözlem gibi usullerin uygulanmasında da çeşitli güçlüklerle karşılaşılır. Üst derece amirler, yönetimin işlemesi ile ilgili olarak, alt kademe memurların dışarıya bilgi vermesini hoş karşılamaz. Oysa yönetimin işleyişinin iyileştirilmesi geniş araştırma, inceleme ve eleştiri yapılmasına bağlıdır. İletişim sürecinin iyileştirilmesi, idari reform kavramının başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

İdarede değişiklik çalışmaları yapılırken yönetimin nasıl işlediğinin, sorunların neler olduğunun ve niçin bu sorunlarla karşılaşıldığının saptanması gerekir. Bu inceleme tamamen tarafsız ve nesnel bir incelemedir. İncelemek ve bazı olgular saptamakla yetinilmez, istenilen amaçları yöneltmeye yarayacak ilkeler ortaya konur. Eğer yönetim

kuruluş amaçlarına cevap vermiyorsa, aksaklıklar ortaya çıkarılır. Bütün bu çalışmalar için geçmişe ve mevcut duruma ait bilgilerden faydalanılması gerekir. Böylece insan davranışlarına uygulanan bilimsel yöntemin gerçek sınırlarını saptamak söz konusudur.

2.3.7. Özel Sektör İşletme Yönetiminde Etkin İletişim

Çalışma psikolojisi alanında iletişimin kendine özgü bir yeri ve önemi vardır. Örgütlerde işgören, başkalarına karşı olumlu ya da olumsuz davranışta bulunurken iletişim araçlarından geniş ölçüde yararlanır. Yazılı ya da sözlü mesaj aracılığıyla tepkilerini belirtir, bilgiler alır ya da verir, duygusal ve düşünsel etkileme biçiminde davranışlarını açıklar. İletişim, davranışların açıklanmasını sağlayan bir araçtır. Örgütler, faaliyetlerini içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Örgütlerdeki bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi, etkili bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2002:64).

Gerek yöneticilerin, gerekse iş görenlerin öğrenim düzeyleri sürekli yükselmektedir. Bu olgular, kendi başına alındığında iletişim sorunlarının mantıklı bir çözümün eşiğinde olduğu izlenimi önem kazanmaktadır. Teknoloji ve eğitimdeki bütün ilerlemelere karşın, çok az organizasyon iletişim ağlarından hoşnuttur. Çünkü iletişim ortamı, sürekli ve hızlı değişimlerin ve tekniklerin yaşandığı, yüksek bir katılımın gerçekleştiği alanlardan oluşmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Modern yönetimlerde; organizasyonun gerek iç, gerekse dış çevresine yönelik olarak sürekli, bilimsel, sistematik ve anlamlı ilişkiler kurulmakta, yürütülmekte ve geliştirilmektedir.

Çağdaş yönetimler; gerek bireysel, gerek organizasyonel, gerekse dış çevreye yönelik faaliyetlerinde; ilişkide bulundukları kişi ve kuruluşlarla; olumlu tutum ve davranışları işletme lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanırlar. Başarılı bir iletişim imajı oluşturma çabasındaki işletme, önce hem örgüt içi personeli; hem de yakın ve uzak çevreyi çok iyi tanımalıdır. Lider ve yöneticiler; geleceğe yönelik kalıcı başarılar için; mükemmel bir iletişim sisteminin koruyucusu ve işleticisi olmalıdırlar. (www.sitetky.com)..

2.4. İLETİŞİM YÖNETİMİ

İnsanların birey olarak başkalarıyla birlikte ortak çaba ve ortak amaçlara ulaşmak için giriştikleri çabalar, o insanların, toplumu oluşturmalarındaki önemli etkinlikleridir. Toplumun oluşumu sürecinde, tarihsel geçmiş ve kültürel yapılardaki ortak özellikler, toplumları oluşturan bireylerin ortak yaşantıları ve birlikte yaşanılarak kazanılmış deneyimleri ile mümkün olabilmektedir. Çünkü “ortaklaşma süreci”nin temeli olan iletişim, söz konusu ortak yaşantılar ve birlikte yaşanarak elde edilmiş deneyimler doğrultusunda oluşturulabilecek ortak anlayış çerçeveleri ile kurulabilir. Bunun sonucunda oluşturulan ortak anlayış çerçeveleri ile kurulan sağlıklı ilişkiler de, insanların birbirlerini etkileyerek, birbirlerinin davranışlarında değişim sağlayabilme ve iletişim sürecini amacına ulaştırabilme olanağına kavuşmasına neden olur. Diğer insanlarla ilişkilerde, onlara yaklaşp uzaklaşmada, onlardan gelecek fikir, bilgi ve duyguları kabul etmede bireysel birtakım sınırlar vardır(Eren, 2001:402). Herkes her mesajı kolayca kabul edip ona göre tepki gösterememektedir. Bu tepkilerin içeriği mesajların içeriğine göre değiştiği gibi, bir insandan diğerine de değişmektedir.

İletişimin, karşılıklı anlayış ve paylaşımı gerçekleştirebilecek şekilde gelişmesi, her şeyden önce kişilerin, duygu ve davranışlarının nedenleri üzerinde düşünmelerine bağlıdır (Gürgen, 1997:148). Sağlıklı bir iletişim gerçekleştirmek için olaylara gerçekçi bir açıdan bakabilme alışkanlığını geliştirmek gerekir. Bunun için bir olayı tüm yönleriyle anlamaya çalışmak gerekir. İletilen mesajlarda, kişilikle ilgili değerlendirmeleri ayıklamak, mesajın özünü yakalayabilmek son derece önemlidir.

2.4.1. Örgütlerde İletişimin Önemi

Örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çok yönlü bilgi akışının sağlanabilmesi ile mümkündür. Örgütsel iletişim sistemini kuran ve etken bir şekilde işlemlerini sağlayan yönetim, sürekli geri besleme değerlendirmesi yaparak, elde edilen bilgilerin örgüte dağıtımını da üstlenmelidir. Örgütte etken bir iç iletişimin kurulması başta üst yönetici olmak üzere tüm yönetici ve çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bilgi ve feedback (geri besleme) akışının kesildiği, “sır”ların arttığı örgütlerde; çatışma, uyuşmazlık ve kararlarda isabetsizlik, sorun çözmede isteksizlik kendini gösterecektir.

Yöneticilerin ve liderlerin günlük çalışmaları çok yoğun bir iletişimi gerektirdiğinden, bu konumdaki işgörenler, zaman yönetimi ilke ve yöntemlerini öğrenerek, bu yöntemleri en etkin bir şekilde kullanmak ve uygulamak sayesinde iletişim yönetimini sağlayacaklar ve organizasyonun etkinliğini arttıracaklardır. Bu doğrultuda yöneticilerin günlük işlerine ayırdıkları zaman dilimlerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Yöneticilerin günlük işlerine ayırdıkları ve ayırmaları gereken zaman, örgütlerde iletişimin düzenlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Aşağıda Tablo 2’de, yöneticilerin günlük işlerine ayırdıkları zaman ve ayırmaları gereken zaman ortaya konmaktadır.

Tablo 2 : Yöneticinin Zaman Envanteri

Faaliyet	Gerçekleşen (%)	Olması Gereken (%)
Planlama	30	40
Raporlar ve yazılar	13	10
Toplantılar	21	10
Telefon	8	5
Sosyal faaliyetler	20	25
Ziyaretler	8	5
	100	100

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, (1996) “Örgütsel Psikoloji” s.196

2.4.2. Örgütlerde İletişim Eksikliği ve Yetersizliği

Bir örgütte iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine engel olan birçok faktör vardır. Bunların bir kısmı fiziksel ve teknolojik niteliklidir (Eren, 2001:405). Bir kısmı ise sosyo-psikolojik özelliktedir. Fiziksel ve teknolojik özellikteki faktörler, mesajın mekanik olarak iletişimine engel olurlar. Başka bir deyişle, mesaj ya hiç iletilemez, ya da mekanik

bir gürültü olduğundan tam aktarma olamaz ve iletişim kesilebilir, mesaj tam iletilemez ya da teknolojik yetersizlik nedeniyle mesaj istenen zamanda yerine ulaşamaz. Bunların düzeltilmesi nispeten kolaydır. Ancak örgütler açısından bakıldığında en önemli unsur, sosyo-psikolojik faktörlerdir.

2.4.2.1. İletişim Eksikliğinin Nedenleri

- **Kişisel engeller:** İletişimde iki temel unsur, gönderici ve alıcıdır .İletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli etken bu iki bireyin farklı kişilikte olmalarıdır. Kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde bulundukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları birbirinden farklıdır. Bu farklılık mesajı gönderen için kullandığı sembollerin niteliğini etkilerken, mesajı alan için de buna gönderilecek tepkinin olumlu, olumsuz ya da kayıtsız olmasına yol açabilir. Diğer bir deyimle, alıcının, göndericinin iletmek istediği her şey algılayamadığı, her hususa aynı derecede önem veremediği söylenebilir. Bunun dışında alıcının göndericiye olan güveni, inancı, tutumu da göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde yorumlamasına yol açacaktır. Bu nedenle, gönderici mesajını hazırlarken bazı önemli hususları ses tonu ile, mesaj yazılı ise altının çizerek, bazı ifadeleri tekrarlayarak ya da başka biçimlerde yeniden ifade ederek (reformülasyon) alıcıya göndermeli ve onun dikkatini önemle vurgulamak istediği semboller üzerinde yoğunlaştırmalıdır (Eren, 2001:405).

- **Dil güçlükleri:** Dil iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığı ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğu ifade edilebilir. Göndericinin bir kelimeye ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol ve kavrama verdiği anlam farklı olabilir. Hatta bazen alıcı göndericinin kullandığı kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu takdirde de bilmediği bir şeyi başka bir anlama çekebilir. Bu güçlükleri ortadan kaldırmak için yapılacak şey, belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir. Özellikle yanlış anlaşılmasından kuşku duyulan faktörleri basit şekilde ve herkesçe bilinen kelimelerle tanımlamak önemi bir faktör olduğu gibi, sözcükler yanında hazırlanan şemalar ve resimlerin sözlü ve yazılı mesaj iletimine büyük ölçüde yardımcı oldukları ve yanlış anlamaları önledikleri söylenebilir. Özellikle şekiller ve resimler yüzyüze ve yazılı sözlü haberleşmede yanlış anlamaları asgariye indiren araçlardır. Bunun yanında yüzyüze

haberleşmede önemli olan faktörlerden biri de, yüz ifadeleri, mimikler, el sıkma ve benzeri hal ve tutumlardır. Bu tutumlar bazen sözle ifade edilenlerden daha fazla etkili olurlar. Bazen insanın söylediği ile yaptığı arasındaki farkı ortaya koyarlar. Söylenmek istenen şeyin yorumlanmasını, samimi olup olmasını ortaya koyarlar. Bu nedenle dil ve sözcüklerden ortaya çıkan anlamlar hareketlerle takviye edildiği zaman mesajın daha etkin iletildiği söylenebilir. Yüzyüze iletişimin yazılı iletişime üstünlüğü burada ortaya çıkmaktadır.

- **Dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler:** Çoğu kimse karşındaki kişinin ne söylediği ile ilgilenmez, kafasındaki fikri ve düşüncüyü karşındakine iletmeye çalışır. Bu da mesajı eksik algılamaya ve karşıdakinin duygularına daha az önem vermeye yol açar. Bir kimse mesaj aldığı birine yanıt vermeden önce mesajı sözcük ve duygular bakımından tekrarlamalıdır. Mesaj gönderenin durumunu alıcı kendi sözcükleri ile yeniden ortaya koyarak anladığı esası karşındakine ifade etmelidir.

- **İfade açıklığının bulunmamasından doğan engeller:** Bir kimse mesaja ilişkin konuşma ve yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları alıcıların da bildiğini farz ederek yetersiz biçimde yerine getirir. Bazı kimseler de birkaç satırda ifade edilecek olayları birkaç sayfa içinde açıklayabilir. Fazla ayrıntıya boğulan haberlerde öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bazen de öz verilmeye çalışılırken bazı açıklanması gereken hususlar gözden kaçırılabilir. Bu nedenle gönderici fikri özet olarak yazdıktan sonra gerekli bilgiler verilmelidir. Bazı durumlarda da sonuç olarak, özet olarak gibi ifadelerle ana mesaj vurgulanabilir.

- **Geri beslemeden doğan güçlükler:** Geri besleme, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolayca ulaşmasını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi ve iletişimle istenen hedefe ne ölçüde ulaşılabildiğini kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır. Geri besleme, alınan mesajı tanımlama işlemidir. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır. Bu ise iletişimden beklenen sonucu vermeyecektir. Bu nedenle iletişimi çıkmaza sokmamak için değerleyici olmaktan kaçınılmalıdır. Geri besleme, göndericinin ihtiyaçlarını ve haberleşmeden beklediği

yararları dikkate alır. Geri besleme yaparken hem alıcının hem de vericinin iletişimden beklediği yararlar ve ihtiyaçları göz önünde tutulmalıdır. Alıcı vermiş olduğu geri beslemenin göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği davranışlarına yönlendirilmesine dikkat etmelidir. Ayrıca geri besleme zamanında yapılmalıdır. Bu durum iletişim güçlüklerini azaltacaktır.

2.4.2.2. İletişim Eksikliğinin Olumsuz Sonuçları

İletişim sürecinde yer alan kişilerin duyguları, önyargıları, değer yargıları, düşünce özellikleri, iletişim davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Kullanılan her sembolün alıcı tarafından bilinmemesi, farklı uzmanlık alanlarından gelen kişilerin, birbirleriyle kendi uzmanlık alanlarından sözcük ya da sembollerle konuşmamaları gerekir. İletişim sürecinde kişiler, gereksinmelerine, deneyimlerine, kişilik özelliklerine göre mesajı seçici bir biçimde görür ve anlamlandırır. Herkes ilgi ve beklentilerine uygun mesajlar almak ister. İlgi alanlarının dışında kalan ya da beklentileri karşılamayacağı düşünülen mesajlar, dinlenmez ya da olduğundan farklı bir şekilde yorumlanır. Bu durum da iletişimi etkileyen önemli faktörler arasında yer alır(Gürgen, 1997:133).

2.4.3. Örgütlerde İletişimde Etkililiğin Önemi

Örgütsel iletişimde genellikle kaynak konumunda olan yöneticilerin iletişime bakışları ve bu konudaki beceri ve yetenekleri, iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İletişimde en önemli unsurlardan biri açıklıktır. Açıklık, bilgiyi paylaşmaktır. İşgörenler, yöneticilerin kararları kesinleşmeden bilmek istemektedirler. Olacakları önceden bilmek, işgörenler için ilgi çekici ve mutlu edici bir faktördür. Klasik yönetim anlayışının geçerli olduğu örgütlerde, yöneticiler, kararlarını işgörelere yalnızca duyurmakla yetinirler. İşgörelere beklenen ise bu talimatları yerine getirmeleridir (Gürgen, 1997:134). İşgörelere, kuracakları iletişimin amacını önceden belirlemeli, mesajlar, işgörelere ortak referans çerçevesi içinde olmalıdır. Özellikle orta düzey yöneticiler, üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajları süzme, üstlerinden bilgi saklama eğilimi göstermemeleri gereklidir.

Örgütlerde etkin bir iletişim için yapılması gerekenler şunlardır(Eren, 2001:413) :

- Alıcı, gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim çevresini dikkate alacağından, yanlış bir anlamaya ve haberleşme sürecinde aksaklığa meydan vermemeye azami dikkat göstermeli, mesaj tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir.
- Gönderici bazı hususlara dikkat göstermek zorundadır. Bunlar; daha net konuşmaya çalışmak, sözcükleri dikkatli telaffuz etmek, gereken yerde bir kavramı ya da sözcüğü yanlış anlamaların önüne geçmek için tanımlamak, ne söylemek istendiğini düşünerek konuşmak, herkes tarafından bilinmeyen, alıcının aşına olmadığı sözcükleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmaktır. Bu hususlar göndericinin haberleşme yeteneğini geliştirir, haberi alacak kişide güven duygusu oluşturur.
- Göndericinin dikkat etmesi gereken hususlardan birisi de olaylara alıcı yönünden bakma, ya da kendini alıcının yerine koyabilme yeteneğidir, buna bilimsel dilde empati adı verilir. Bu yetenek, mesajın hazırlanmasında göndericiye alıcının istek ve arzularını, sosyo-kültürel durumunu, duygularını, duygularını, ve benzeri faktörleri dikkate almasını sağlar.
- Alıcı olarak etkin bir haberleşmede dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de iyi bir dinleyici olmaktır. İyi bir dinleyici olmak için; konuşmamak, konuşmacıyı dinlemek arzusunda olduğunu göstermek ve verdiği mesajla ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam oluşturarak gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak, ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek, sabırlı olmak, sinirlere hakim olmak, kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmacıyı teşvik etmek için soru sormak ve onun konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek gereklidir. Bu hususlar gönderici ve alıcı arasında mesajın daha iyi anlaşılmasını sağlar.
- Bir alıcı olarak, geri beslemede bulunurken dikkat edilecek hususlar ise şunlardır: Alınan mesajı değerlendirmekten çok onu tanımlamaya çalışmak, gereksiz ifadeler kullanmak yerine mesajın ilgili olduğu konuya ilişkin özel

tasvirler yapmak, geri beslemeyi alanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak, geri beslemede bulunduğumuz kişinin (gönderici) düzeltebileceği veya kontrol edebileceği davranışları hedefe almak, kontrol edemeyeceği hususları hatırlatmaktan kaçınmak, geri beslemeyi zamanında, başka bir deyişle göndericinin ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanda yapmak.

- Uygun bir haberleşme ortamı oluşturmak ve bunu devam ettirmek için hiçbir haberleşme sürecinin mükemmel olmadığını peşinen kabul etmek, haberleşmede karşılaşılan güçlüklerden ve zorluklardan kaynaklanan gereksiz eleştirilerden kaçınmak gereklidir.

Mesajı kodlayan kişinin iyi telaffuz yeteneği, sözcük hazinesinin genişliği, sözcükleri yerinde kullanması ve yazım kurallarına dikkat etmesi yanlış anlamaları büyük ölçüde azaltmış olacaktır. Haberleşmedeki kişilik yapısı da ayrı bir önem taşımaktadır. Diğer bir husus da, bireyin geçmişte o iletişim konusu hakkında edindiği bilgilerin derecesi ve tecrübeleridir. Bir birey hiç bilmediği bir konu hakkında etkin bir şekilde iletişime geçemez.

Kişiler haberleşirken bulundukları sosyo-kültürel ortamın özelliklerine göre hareket ederler (Eren, 2001:403). Çevrenin sosyo-kültürel değeri de kişinin doğal iletişim ilişkisinde bulunmasını engeller. Örneğin bir örgüt hiyerarşisinde üstlerin astlarıyla, astların da üstleriyle olan ilişkileri hiyerarşik bazı değerler içinde cereyan eder. Belirli mevkiler, statüler, prestijler ve görevler insanları belirli sınırlar içinde iletişime zorlamakta, kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunun yanında toplumun kültürel değer ve alışkanlıkları, örf ve adetler, kültür düzeyi gibi bazı hususlar iletişimde mesajın oluşturulması, iletilmesi, kodun çözülmesi, kişisel kabul alanları ve toleransların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.5. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE PERSONELİN ROLÜ

Modern yönetim; organizasyonun çok yönlü ve çevresel ilişkilerine yönelik olarak sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmakta, yürütmekte ve geliştirmektedir. Yönetim; gerek bireysel, gerek organizasyonel, gerekse dış çevreye yönelik faaliyetlerinde; ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla; olumlu tutum ve davranışları organizasyon lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanır. Yönetim iletişiminin işlevleri tüm kurumlarda; öğrenme kuramına uygun biçimde yeni, esnek ve yaratıcı girişimsel etkileşimlerini başarılı bir şekilde sürdürmelidir.

Çağımızda, çok çeşitli ve yeni teknolojiler hızla uygulamaya girmiştir. Gerek yöneticilerin, gerekse iş görenlerin öğrenim düzeyleri sürekli yükselmektedir. Bu olgular, kendi başına alındığında iletişim sorunlarının mantıklı bir çözümün eşiğinde olduğu izlenimini vermektedir. Teknoloji ve eğitimdeki bütün ilerlemelere karşın, çok az örgüt yöneticisi iletişim performansının etkinliğinden memnundur. Çünkü iletişim ortamı, sürekli ve hızlı değişimlerin ve teknolojilerin yaşandığı, yüksek bir katılımın gerçekleştiği alanlardan oluşmaktadır. Başarılı bir yönetici ve lider olmak; insanlarla iyi bir iletişim kurmak ve hızla konum değiştiren bilgileri sağlıklı bir iletişim sayesinde yönlendirmek ve yönetmek, her şeyden önce, iyi bir iletişim yönetimi ve liderlik sanatını gösterebilme becerisini sürekli geliştirmekle sağlanabilecektir.

Her insanın beklenti, iç dünyası ve istek farklılıklarının uyumu için, anlayışlı bir ortam büyük bir önem taşımaktadır. Toleransı geliştiren ve besleyerek onu daha da ileriye götüren anlayış, etkin bir liderliğin değişmez ve önemli özelliğidir. İşte insanlarla iletişim kurma ve onları hedef ve amaçlar yönünde yönlendirmek için, iletişimin nasıl kurulması gerektiği ve iletişim kurmanın zorluklarının neler olduğu çok iyi bilinmeli ve uygulanmalıdır. Bu konuları incelemek ve öğrenerek geliştirmek günümüz başarılı örgütlerin yönetimlerinde ve işletilmesinde oldukça önemli ve öncelikli olmaktadır.

Yöneticilerin iletişim tekniğine hakim olmaları esastır. Yönetici ve lidere öncelikle gereken, iletişim mekanizmasının ayrıntılarını bilmenin yanında, kişiler iletişim ortamı içindeyken, gerçekte nelerin olup bittiğini anlamak ve bütün bunları değerlendirerek örgütün hedeflerine doğru, uyumlu bir biçimde yönlendirilmesini sağlamaktır.

İletişimin başlıca amaçlarından biri, enformasyon alışverişidir. Bu, fikir yada verilerin yayılmasını içerebileceği gibi, yüz yüze görüşme, rapor ya da not yazma, genelge biçimi şeklinde de olabilir. İletişimde, her durumda temel amaç anlama ve anlaşılmayı sağlayabilmektir. Mesaj, alıcının varlık tarzına uygun olarak alınmalı ve verilmelidir. İletişim tarzının, anlamdan daha önemli olduğu durumlar olabilir. Bu hususların açıklığa kavuşturulmaya çalışılmasında öncelikli olarak ve insanlarla başarılı bir iletişim için; iyi bir gözlem, sözlü ve sözsüz iletişim ve açıklık, süreklilik, katılımcılık, anlaşılabilirlik, esneklik ve etkinlik oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

İyi bir iletişimci lider veya yönetici, çalışanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılama ve başarılı bir biçimde değerlendirebilme yeteneğine sahiptir. Daha iyi bir iletişim kurabilmek için, alıcının kişiliği ve beklentileri hakkında güvenilir ve sağlam bir fikir sahibi olarak gereklidir. Elde edilen bilgileri, daha bilimsel, sürekli ve sistematik olarak değerlendirebilmek, iletişimde yeni başarılar için temel başlangıçları oluşturabilecektir.

Yönetici aşırı bir şekilde hedefler üzerinde yoğunlaşmış ve mesajını öngörülerden çok zihinsel alışkanlık ve kalıplarına dayandırıyor ve fazla ikna edici olmayan bir mantığa başvuruyorsa, görüşlerini başkalarına aktarmayı yeterince başaramayabilir. Yönetici, yaptığı iletişimin söz konusu soruna ilişkin söylenebilecek ya da yazılabilecek her şeyi içerdiğini varsayması ya da söylediklerinin önemli şeyleri kapsadığını, söylemediklerinin ise önemli olmadığını düşünmesi yaygın bir hatadır. Yöneticilerin bazı durumlarda, astlarının istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu fazla düşünmeden, yalnızca kendilerinin önemli gördüğü konuları iletmek gibi bir tutum takınmaları, iletişim seansının kalitesini ve etkinliğini azaltabilir.

İletilenlerin değişim süreci sonunda amaçlanan davranış değişikliğinin gerçekleşmesi açısından, ortak anlayış çerçevesi oldukça önem kazanmaktadır. Ortak anlayış çerçevesinin oluşması, birlikte yaşanarak elde edilmiş deneyimlerin ortak simgelerde anlam bulması ve bu ortak simgelerin kullanılarak, iletişim seansındaki performansın yükseltilebilmesi mümkün olabilecektir. Etkin bir lider ve yönetici, sürekli kendisini gözlemlemeli, geliştirmeli ve eğiterek daha mükemmele ulaşma gayreti içinde olmalı ve kendisini yenileyerek geliştirebilmelidir. Yönetici, ne zaman ve nasıl iletişime

geçmek gerektiği kadar, ne zaman iletişimde bulunmamak gerektiğini de bilmek zorundadır(www.sitetky.com).

İşgörenler açısından bakıldığında ise, genellikle işgörenlerin, yöneticilerinden olumsuz tepki almayı istemediklerinden, eleştiriler karşısında savunmaya geçtikleri görülür. Savunma davranışı şu şekillerde görülür(Eggland, 1991:41):

- Suçu bir başkasına atma: Suçu kabul edilmekle birlikte, kişni hatası olmadığını kabul edilmesidir.
- Özür dileyerek sorunu geçiştirme: Hata kabul edilmekle birlikte, bunun yönetici tarafından hoş görülmesi çabasıdır.
- Sorunu ciddiye almama: Burada her şey yolundaymış gibi bir tutum sergileme sözkonusudur. Hatanın önemsiz olduğu görüşünde ısrar etme davranış vardır.
- Kendini suçlu bulma durumu: Bu davranış şeklinde kişi, hatayı doğrudan kendinde bulmaktadır. İlk bakışta olumlu görünen bu durum, çok sık tekrarlandığında ciddi kişilik sorunlarının varlığına işaret edebilir.

Örgütsel iletişimin başarısında, mesajların alıcısı durumunda bulunan astların yetenekleri önemli rol oynar. Algılama yeteneği; insanın zihinsel yeteneği, eğitim düzeyi ve toplumsal çevresinin etkisiyle oluşur. İşgörenlerin çeşitli olaylara ve kişilere ilişkin önyargıları ve kalıplaşmış davranış biçimleri de örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında yer alır. İşgörenler, genellikle değişime neden olacak yenilikçi mesajlara karşı direnç gösteriler. Bu direnci aşmak için, mesajların gerektiği kadar açık ve neden-sonuç ilişkisi belirtilerek iletilmesi gerekir. Yukarıya doğru iletişimin önündeki engellerin çoğu, insan ilişkilerinden ve özellikle işgörenlerin yöneticilerinden korkmalarından kaynaklanır. İşgörenler, olumsuz duygularını yöneticilere açıklamada, cezalandırılmak, mahcup olmak, sorun çıkaran kişi damgasını yemek olmak üzere üç temel nedenden kaynaklanan bir korkuya kapılarak, olumsuz duygularını ifade etmekten çekinebilirler. Bu nedenle, yöneticilerin olumsuz tepkilerinden çekinen işgörenler, gerçek duygularını açığa vurmaktan çekinebilirler (Gürgen, 1997:135).

2.5.1. Büro Elemanlarının Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri

Çalışanlara ilgili oldukları konularda bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması yöneticinin gücünü artırır. Memurlar yöneticiden gelen emirlerle yönetilirler. Ancak yönetici sürekli olarak emretmez. Personelini kendi kendine çalışmaya bırakması ve diğer temel görevleri ile uğraşacak zaman bulması gerekir (Tortop, 1999:122). Yönetici hiyerarşik kademede yükseldiği oranda daha az emir veren kimsedir. Teknik, ekonomik, beşeri araçlar ve sorumluluk yönünden daha geniş bir bölgeye kumanda etmesi gerekir. Hiyerarşinin alt kademelerindeki yöneticiler üst kademelerdekilere oranla daha çok emir verirler. Üst kademelerde bulunanlar genel emirler ve genelgeler gönderirler.

Yönetici, şu üç niteliğe sahip olmalıdır:

- Hazır olmasını bilmelidir.
- Personelini anlamasını bilmelidir.
- Görüşlerini personeline açıklamalıdır.

Yönetici, personelinin ve kuruluşunun çalışmalarından haberdar olmalıdır. Yöneticiler memurlarını anlamasını ve dinlemesini bilmelidirler. Memurların görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi, kuruluşun başarısını artırır. Ayrıca yöneticiler kendi görüş ve programlarını memurlarına anlatmak eğiliminde olmalıdırlar. Yöneticinin geleceğe dönük planlarını daha önceden memurlarına açıklaması, memurların yöneticinin görüşlerini zamanında benimsemelerine ve yaptıkları çalışmaları bilerek ve isteyerek yöneticinin istediği doğrultuda yapmalarına yarar. Personel arasında gruplara uygun görev bölümü yapılmalıdır. Personeli işe aldıktan ve görev bölümü yapıldıktan sonra, onları birbirleriyle kaynaştırmak ve çalışma usul ve araçlarının belirtilmesinde onların katkısını sağlamak, örgüt içinde işbirliği duygusu oluşturmak yöneticinin görevleri arasındadır(www.sitetky.com).

Yöneticiler ile memurlar arasındaki ilişkiler çok açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Her hiyerarşik kademenin bilgisel yönden ve bu bilgilerin oluşturduğu düşünceler yönünden birbirinden farklı oldukları bilinen bir gerçektir (Eren, 2001:128). Örneğin bir ustabaşının, bir şefin, bir departman müdürünün tecrübe, eğitim derecesi, bilgi yönünden farklı seviyelere sahip olduğu açıktır. Aynı zamanda, bilgi ve düşünceler, güdülenmiş durumların etkisi altındadır. Çeşitli görevlerde bulunan kişilerin arzu ve görevleri de farklı

şekillerde güdülenmektedir. Her kişinin yaşam biçimi, yaşadığı sosyal ve kültürel çevre nedeniyle, farklı şekillerde ortaya çıkar. Örgüt veya işletmeye daha çok katkıda bulunan yönetici konumundaki kimselerde, gruba aidiyet, ego(benlik), saygı görme gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar daha çok tatmin edilmiştir(Eren, 2001:128).

İletişim sürecinin başarılı olması büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır (Eren, 2001:396). Göndericinin mesajı hazırlarken dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

- Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır. Gönderici, karşısındaki alıcının anlayabileceği nitelikte mesaj göndermelidir.
- Gönderici soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalıdır. Böylece alıcının kafasında uyanmış olan anlam daraltılabilir ve yorumlama imkanı azaltılarak kontrol altına alınabilir.
- Sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalıdır. Sembollerin alışılmamış anlamlarda kullanılması, haberleşme işleminin başarılı yapılmasına engel olarak çatışma ve zaman kayıplarını artırmaktadır.
- Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

Üstlerle astlar, genellikle birbirlerini yanlış algılama eğilimi içinde olabilirler. Uygulamada, üstlerin astları ilgilendiren her değişikliği her zaman onlara bildirmediğini, astların da üstlerine değişiklikleri her zaman söylemediklerini göstermektedir (Onaran, 1975:215). Ayrıca, astlar ve üstler, aldıkları mesajları, statüleri doğrultusunda, farklı yorumlamaktadırlar. Bu farklı görüş açısı, astlar ve üstlerin daha çok kendi aralarında iletişim kurmasına yol açmakta, bu da görüş açılarını darlaştırıp, iletişim süreci üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Genellikle astlar, gerekli bütün bilgileri üstlerine vermemektedir. Bunda, üstlere iletilen bilginin kendileri için olumsuz sonuçlara yol açacağı düşüncesi etkili olur. Üstün söz konusu bilgiyi duyması mutlak olan durumlarda ise bilgiyi üstlerine ayıklayarak iletebilirler. Alt kademelerdeki bir işgören, kendisine iletilen bir bilgiyi gereksiz bularak diğer işgörenlere aktarmayabilir. Örgüt üyeleri aldıkları bilgiyi hiç değiştirmeden letseler de, bu bilgi örgüt diline çevrilirken de yine bir ayıklama

işleminden geçmektedir. Bireyler, kendilerine iletilen bilginin ancak bir kısmını anlamaktadırlar. Bilginin baş ve sonuç kısımlarının daha çok akılda tutulduğu, orta kısımdaki bilgilerin ise, algılansa bile kısa sürede unutulduğu bilinmektedir. Bu yüzden mesaj açık olmalıdır. Öte yandan, grupta hiyerarşinin varlığı ve yükselme umudunun çok sınırlı olması, iletişimi oldukça engellemektedir. Ayrıca hiyerarşik yapı, iletişimin geribildirimiyile ilgili olarak da farklı davranışlara yol açmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda, astlar, yüksek statülü kişileri haklı olsalar da eleştirmekten kaçınırlar. Yüksek statülü üyeler ise, daha çok alt kademelerdeki kişileri eleştirirler (Gürgen, 1997:138). Dolayısıyla örgütün büyümesi, küçülme ve kademe azaltması şeklinde gerçekleşen, örgütün amaçlarındaki değişikliklerin, örgütsel iletişim konusunda belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Fazla büyük, merkeziyetçi ve hiyerarşik ilişkilerin ağır bastığı bir örgüt yapısında iletişim konusunda çekingenlik daha fazla olmaktadır. Personel konusundaki değişiklik de, işgörenlerde, kendi fikirlerine değer verildiği duygusu oluşturulduğu sürece, olumlu etki yapabilir.

Örgütsel iletişimi etkileyen en önemli faktörlerden biri de uzmanlaşmadır. Örgütün süreç ve yöntemlerinde, iş yapma usullerinde yaşanan değişim, en fazla gerçekleşen değişim türüdür. Günümüzde uzmanlaşma çok ileri bir boyuta ulaşmıştır. Uzmanlaşmanın aşırı düzeyde olması, örgüt içinde uzmanlık alanları ile ilgili farklı meslek dillerinin oluşmasına neden olmakta ve bu durum, iletişim olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İletişimin en önemli unsurları olan açıklık ve alıcının düzeyi göz önünde tutularak, alıcının anlayacağı dilden iletişime geçme, bu gibi durumlarda zorlaşabilmektedir.

2.5.2. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi

Örgütsel iletişimde kurulmuş olan düzen (sistem), ögeler arasındaki bilinçli ilişkileri belirleyen bir faktördür. İletişim düzeni ve sürecinin iyileştirilmesi denildiğinde, örgütte görev alan kişiler, gruplar ve organlar gibi çeşitli ögeler arası bilinçli ilişkilerin belirli bir amaç doğrultusunda geliştirilmesi anlaşılır (Sabuncuoğlu, 2001:67). İletişim süreci, iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimin anlatır. Bu süreç en az iki kişinin varlığını gerekli kılar. Bunlar; mesajı gönderen ile alan kişidir. Bu sürecin amacı, göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır. Bu, insancıl haberleşmenin evrensel özüdür. İletişim konusu olan şey, alıcının duyu organlarını

harekete geçirecek bir dizi simgeyi içermektedir. Bu içeriğin her zaman fiziksel, psikolojik, sosyal özellikleri bulunur. Söz konusu özellikler gerek göndericilerin, gerek alıcıların davranışlarını belirleyip, somut eylemlere dönüşmesini sağlamaktadır. İletişimin en önemli sorunu, çoğu kez ortaya çıkan belirsizliktir. Ortama ilişkin belirsizlik, yeterince açıklık olmaması, göndericiler ve alıcılar arasında gerilime neden olmaktadır. Örgütlerin kuruluş planları, iletişim düzeninin esaslarını belirler, kimlerin kimlerle ilişki kuracağını, belirli konular üzerinde kimlerin bilgi toplayacağını saptar. Örgütün biçimsel yapısı ve iletişim planı ile emir-kumanda planı arasında yakın ilişki vardır. Zaman, değişim süreci, karmaşık olan iletişim düzenini daha da karmaşık hale getirmektedir. Yalnızca iki kişinin çalıştığı basit yapıli atölyeler, yüzlerce kişinin çalıştığı fabrikalar haline geldiğinden bu yana, örgüt çapında önem kazanmaya başlayan iletişim, bir sorun olarak bugünün yöneticisinin karşısına dikilmektedir (Zoga, 1970:260). Örgütsel amaçların değişmesi, süreç ve yöntemlerdeki değişiklikler, yeniden yapılanma, personelde yapılan değişiklikler bu bağlamda örgütsel iletişim anlamında yeni düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığıyla gerçekleşir. Biçimsel kanallar örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her işgören; kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kime danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler, yatay ve dikey iletişim kanalları içinde gerçekleşir. Örgüt içinde bu kanallar kurulduktan sonra, karar alma süreci etkili bir biçimde işlemeye başlar. Biçimsel iletişimin yanında doğal iletişim kanalları da vardır. Sosyal grupların oluşturduğu yapı içinde doğal iletişim kanalları hemen işlemeye başlar ve örgütte ikinci bir örgütsel yapının doğmasına neden olur. Bu ikinci örgütsel yapıya doğal örgüt denir ve varlığı en az biçimsel örgüt kadar önem taşır (Sabuncuoğlu, 2001:75). İşgörenlerin, personel, süreç ve yöntemlerde yapılacak teknolojik yenilikler ve örgütün amaçlarının değişmesi sonucu ortaya çıkan değişimlere tepki göstermelerinin önemli bir nedeni, biçimsel ilişkilerin zedeleneyeceği korkusudur.

Örgütlerin çevre, diğer örgütler, devlet, tüketici ve halkla ilişkileri vardır. Bu dış organlarla sürekli ilişki kurulması örgütün yararınadır. Örgüt, toplumun çeşitli kesimlerinden etkilenir ve onları etkiler. Örgütler, gerek içsel, gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmaların verimli olarak yürütülmesi ve

amaçlara etkin bir şekilde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. İletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallarla düzenler, denetim altında tutar ve geliştirir. Bu geliştirme, sosyal ortam başta olmak üzere birçok etkene bağlıdır. İletişimin gerçekleştiği ortamın sosyal özellikleri iletişim süreci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İçinde bulunulan ortamın resmi bir ortam olması ya da olmaması durumunda iletişim kalıpları değişiklik gösterir. Her iki durumda, içinde bulunulan ortama ilişkin sosyal kurallar, normlar, değerler ve beklentiler birbirinden farklıdır (Özgüven, 1980:75).

Örgütlerde emir kumanda faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütlenme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki işlevden sonra oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik bir nitelik kazanır, yani harekete geçirilmiş olur. Örgüt içerisinde hangi işleri, kimin, ne zaman, kimlerle ilişkide bulunarak yapacağı örgütlenme ile ortaya çıkmaktadır. Böylece, işbölümü ve uzmanlaşma adını verdiğimiz iki yönetsel ilke oluşturulur (Eren, 2001:430). Önemli olan, emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üst davranışlarıdır. Çünkü daha başlangıçta, işbölümü gereği kimlere ne tür emirler verileceği belirlenmiştir. Bu nedenle, psiko-sosyologlar emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirlerin işlerini görecektik astlara benimsetmenin önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Emrin verilmiş biçimi, astları harekete geçiren, iş görme arzularını arttıran önemli bir etmendir. Emrin verilmiş biçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Astlara verilen emirler açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Yorumla ihtiyaç gösteren emirler yerine getirilmeyebileceği gibi, yanlış olarak da yapılabilir. Kullanılan sözcükler astlar tarafından bilinmelidir.
- Emir, onu alan astların bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır. Ancak bu gibi hallerde emir onu alan tarafından yerine getirilebilecektir. Bu takdirde personel seçimi, değerlemesi ve eğitimi gibi konular da önem kazanmaktadır.
- Emir, organizasyonda kurulmuş bulunan hiyerarşik düzene ilişkilere uygun olarak verilmeli, her ast, tek bir üstten emir almalı ve sadece ona sorumlu

olmalıdır. Aksi halde, ast hangi üstünün emirlerini yerine getireceğini ve kimi memnun edeceğini bilemez, şaşkınlık ve huzursuzluk içinde kalır.

- Emir, astın organizasyondan beklediği çıkarlara aykırı düşmemelidir.
- Emir, kişisel bir irade bildirmekten çok, astı müşterek bir çabaya davet biçiminde verilmelidir. Emrin yöneltildiği amaç belirlenmeli, üst astlarını cesaretlendirmeli, çalışma gruplarına aktif olarak katılabilmelidir.
- Emir, emir veren amir dışında bir organ veya daha üst bir yönetici tarafından gerekirse kontrol edilebilmelidir. Bu nedenle, asta kendi amirlerinin üstü olan bir yöneticiye müracaat hakkı tanınmalıdır.

Örgütlerde emirler bazen üst makamların alt makamlardan resmi istekleri şeklindedir. Burada alt makamlardan bazı işlerin yapılması ve kısa sürede bitirilmesi istenilmektedir. Kuruluşların birbirine denk hiyerarşik düzeydeki görevlilerinin de birbirleriyle yazışmaları ve istekleri olur. Bunlar üst makamların emirlerinden farklıdır. Tam emir niteliğinde sayılmaz. Daha çok rica niteliğinde isteklerdir. Rica emre göre daha yumuşaktır. Bu isteği alan taraf, isteğin yerine getirilmesi için zorlanamaz. Eğer istek yasalara uygun ise, üst makamların aracılığı ile konu çözümlenme yokuna gidilir (Tortop, 1999:126).

Bu emir ve isteklerin gereği gibi yerine getirilebilmesi için şu niteliklere sahip olmaları gerekir.

- Emir veya istek yerine getirilmesi olanağı bulunan bir şey olmalıdır.
- Emir veya istekte bulunan kişi, istenilen iş veya konuyla ilgili kişi olmalıdır.
- Emir veya istek planlı ve tam olmalıdır.
- Emir verilen ve istekte bulunulan kişi, emrin veya isteğin içeriği ile yakından ilgili olmalı ve yanlış anlama olmamalıdır (Tortop, 1999:126).

Ast-üst ilişkilerinin bir önemli özelliği de astın ihtiyaçlarının bilinmesi, davranışlarının nedeninin bu ihtiyaçlarda aranmasıdır. Astlar, görevlerinin devamlılığı,

terfi ve onunla birlikte ücret artışı, sorumluluk, prestij ve iş hayatında elde edilen sosyal doyumlar bakımında üstlerine bağımlıdırlar. Bu nedenle üstlerine güven duymak isterler. Astlara güven duygusu aşılamanın başlıca koşulları şunlardır (Eren, 2002:431):

- Uygun bir ortam: Güven duygusunun oluşturulmasında en önemli unsur, üstlerin sağladığı ortamdır. Astlar, üstlerinin samimiyetine inandıkları ölçüde güvenli olurlar. Üstün samimiyeti, gösterdiği davranış biçimiyle ölçülür. Bu nedenle üst, astlarına kendisini tanıma fırsatı vermelidir.

- Bilgi: Astlar içinde bulundukları organizasyonun amaçları, çalışma usulleri ve bunlarda meydana getirilecek değişiklikler hakkında bilinçli veya bilinçsiz olarak bilgi sahibi olmayı arzu ederler. Astların ihtiyaç duydukları başlıca bilgi çeşitleri ise şunlardır:

- Örgütün bütününe ilişkin yönetsel felsefeye ve politikaya ait bilgiler,
- İş usullerine, kural ve yönetmeliklere ait bilgiler,
- İşin gereklerine, astların, görev, yetki ve sorumlulukları ile örgüt içerisindeki yerlerine ilişkin bilgiler,

- Amirin veya üstün gözünde nerede olduklarını bilmeye ve örgüt içerisinde oynadıkları roller(yaptıkları işler) bakımından üstlerinin düşünce ve görüşlerine ait bilgiler,

- Astların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin uygulanmasını etkileyecek olan, yöntem(metot), usul, teknoloji ve diğer örgütsel değişimler ve yeniliklere ilişkin önceden verilecek bilgiler. Değişim sürecinde olan örgütlerde astlar, değişim hakkında, değişim gerçekleşmeden önce, planlı ve ayrıntılı olarak bilgilendirilmek istemektedirler. Bu yüzden değişim sürecinde planlı, istikrarlı bir örgütsel iletişim daha fazla önem taşımaktadır.

- İstikrarlı Disiplin: Disiplin yalnızca yanlış hareketleri eleştirme ve cezalandırma değil, doğru hareketleri destekleme, savunma ve ödüllendirme ile de ilgilidir. Bu nedenle ast, kendinden beklenen uygun faaliyetleri üstlerinin devamlı, istikrarlı bir şekilde desteklemesini ve korumasını ister.

- **Yönetime katılma:** Üstler çoğu zaman astlarının yapacakları işleri planlar ve astlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiğini bildirirler. Astlar, işin yürütücüsü olduklarından, birçok pratik deneyimlere ve işin yapılma olanak ve koşulları hakkında bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerine başvurulmasını isterler. İşin planlamasına katılan ast, işin yürütülmesini de zevkle yapacaktır. Ayrıca yönetime katılmadan dolayı, ast üstlerinin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar verme alışkanlıklarının edinilmesinde değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu durum onların iyi birer yönetici olarak yetişmesine de olanak sağlayacaktır.

- **Müracaat hakkı:** Astlar, bazı konularda, üstleri ile fikir ayrılıklarına düşebilirler ve onlara itiraz edebilirler. Bu nedenle daha üst yöneticilerin fikirlerine başvurmak isteyebilirler. Üst, biçimsel ya da biçimsel olmayan yolla ortaya çıkan bu davranışını toleransla karşılamalı ve ona örgütün daha üst kademesinden birine danışma hakkı tanımalıdır.

Ayrıca yönetici, sorumluluğunu yüklendiği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olmalı, yeni bilimsel gelişme ve değişimleri yakından izleme isteğine sahip olmalıdır. Yazılı emir ve talimatlardan çok, astlarla yüz yüze ilişkileri geliştirmeli, emirlerin amacını astlara duyurmalı, hatalara neden olacak yanlış anlamaları ve yorumları ortadan kaldıracak çabaları göstermelidir. Personelle kendilerini etkileyecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir. Ani değişiklikler genellikle huzur bozucu olmaktadır. Bu nedenle üst, planlı değişim tekniklerini uygulamalıdır.

Yönetici ve amir, kumandan durumunda olanlarla, memurlar arasındaki ilişkiler çok açık olarak belirtilmelidir. Her ikisinin de ayrı görevleri olduğuna göre, görevlerini iyi tanımaları ve mümkün olan en iyi biçimde yapmaları gerekir.

İyi bir memurda aranan nitelikler şöyle belirtilebilir (Tortop, 1999:127):

- **Memur, yöneticinin görevlerini paylaşmalıdır:** Memur, yöneticinin getirdiği her sorun hakkında daima benzer düşüncelere sahip olmayabilir. Onların karar ve işlemlerini eleştirmek ister. Ancak peşin ve acele kararlar yerine, memurun kendisini yöneticinin

yerine koyması ve bir uzlaşma yolu araması uygun olur. Memur konu ile ilgili uzlaşma yolu ararsa, böylece yönetici inandırıcı açıklamalar yapma olanağı bulacaktır.

- Memur, yöneticinin tutumunu temsil etmelidir: Memur, alt kademeler ile kendi üstü arasında bir aracıdır, memurların sözleri ve davranışları, alt kademelerin yönetici karşısındaki tutumlarını da etkiler. Memur, yöneticisinin görüşlerini, kendi astlarına kendi görüşü gibi aktarmalıdır. Böyle bir tutum, memura ve astlara, yöneticinin saptadığı amaçlar doğrultusunda çalışma olanağı verecektir. Memur, kendi üzerine düşen eşgüdüm görevini yapmalıdır. Aksi halde memurun noksanlarını üst yönetici tamamlamak zorunda kalır. Memur, yöneticinin kendisine emir vermesini ve diğer görevsel örgütleri kendisine başvurmasını beklemeden üstüne düşen görevi yapmalıdır. Görevsel kuruluşların istedikleri bilgileri vermeli ve onların yararlı olan fikirlerini değerlendirmelidir.

- Memur, üstlere bilgi vermelidir: Memur, esas sorumlu olan üst yöneticileri, sorumluluğuna giren işlerden haberdar etmelidir. Eğer bu görev tam olarak yerine getirilmezse birçok konu yöneticinin bilgisinden uzak olur. Yöneticinin işlerden haberdar olmamasının türlü sakıncaları vardır. Yönetici, çalışanları aksayan yönlerini düzeltme ve sakıncalarını giderme olanağını bulamaz. Bu nedenle, yöneticiler, ilgili oldukları örgütün memurları tarafından, günlük rapor, sözlü bilgi vb. araçlardan yararlanılarak, devamlı olarak çalışmalardan haberdar edilmelidir.

- Hiyerarşik usule saygılı olmalıdır: Memurlar üstleri ile ilişkilerinde hiyerarşik usule saygılı olmalıdırlar. Bu usule uyulmaması, memurların üstleri ile olan uyumlu ilişkilerinin bozulmasına neden olur. Eğer memurun üstünün üstleri, kendisi ile doğrudan doğruya ilişkiler kuralarsa, memur bu tür ilişkileri, kendi asıl üstünden habersiz olarak devam ettirmemeli ve bu tür ilişkilerden kendi üstünü haberdar etmelidir. Ayrıca kendi amirinin başarılı çalışmaları olduğu zaman, içten gelen takdir duygularını belirtmelidir.

- Memur kendi görevlerini üst yöneticiye bırakmamalıdır : Memur, üstünün bilgi ve yeterliliği dolayısıyla bazı görevlerini ona devretmeyi düşünebilir. Memurların böyle bir tutum ve davranış içine girmeleri sakıncalıdır. Memurun kazanması gereken bilgi ve tecrübe bu yöntemle sağlanamaz. Memurun işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesi ve zorlandığı konularda üstlerine danışması, mesleki geleceği yönünden de yararlıdır. Öte

yandan memurun yöneticilere asıl kendi işini yaptırmaya çalışması, öğrenme çabası göstermemesi, yöneticinin işini çoğaltacağı için gereken yönetim ve denetleme görevlerini yapmasını engeller.

- Memur üstün görevlerini kolaylaştırmalıdır: Memur, çalışmakta olduğu bölüm ile ilgili bir kararın kesin olarak alınmasında, yöneticinin, üstünün görevini kolaylaştırmalıdır. Konu, türlü yönleriyle yöneticiye tanıtılmalıdır. Bütün görüntüleri yöneticiye tanıtılmalı ve türlü çözüm yolları gösterilmelidir. Bunlardan hangisinin, niçin uygun olacağı belirtilmelidir. Böylece üstün görevi basitleşmiş olacak ve memurun da rolü ve önemi artacaktır.

Örgütlerde iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve iletişim sorunlarının giderilmesi konusunda karşımıza hizmet içi eğitim kavramı çıkmaktadır.

Bilim ve teknolojiideki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumunda örgütler, artık çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır(Gül, 2000:2). Günümüzde yeni teknolojilerin kullanılması ve yayılmasında, insan kaynaklarının çok önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir. Bu konuda örgütler hizmet içi eğitime başvurmaktadırlar.

Hizmet içi eğitim (In-Service Training) kavramının çok değişik tanımları yapılmaktadır. Farklı tanımların olması konunun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.

Hizmet içi eğitim; istihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir.

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların

azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir.

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı, kurumlarda personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı bu dönemde, personelde aranan yeterlilikler de değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlarda çalışan personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır .

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini dört başlık altında toplayabiliriz;

- İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitim: Hizmet öncesi eğitim (Pre-service training), işi tanıtırma ve uyum eğitimi (Job definition and adaptation training), iş başında yetiştirme (On the job training)
- Meslek kazandırma eğitimi: Meslek becerileri kazandırma (Acquiring vocational skills), temel meslek eğitimi (Basic vocational training)
- Meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitim: Teknolojiye uyum eğitimi (Adaptation training to technology), meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi (Further and upgrade training in vocational), ileri meslek eğitimi (Further vocational training)
- Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler: Yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi, Ar-ge, sorun çözme vb. konularda eğitim, teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarılama eğitimi, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi, örgüt geliştirme, amaçlara göre yönetim, sinerji yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, proje yönetimi.

Geleneksel çıraklık düzeni, günün şartlarına uygun olarak örgütlü bir hizmet içi eğitim faaliyetine dönüşmüştür. Bu dönüşümde, hızlı bilgi ve teknoloji değişim ve

transferinin de büyük etkisi vardır. Usta-çırak ilişkisine dayanan bilgi ve beceri aktarımı yerini eğitim teknolojisindeki her türlü görsel-işitsel aracın ve uzaktan öğretim yöntemlerinin (interaktif, tele iletişim vb.) kullanıldığı bir eğitim etkinliğine bırakmıştır. Kamu ve özel kesimde teknik etkinliğin artırılabilmesi için çok sayıda meslek eğitimi insan gücü yetiştirmek, istihdam etmek ve sürekli hizmet içi eğitim faaliyetleriyle bu gücün desteklenmesi şarttır.



3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİLERİ ÜZERİNE

BİR ALAN ÇALIŞMASI

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı, sınırlılıklar, araştırmanın problemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması konuları, araştırmada elde edilen bulguların yorumlanmasıyla elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada öncelikle örgütsel değişim ve örgütsel iletişim kavramlarını ortaya koymak amacıyla literatür taraması yapılmış ve örgütsel değişim hakkında işgörenlerin görüşleri ve sorunları anket yöntemiyle elde edilmeye çalışılmıştır.

Büyüyen ve değişen örgütlerdeki iletişim sorunlarını inceleyen bu araştırmada Ankara'da ikisi kamu kuruluşu, ikisi özel kuruluş olmak üzere dört kuruluştaki ankete dayalı araştırma yapılmış, bu kuruluşların değişme stratejileri, iletişim yönetimleri, amaçları, hedefleri, değişmelerinin sonuçları geniş kapsamda ele alınmaya çalışılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde rekabet, işletmelerde etkisi artan bir faktör haline gelmektedir. Değişen ve gelişen ekonomik, teknolojik, kültürel ve diğer bütün çevresel koşullar, işletmelerin kendilerini gözden geçirerek sürekli yenilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Önemli olan, değişimin olup olmaması değil, değişimin nasıl ve ne şekilde yapılacağıdır. Günümüzde çok hızlı bir şekilde seyreden değişim süreci, yönetim tarafından aynı zamanda iç müşteri olarak görülen işgörenlerin işi algılama biçimlerine yansımakta; işin hızı, verimliliği üzerinde olduğu kadar işgörenlerin birbirleriyle ilişkileri üzerinde de etkili olmaktadır.

Örgütler için temel amaç, yaşanan değişikliğin planlı, programlı, bilinçli bir şekilde düzenlenmesidir. İyi planlanmış ve düzenlenmiş bir hazırlık evresi, çalışanların değişim

sürecini daha az sarsıntıyla ya da sarsıntısız atlatmalarını sağlayacaktır. Bu hazırlık evresinin bilinçli bir şekilde düzenlenebilmesi için işgörenlerin bilinçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı; gerek bireysel, gerek örgütsel düzeyde olan değişim sürecine örgütler ve işgörenlerin çerçevesinden bakmak, değişimin örgütlerde gerçekleşme şeklini ve işgörenler üzerinde hangi konularda etkili olduğunu incelemektir. Örgütleri değişime zorlayan iç ve dış etkenler çerçevesinde, değişim sürecinin planlı ve bilinçli bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı, amacına ulaşip ulaşmadığı, işgörenlerin değişim hakkındaki düşünceleri incelenmeye çalışılmıştır. Değişimin, işgörenleri bilgilendirerek, planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, işgörenlerin bakış açılarına doğrudan yansımaktadır. İşgörenlerin fikirleri doğrultusunda, değişimin, örgütlerde insan faktörü göz önünde tutularak gerçekleştirilmesi gerekliliği düşüncesinden hareketle, uygulamada değişimin yapılma şekli incelenmiştir.

Bu bağlamda dört kuruluştaki yapılan anket çalışması, değişen örgütlerdeki örgütsel iletişim sorunlarını belirlemeye yönelik olmuş, bu sorunların giderilmesinde büro elemanlarının rolü ve bakış açısı saptanmaya çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Problemi

İşgörenlerin değişime bakış açısında, değişim hakkında önceden bilinçlendirme büyük rol oynamaktadır. Yönetici konumundaki işgörenlerde değişim hakkında bilgiye ulaşma daha kolay olmakta, dolayısıyla işgörenin konumu, değişimi algılama biçimlerine ve değişimin sonuçları hakkındaki görüşlerine yansımaktadır. İşgörenin yapmakta olduğu görevin dışında yaş, eğitim, çalışma süresinin uzunluğu, örgütün büyüklüğü de işgörenlerin değişimden etkilenmesi konusunda önemli rol oynamaktadır.

Değişim, gerek yöneticiler, gerek işgörenler açısından düzenlenmesi, planlanması ve uygulanması aşamasında üzerinde oldukça çaba harcanması gereken bir süreçtir. İletişim kanallarının iyi düzenlenmiş, iyi yürütülmekte olduğu kurumlarda değişim birtakım sorunlara yol açarken, iletişim konusunda yetersiz bir düzenleme ve belirsiz bir ortam, var olan sorunları daha karmaşık hale getirmektedir. Örgütün büyüklüğü,

teknolojinin kullanımı, personel ve diğer bütün örgüt içi ve dışı faktörler, değişim sürecinin atlatılmasında büyük öneme sahiptir.

Oysa uygulamada, değişim çalışmalarının her zaman istenen amaçları yerine getirmediği ve beklenen sonuçları vermediği gözlenmektedir. Nasıl bir düzenleme yapılmalıdır ki değişim, amacına ulaşsın? Değişim sonrasında işgörenler ile örgüt arasında kopukluk yaşanmaması için neler gereklidir? Değişim için yapılması gerekli ön çalışmalar nelerdir? Değişim sonrasında uygulamanın beklenen tüm işlevleri yerine getirmesi için son çalışmalar neler olmalıdır? İşgörenler değişim süreci ve sonrasında ne gibi sorunlarla karşılaşmaktadır? Bu çerçevede hazırlanan araştırmada işgörenlerin değişim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile birlikte bu sorunların çözümüne yardımcı olacak ön hazırlıklar ve çalışmalar işlenmektedir.

Bu doğrultuda işgörenler teknik ve beşeri donanım açısından değişime hazır mıdır? Örgütsel değişim örgütsel iletişimde sorun yaratmakta mıdır? soruları araştırmanın temel problem sorusunu oluşturmaktadır.

3.1.3. Hipotezler

Bu araştırmanın hipotezlerinin büyük çoğunluğu, örgütün büyüklüğünün, örgüt içi iletişimin, işgörenlerin değişim konusunda bilgilendirilmesinin değişimden etkilenme derecelerine etki ettiği şeklindedir. Bu noktadan yola çıkarak aşağıdaki hipotezlerle birlikte çalışma ele alınmıştır:

- 1- H1=İşletmelerinde yapısal değişiklik olup olmama durumu açısından çalışanların görüşleri konusunda kurumlar arasında fark vardır.
- 2- H1=Özel kesimde gerçekleşen örgütsel değişim, ağırlıklı olarak büyüme ve üretim yönünde gerçekleşmektedir.
- 3- H1=Örgütsel değişimi işgörelere bildirme süresi açısından katılımcıların görüşleri arasında kurumlara göre farklılık bulunmaktadır.
- 4- H1=Örgütsel değişimin yaşandığı birimlere göre kurumlar arasında bir fark bulunmaktadır.

- 5- H1=Otomasyona geçiş düzeyi açısından kurumlar arasında fark vardır.
- 6- H1=Örgütlerde değişikliklerin işğörenlere bildirilmesi daha çok yazılı iletişim kanalları aracılığıyla olmaktadır.
- 7- H1=Örgütlerdeki değişim sonrasında örgütün dış çevre ve işğörenler ile iletişimde kopukluk meydana gelmektedir.
- 8- H1=Değişiklik öncesi işğören fikirlerini alma açısından kurumlar arasında fark vardır.
- 9- H1=Değişimden sonra karlılık, halka sunulan hizmet ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.
- 10- H1=Değişimden sonra işin hız ve verimliliğinin artması bakımından kurumlar arasında farklılık vardır.
- 11- H1=Örgütsel değişim sonucunda işğörenlerde işten soğuma, işğücü devir hızında artış ve işe devamsızlık sorunları artmaktadır.
- 12- H1=Değişim sonrası örgütsel iletişimin daha etkin hale gelmesi konusunda katılımcıların görüşleri kurumlara göre farklılık göstermektedir.
- 13- H1=Değişim sonrası iletişim engellerinin ortadan kalkacağı konusunda katılımcıların görüşleri kurumlara göre farklılık göstermektedir.
- 14- H1=Örgütte çalışma süresi uzun olan işğörenler, değişimden sonra iletişim engellerinin kalktığı konusunda olumlu düşünmektedirler.
- 15- H1=Örgütte çalışma süresi kısa olan işğörenler, değişimin örgüt içi iletişimi daha resmi hale getirdiği düşüncesindedirler.
- 16- H1=Değişim sürecinin hizmet içi eğitimle desteklenmesi konusundaki görüşler, işğörenlerin görev ve unvanlarına göre değişmektedir.
- 17- H1=Yönetici konumundaki işğörenler, değişimin işğörenleri olumsuz etkileme durumu sözkonusu olduğunda ertelenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

18- H1=Değişimden sonra karlılık ve müşteri memnuniyetindeki artış yaşanma durumu konusunda işgörenlerin görüşleri yaptıkları göreve göre değişmektedir.

3.1.4. Çalışmanın Varsayımları

Verilen amaçlar kapsamında, çalışmanın varsayımları şunlardır:

- 1- Seçilen deneklerin saptanan sınırlılıklar içinde evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- 2- Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan anket formlarının doğru olarak cevaplandırıldığı varsayılmıştır.
- 3- Veri toplama araçlarından olan Ek-1'deki anket sorularının, araştırma konusunda sonuca ulaşılması açısından sayıca ve anlamca yeterli olduğu varsayılmıştır.
- 4- Araştırmanın sonuca ulaşılmasında kullanılan istatistiksel analizlerin yeterli ve geçerliliği kabul edilmektedir.

3.1.5. Kısıtlar

Araştırmada zaman ve kaynak yetersizliği nedeniyle Ankara ili sınırlı tutulmuştur. Anket uygulanan kuruluşların veya kuruluşlar içindeki birimlerin bir değişim süreci geçirmiş olmaları göz önünde bulundurulmuştur.

3.1.6. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın kapsamını, Ankara ili içinde faaliyet gösteren; büyüme, küçülme, teknolojik ya da herhangi bir alanda bir değişim süreci geçirmiş olan dört kuruluş oluşturmaktadır. Ancak evrenin büyüklüğü, örneklem grubu seçmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Araştırmanın evreninin çok büyük olması nedeniyle araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Evrenin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle kurumlardaki dağılım dikkate alınarak tabakalı örneklem yöntemi ile her bir tabakadan (kurumlardan) alınacak

örneklem sayısı belirlenmiş, anket uygulanacak katılımcıların seçiminde, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem oluşturulmasında birinci aşamada yığın, kamu ve özel olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır. İkinci aşamada ise, hizmet, sanayi ve teknoloji sektörlerinden dört ayrı kuruluştaki inceleme yapılmıştır. Ankara il merkezinde faaliyet gösteren 2 kamu ve 2 özel kuruluştaki çalışan 227 katılımcıya anket uygulanmıştır. Kamu kesiminde, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları'nın 450 kişilik bir biriminden 121 kişiye, Emekli Sandığı'nın 120 kişilik bir biriminden 42 kişiye, Özel kesimde, Yapı Kredi Sigorta Bölge Müdürlüğü'nde 30 kişilik bir birimden 20 kişiye, Enka İnşaat Şirketi'nden 67 kişilik bir kuruluştaki 44 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen örneklemin istatistiksel analiz için yeterli olacağı varsayılmıştır.

3.1.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada anket, görüşme ve literatür tarama teknikleri kullanılmıştır. Bilgiler ve kuramsal çerçevenin belirlenmesinde kaynak taraması, uygulama evresinde ise "anket formu" uygulanarak bilgiye ulaşılmıştır. Konuyla ilgili uzman görüşlerinden ve yerli ve yabancı kaynakların taranmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Anket formunda bazı sorularda (7.soru) 5'likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde verilen ifadeler katılımcıların katılma dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Hazırlanan bu anket formu, seçilen örnekleme yüz yüze uygulanmış, anket uygulanan kuruluşlarda çalışanların vermiş oldukları yanıtlar veri tabanını oluşturmuştur. Araştırmaya katılmada gönüllülük ilkesi temel alınmış ve deneklerin sorulara gerçekçi ve içten yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

Anketin ilk bölümünde yer alan sorular, katılımcıların değişime bakış açılarını saptamaya yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

3.1.8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler, önce SPSS (Statistical Packages for Social Science) sistem programında oluşan veri kütüğüne aktarılmıştır. Bu kütükte yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanarak, çeşitli

istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve ki-kare analizi test teknikleri uygulanmıştır. Gerekli görüldüğü takdirde tablolara yer verilmiştir.

3.2. ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma kapsamında, katılımcılar tarafından doldurulan anketlerin kişisel bilgiler içeren kısmındaki değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Görev	n	%
Müdür veya müdür yardımcısı	55	24,2
Şef	55	24,2
Memur veya sekreter	114	50,3
Boş	3	1,3
Toplam	227	100,0
Çalışma süresi		
5 yıldan az	16	7,0
5-10 yıl	13	5,7
11-15 yıl	75	33,0
16-20 yıl	66	29,1
20 yıldan fazla	57	25,1
Toplam	227	100,0
Yaş		
18-24	4	1,8
25-30	10	4,4
31-35	33	14,5
36-40	66	29,1
41-46	63	27,8
47-54	34	15,0
55 ve üzeri	17	7,5
Toplam	227	100,0
Cinsiyet		
Kadın	59	26,0
Erkek	168	74,0
Toplam	227	100,0
Eğitim		
Lise	45	19,8
Ön lisans	44	19,4
Lisans	128	56,4
Lisans üstü	10	4,4
Toplam	227	100,0
İşle ilgili eğitim		
Okul	39	17,2
Kurs	37	16,3
Hizmet içi eğitim	134	59,0
Boş	17	7,5
Toplam	227	100,0

Tablo 3'te görüleceği üzere, katılımcıların büyük çoğunluğunu (% 50,3) memur ve sekreterler oluşturmaktadır. Bunu müdür ve müdür yardımcıları izlemektedir. İşletmelerde çalışanların % 87,2 'sini 10 yıl üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Cinsiyet açısından ise erkekler çoğunluktadır (% 74.0). Eğitim düzeyine göre dağılımda ise büyük bir çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir (% 59,0).

İşgörenlerin, firmalarında herhangi bir yapısal değişiklik olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Firmada önemli bir yapısal değişiklik olup olmadığına ilişkin görüşler

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
Kamu	36	85,7	6	14,3	42
Özel	51	79,7	13	20,3	64
KİT	57	47,1	64	52,9	121
Toplam	144	63,4	83	36,6	227

$\chi^2 : 30,184$

$p < 0.01$

Tablo 4'e göre, Kamu (%85,7) ve Özel (% 79,7) kesimdeki işgörenlerin büyük çoğunluğu firmalarında önemli bir yapısal değişiklik gerçekleştiğini düşünmektedirler. Bu sonuçlar 1 no'lu hipotezimizi desteklemektedir. Yapısal değişiklik açısından kurumlar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Firmalarında önemli bir değişiklik olmadığını düşünenlerin oranı, araştırma içinde çoğunluğu oluşturan KİT bünyesinde çalışan işgörenlerde daha fazladır(% 52,9). Bu durum, bu kurumda değişikliğin işgörenlere çok fazla yansımadığını göstermektedir. Bu ise firmanın büyüklüğü, ya da işgörenlerin değişiklik hakkında yeterince bilgilendirilmemesi ile açıklanabilir.

Tablo 5 : Firmalarda yapılan değişikliğin konusuna göre dağılımı

	Büyüme		Küçülme		Teknolojik		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Kamu	13	33,3	4	10,3	22	56,4	39
Özel	33	51,6	12	18,8	19	29,7	64
KİT	20	19,8	57	56,4	24	23,8	101
Toplam	66	32,4	73	35,8	65	31,9	204

$\chi^2 : 46,109$

$p < 0,01$

Tablo 5'e göre, Özel kesimde yapılan değişiklikler daha çok (%51,6) büyüme yönünde gerçekleşirken, KİT statüsündeki kurumda daha çok (% 56,4) küçülme yönünde bir değişiklik söz konusudur. Kamu sektöründe ise bu değişiklik daha çok (%56,4) yeni teknoloji kullanımı yönündedir. Bu sonuçlar 2 no'lu hipotezimizle uyumlu çıkmıştır ve hipotezimizi desteklemektedir ($p<0.01$). Bundan, kurumlarda yapılan değişiklikleri dış etkenlerin ve ihtiyaçların belirlediği sonucu çıkarılabilir. KİT kurumu büyüklüğün dezavantajlarından dolayı kademe azaltma yönünde değişiklik gerçekleştirmiş, Kamu kuruluşu otomasyona geçme konusunda adımlar atmış, Özel kuruluş ise kar artırmak amacıyla büyüme yönünde bir değişiklik gerçekleştirmiştir.

Tablo 6: Değişikliklerin işgörenlere bildirilme zamanı

	Önce		Sonra		Yapılırken		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Kamu	8	19,5	22	53,7	11	26,8	41
Özel	47	73,4	13	20,3	4	6,3	64
KİT	26	23,9	22	20,2	61	56,0	109
Toplam	81	37,9	57	26,6	76	35,5	214

$X^2 : 73,742$ $p<0,01$

Tablo 6'da da görüleceği üzere, yapılan değişikliklerin işgörenlere, değişikliğin hangi aşamasında bildirildiği sorusuna, Özel kesimdeki işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%73,4) değişiklikten önce şeklinde yanıt vermişlerdir. KİT bünyesindeki işgörenlerin büyük bir kısmı (% 56) değişiklikten, yapılma aşamasında haberdar olmuşlardır. Kamu kesimindeki çalışanların büyük çoğunluğu (%53,7) ise değişiklik yapıldıktan sonra bilgilendirilmişlerdir. Bu tablo Kamu ve KİT bünyesinde, işgörenlerin bilgilendirilme düzeyinin yeterli olmadığını göstermektedir. Bu sonuç H3 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p<0,01$).

Tablo 7: Değişikliğin işletmelerin hangi biriminde gerçekleştiği

	İdari		Personel		Satış- halkla ilişkiler		Üretim		Muhasebe- finansman		Otomasyon		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Kamu	20	48,8	7	17,1	0	,0	0	,0	1	2,4	13	31,7	41
Özel	6	9,4	14	21,	4	6,3	29	45,3	8	12,5	3	4,7	64
KİT	69	65,1	25	23,6	5	4,7	5	4,	2	1,9	0	,0	106
Toplam	95	45,0	46	21,8	9	4,3	34	16,1	11	5,2	16	7,6	211

$X^2 : 129,242$ $p<0,01$

Tablo 7'ye göre, Kamu kesimindeki değişiklik % 48,8 oranında idari birimlerde ve % 31,7 oranında otomasyon konusunda gerçekleşmiştir. Özel kesimde % 45,3 oranında üretim konusunda, üretimi artırma ve ürün yenilemeye yönelik değişim gerçekleşmiş, KİT'te ise ağırlıklı olarak, % 65,1 oranında idare ve % 23,6 oranında personel konularında süreç yenilemeye yönelik bir değişim olmuştur. Bu sonuç H4 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p<0.01$). Her örgütte meydana gelen değişiklik, iç ve dış ihtiyaçlar doğrultusunda olmaktadır. Kar elde etme amacı güden özel kesimde üretimi ve karlılığı artırma yönelik değişim gerçekleşirken, kamu kesiminde değişim stratejileri daha çok süreç yenileme, yeniden yapılanma, idari reform, teknolojik gelişmelere ayak uydurma çalışmaları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Buna göre, değişimin yapılıp yapılmayacağından çok, hangi alanda yapılacağı sorunu önem taşımaktadır. Önemli olan konu, değişimin hangi alanda yapılacağı ve örgütün hangi ihtiyaçlarına yanıt vereceğidir.

Tablo 8: İşletmelerde otomasyon kullanım düzeyi

	Tamamen bilgisayar		Kısmi otomasyon		Otomasyon hiç yok		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Kamu	25	59,5	12	28,6	5	11,9	41
Özel	42	65,6	15	23,4	7	10,9	64
KİT	24	19,8	74	61,2	23	19,0	109
Toplam	91	40,1	101	44,5	35	15,4	214

$X^2 : 45,253$ $p<0,01$

Tablo 8'de, Kamu ve Özel kesimin büyük bir oranda (% 59,5 ve % 65,6) otomasyona dayalı bir sistemle çalıştığı ortaya çıkmıştır. KİT kuruluşunda otomasyon kısmen kullanılmaktadır. Bu durum, KİT statüsündeki kuruluşta henüz otomasyona geçilmediğini göstermektedir. Sonuçlar H5 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p<0,01$).

Tablo 9: Değişikliklerin bildirilme yöntemi

	Yazılı		Sözlü		Toplam
	n	%	n	%	
Kamu	27	64,3	15	35,7	42
Özel	43	67,2	21	32,8	64
KİT	99	83,2	20	16,8	119
Toplam	169	75,1	56	24,9	225

$X^2 : 8,940$ $p<0.05$

Tablo 9'da görüleceği üzere, özellikle KİT bünyesindeki işgörenler başta olmak üzere (%83,2) kurumlardaki işgörenlerin değişikliklerden yazılı yöntemlerle haberdar oldukları sonucu çıkmıştır. Bu durum, kurumlarda değişikliklerin bildirilmesi konusunda da resmi ve yazılı iletişim kanallarına başvurulduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, otomasyonun etkin kullanımı durumunda bir avantaj olabileceği gibi, yetersiz otomasyon kullanımı ya da firmanın çok büyük olması durumunda işgörenlerin değişikliklerden geç haberdar olması sonucuna yol açabilir. Araştırmada, işgörelere değişikliklerin, Özel statüdeki kuruluşlarda da daha çok (%67,2) yazılı yöntemle bildirildiği görülmüştür. Kamu kurumunda ise çok fazla bir fark olmamakla birlikte değişiklikler hakkında bilgilendirmede sözlü iletişim kanalları diğer kurumlara oranla daha çok (%35,7) kullanılmaktadır. Bu durum, kurumun büyüklüğünden dolayı gerçekleşebileceği gibi, otomasyonun kurumda çok fazla yerleşmemiş olmasından kaynaklanabilir. Bu tablo, kurumlarda yazılı ve resmi iletişim kanallarının daha çok kullanıldığını göstermektedir. Bu sonuçlar H6 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p<0,01$).

Firmalarda değişim gerçekleşikten sonra, örgütün dış çevre ve işgörenler ile iletişimde herhangi bir kopukluk yaşanıp yaşanmadığı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Değişiklikten sonra firmanın işgörenler ve çevre ile iletişimde kopukluk yaşanıp yaşanmadığının işletmelere göre dağılımı

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
Kamu	14	34,1	27	65,9	41
Özel	7	10,9	57	89,1	64
KİT	27	24,5	83	75,5	110
Toplam	48	22,3	167	77,7	215

$X^2 : 8,403$ $p<0,05$

Tablo 10'dan da görüleceği üzere, değişim sonucunda firmanın çevre ve işgörenler ile iletişimde kamu sektörüne ait işletmelerde daha fazla (%34,1) sorun yaşanmıştır. Bu doğrultuda, Kamu ve KİT statüsündeki işgörenlerin değişim sonucunda örgütün iç ve dış ilişkilerinde kopukluk yaşandığına ilişkin izlenimlerinin Özel kesimde bu yönde görüş bildiren işgörelere (%10,9) oranla daha fazla olduğu sonucuna varılabilir. Özel kesimdeki işgörenlerin değişim sonuçlarından daha çok (% 89,1) olumlu yönde etkilendiği sonucu çıkarılabilir. Özel kesimdeki işgörenler, değişim sonucu örgüt içi ilişkilerde herhangi bir

kopukluk yaşanmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, planlı, hazırlıklı, iyi düzenlenmiş bir değişim sürecinin yaşandığı şeklinde açıklanabilir. Bu sonuçlar H7 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p<0,05$).

Tablo 11 ile Tablo 22 arasındaki analizlerde, 5'li Likert ölçeği kullanılmış, sözü geçen ifadeler konusunda, katılımcıların fikirlerini; (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) şeklinde ifade etmeleri istenmiştir. Katılma yönünde verilen yanıtlar ortalamayı oluşturmuştur.

Tablo 11: İşgörenlerin, değişiklikten önce çalışanların fikrinin alınması yönündeki görüşlere katılma durumu

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	3,9286	1,15596	9,497	0,001
Özel	64	3,4219	1,09551		
KİT	121	4,1983	1,18054		

Tablo 11'de, Kamu ve KİT kuruluşlarında değişiklik yapılmadan önce işgörenlerin fikrinin alınması yönünde görüş bildirenlerin çoğunlukta (4 ve üzeri) olduğu sonucu çıkmıştır. Özel kesimde ise bu oran (3,4219) daha az olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumdan Özel kesimdeki işgörenlerin değişimden daha olumlu etkilendiği ve fikirlerinin alınması yönündeki görüşlerinin alındığı sonucuna varılabilir. Kamu ve KİT işgörenleri ise değişim yapılmadan önce fikirlerini bildirmek istediklerini belirtmişlerdir. Bu durum, bu kesimlerin değişimin sonuçlarından daha olumsuz etkilendiği ve işgörenlerin değişimden ve etkilerinden haberdar olmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum H8 no'lu hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 12: Değişimden sonra karlılık, halka sunulan hizmet ve müşteri memnuniyeti artışı olup olmama durumunun dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	3,7381	0,91223	27,28	0,001
Özel	64	4,0938	1,03462		
KİT	121	2,8099	1,33737		

Tablo 12'ye göre, değişim gerçekleştikten sonra halka sunulan hizmet, karlılık, müşteri memnuniyetinin artışı gibi konulardan en az birinde olumlu yönde değişiklik

gerçekleştiğini düşünen işgörenler, daha çok Özel kesime (4,0938) bağlı olarak çalışanlardır. Kamu kesiminde de bu oran yüksek olmakla birlikte (3,7381) KİT'te (2,8099) daha düşüktür. Buna göre, Özel kesim işgörenleri arasında değişiklik hakkındaki olumlu kanıların ve işgören memnuniyetinin diğer kurumlarla kıyaslandığında fazla olduğu söylenebilir. Olumlu yanıt veren katılımcılar daha çok Kamu ve Özel kesimde olup, bu iki kesimden gelen yanıtlarda istatistiksel açıdan belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Öte yandan KİT bünyesinde olumlu yanıtlarda belirgin bir farklılık söz konusudur. Bu sonuç, H9 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p < 0.01$). Buna göre, Kamu kesimi ve Özel kesimde değişimden sonra işgören memnuniyetinin daha fazla olduğu, bu kurumlardaki işgörenlerin örgütsel değişimin sonuçlarından daha olumlu yönde etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu durum, değişim sürecinin bu kurumlarda amacına ulaştığı şeklinde açıklanabilir. Öte yandan, KİT bünyesindeki işgörenlerde, değişimden sonra karlılık, hizmet ve müşteri memnuniyeti konularında artış olup olmadığı yolundaki ifade konusunda görüş bildirmeyen, idareci konumundaki bir grup işgörenin de olduğu anket çalışması sırasında gözlenmiştir. Bu durum, değişim sürecinin bir belirsizlik ve karışıklığa yol açtığı, amacına ulaşmadığı, beklenen sonuçları sağlamadığı şeklinde açıklanabilir.

Tablo 13: Değişimden sonra işin hız ve verimliliğinin artmasına ilişkin görüşler

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	3,8333	0,90841	25,808	0
Özel	64	3,9844	1,13378		
KİT	121	2,8264	1,23611		

Tablo 13'e göre, yine Özel kesimdeki işgörenler, değişimden sonra işin hız ve verimliliğinin arttığı yönünde ağırlıklı olarak (3,9844) görüş bildirirken, Kamu ve KİT sektöründe bu oran daha düşüktür. Bundan, özel sektörde yapılan değişikliğin amacına daha çok ulaştığı ve bu kesimde değişimden memnuniyetin daha fazla olduğu sonucu çıkarılabilir. Yine Özel ve Kamu kesimindeki istatistiksel farklılık çok belirgin değilken, KİT bünyesinde bu farklılık (2,8264) daha belirgindir. Bu sonuçlar H10 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p < 0,01$). Bu durumdan, özellikle KİT bünyesindeki katılımcıların, değişimden sonra işin hız ve verimliliğinin artması konusunda daha olumsuz görüş bildirdiği sonucunu çıkarabiliriz. Dolayısıyla bu kurumdaki değişim sürecinin, işin hız ve verimliliğinin artması konusunda amacına ulaşmadığı ve değişiklik hakkındaki işgören fikirlerinin daha çok olumsuz yönde olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu durumda, değişiklik

usul ve yöntemlerinin bu kurumda yeterince yarar sağlamadığı söylenebilir. Öte yandan Kamu ve Özel kesimde değişimin, istenen amaçlara daha fazla ulaştığı söylenebilir. Bu iki kurumda, iletişim sürecinin daha sağlıklı bir şekilde işlediği ve değişim öncesinde daha bilinçli bir eğitim programının uygulandığı gözlenmiştir.

Tablo 14: Değişimden sonra işe devamsızlık ve işgörenlerin memnuniyetsizliğinin artmasına ilişkin görüşlerin kurumlara göre dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	2,5952	1,1489	16,493	0
Özel	64	2,3281	0,75708		
KİT	121	3,3058	1,33443		

Tablo 14'e göre, KİT kesiminde çalışan işgörenlerin çoğu (3,3058), devamsızlık, yüksek işgücü devir hızı, çalışanların değişimin sonuçlarından memnun kalmaması gibi konularda olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Bu olumsuz görüş bildirme, KİT bünyesinde (3,3058), Kamu (2,5952) ve Özel (2,3281) kesime göre oldukça belirgindir. Bu durum, KİT kurumunda değişimden işgörenlerin olumsuz etkilendiği, değişimin örgüt içinde birtakım sorunlara yol açtığı, tam olarak amacına ulaşmadığı, ayrıca işgörenlerde işe duyulan ilginin azalması, performans düşüklüğü gibi etkilere yol açtığı şeklinde açıklanabilir. Bu sonu. H11 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p < 0,01$). Bunun için değişim sürecinin, işgörenleri gözetecek şekilde planlı ve bilinçli bir şekilde düzenlenmesi, örgüt içi iletişimin yeterli olması gerekmektedir.

Tablo 15: Değişimden sonra örgütsel iletişimin daha etkin hale gelmesi yönünde görüşlerin kurumlara göre dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	3,619	0,96151	7,169	0,001
Özel	64	3,4219	1,08093		
KİT	121	2,8926	1,38324		

Tablo 15'e göre, Kamu ve Özel kesimdeki firmalarda değişim süreci gerçekleştikten sonra örgütsel iletişimin daha etkin hale geldiği yolunda görüş bildiren işgörenlerin oranı, KİT kesimine göre (2,8926) daha fazladır. Bu iki kesimdeki kuruluş ile KİT kesimi arasında belirgin farklılık vardır. Bu sonuç H12 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p < 0,01$). Bu yönde olumsuz yönde görüş bildiren KİT bünyesindeki işgörenlerin (3,619)

oranı ile Kamu (3,619) ve Özel (3,4219) kesimdeki işgörenler arasında istatistiksel yönden anlamlı farklılık söz konusudur. Bundan, bu kurumlarda, değişimin amaçlarından biri olan örgütsel iletişimin daha etkin hale gelmesi yolundaki sonucun, KİT kurumuna oranla daha belirgin olduğunu söyleyebiliriz. Değişimin amaçlarından biri de örgütsel iletişimi daha etkin hale getirmektir. Değişim, iletişimi etkin hale getirme konusunda olumlu bir sonuç doğurmazsa, ya da örgütsel iletişimi daha karmaşık hale getirirse, değişim sürecinin hedeflenen başarıya ulaşması söz konusu olmayacaktır. Bu doğrultuda, değişim için yapılması gerekli ön hazırlıklar sürecinin bilinçli bir şekilde tamamlanmış olması gereklidir. İletişim sürecini göz ardı eden bir değişim süreci söz konusu olamayacağından, değişimin çok iyi düzenlemelerin sonunda yapılması gereklidir. Aksi takdirde değişim, örgütsel kararların iletilmesi ve örgütsel iletişim konularında belirsizlik ve karışıklığa neden olacaktır.

Tablo 16: Değişimden sonra örgütsel iletişimin şeffaflaşması yönünde görüşlerin kurumlara göre dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	3,5476	1,01699	8,352	0
Özel	64	3,4688	1,09789		
KİT	121	2,8182	1,40238		

Tablo 16'da, ankete katılanlar arasında KİT bünyesinde çalışanların çoğunluğunun (2,8182), değişimden sonra örgütsel iletişimin şeffaflaşması konusunda olumsuz görüş bildirdiği görülmüştür. Kamu (3,5476) kesimi ve Özel (3,4688) kesimde ise bu konuda olumlu yönde görüş beyan etme şeklinde sonuçların söz konusu olduğu söylenebilir. Bu durum, işgörenlerin bildirilmesinin zamanında ve yeterli olmaması, örgüt içi iletişimin yeterince etkin ve şeffaf olmaması gibi olumsuz faktörlerin, değişim süreci sonrasında arttığı şeklinde yorumlanabilir. Yine Kamu ve Özel kesimdeki işgörenlerin değişimden sonra örgütsel iletişimin şeffaflaşması yönündeki olumlu görüşleri ile KİT bünyesindeki işgörenlerin görüşleri arasında belirgin farklılık söz konusudur. Değişim süreci, planlı, bilinçli, iletişim düzeni göz ardı edilmeksizin yapılırsa, bu durum işgörenlerin daha sağlıklı bir iletişim sürecini yürütmesine ortam hazırlayacaktır.

Tablo 17: Değişim sonucunda iletişim engellerinin ortadan kalkması yönündeki görüşlerin kurumlara göre dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Kamu	42	3,5952	1,06059	6,515	0,002
Özel	64	3,4375	1,16667		
KİT	121	2,876	1,46384		

Tablo 17'de, değişim sonrasında iletişim engellerinin kalkması konusunda, yine Kamu (3,5952) kesimi ve Özel (3,4375) kesimden farklı olarak, KİT bünyesinde değişimin iletişimi olumlu etkilemesi konusunda görüş bildirme oranı daha azdır(2,876). Bu durum, H13 no'lu hipotezimizi desteklemektedir. Kamu ve Özel kesimdeki kuruluşlardaki işgörenlerdeki işgörenlerde değişim sonrası iletişim engellerinin kalkması yönünde yaygın bir görüş olduğu, KİT bünyesinde değişim sürecinin iletişim sorunlarını iyileştirmek yerine hızlandırdığı ve değişimin olumsuz etkilerinin işgörenlere daha çok yansıdığı yönünde açıklama yapılabilir. Değişikliklerin, Özel kesimde ve Kamu kesiminde, örgüt bünyesinde daha bilinçli, işgören fikirleri göz önünde bulundurularak, planlı bir değişim sürecinin uygulandığı şeklinde açıklanabilir. Değişimin amacına ulaşabilmesi için iletişim engellerini de ortadan kaldırması gereklidir.

Tablo 18: İşgörenlerin çalışma süresinin, değişimden sonra iletişim engellerinin kalkması konusundaki görüşlere etkisi

	n	$\bar{X}$	s	F	p
5 yıldan az	16	2,4375	1,15289	2,475	0,045
5 -10 yıl	13	3,2308	1,01274		
11 - 15 yıl	75	2,96	1,31971		
16 - 20 yıl	66	3,4091	1,30062		
20 yıldan fazla	57	3,3509	1,48193		

Tablo 18'den de görüleceği üzere, çalışma süresi uzun (16-20 yıl ve 20 yıldan fazla) olan işgörenler, değişimden sonra iletişim engellerinin kalkması konusunda daha olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç H14 no'lu hipotezimizi desteklemektedir. Buna göre, çalışma süresinin uzunluğu, işgörenlerin örgüt içi iletişimini iyileştiren etkenlerden birisi olarak değişim sonrası iletişim sorunlarının giderilmesinde de olumlu rol oynamaktadır. Çalışma süresi 5 yıldan az olan işgörenler arasında, değişimden sonra iletişim engellerinin ortadan kalkması yönünde görüş bildirme oranı daha azdır(2,4375). İşgörenlerin çalışma

süresi doğrultusunda, değişim ve etkileri konularında daha olumlu izlenimlere sahip oldukları söylenebilir. Bu doğrultuda, işgörenleri çalışma sürelerinin uzun olmasının, örgüt içi haberleşmede olumlu etkiler oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca çalışma süresinin uzunluğu, örgüt ikinci bir örgütsel yapı olarak kabul edilen, biçimsel olmayan (doğal) iletişim biçimini de etkilemektedir. Örgütsel iletişimin gelişmiş olması, değişim sonrası iletişim konusundaki görüşlere olumlu yansımaktadır.

Tablo 19: İşgörenlerin çalışma süresinin, değişimden sonra iletişimin daha resmi hale geldiği konusundaki görüşlerinin ortalaması

	n	$\bar{X}$	s	F	p
5 yıldan az	16	3,625	1,14746	3,353	0,011
5 -10 yıl	13	2,1538	0,89872		
11 - 15 yıl	75	2,5867	1,32638		
16 - 20 yıl	66	2,8182	1,00627		
20 yıldan fazla	57	2,807	1,30163		

Tablo 19'dan da görüleceği üzere, kurumda çalışma süresi kısa (5 yıldan az) olan işgörenler, ağırlıklı olarak (3,625) diğer kıdemli işgörelere göre değişim süreci sonrasında iletişimin daha resmi hale geldiği yolunda görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç H15 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p < 0,01$). Bundan, çalışma süresinin değişime bakış açısı ve iletişimin iyileştirilmesine yansıdığını söyleyebiliriz. Çalışma süresi kısa olan işgörelerde, değişimin iletişime olumsuz yönde yansıdığı, iletişimi daha resmi hale getirdiği yolunda görüş ağır basmaktadır. İletişimin daha resmi algılanması yine örgüt içindeki biçimsel olmayan (doğal) iletişim kanallarının daha az gelişmiş olmasıyla açıklanabilir. Çalışma süresi kısa olan işgörelerde, ilişkilerin oluşma süresi düşünülürse, doğal iletişimin daha az yerleşmiş olduğu söylenebilir. Bu durum da iletişimin, özellikle değişim sonrasında, daha resmi algılanması sonucunu doğurabilmektedir.

Tablo 20: İşgörenlerin yaptığı görevlere göre, değişim sürecinin hizmet içi eğitim, seminer gibi çalışmalarla desteklenmesi konusundaki görüşlerin dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
Md. veya md. yard.	55	4,4364	0,97684	4,07	0,018
Şef	55	3,9636	1,01769		
Memur veya sekreter	114	4,3246	0,85699		

Tablo 20'ye göre, kurumlarda idareci konumundaki işgörenler, kurum içinde yapılan değişikliklerin, hizmet içi eğitim, seminer gibi çalışmalarla desteklenmesi gerektiği yönünde (4,4364) görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,01$). Kurumda yapılan değişiklikler, olumlu ya da olumsuz olarak işgörenleri etkilemekte, bu durum da doğrudan ya da dolaylı olarak müdür ya da müdür yardımcısı olarak görev yapan, idareci konumundaki işgörelere yansımaktadır. Bu yüzden idareci görevinde bulunanlar, işgörelerin değişimin getirdiği sonuçlardan olumlu etkilenmeleri ve işgörelere açısından da değişimin olumlu sonuç vermesi için planlı bir hazırlık evresini gerekli görmektedir. Değişimin olumlu ya da olumsuz sonuçları, ilk olarak yöneticileri etkilemekte, bu olumlu ya da olumsuz etkiler, yöneticilerin fikir süzgecinden geçerek işgörelere yansımaktadır. Bu yüzden yöneticiler, işgörelere açısından bilinçli bir eğitim süreci uygulanması doğrultusunda fikir beyan etmişlerdir.

Tablo 21: Değişimin işgöreleri olumsuz etkileyecekse ertelenmesi gerektiği konusundaki görüşlerin, işgörelerin görevlerine göre dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
md. veya md. yard.	55	3,5636	1,3439	6,705	0,001
Şef	55	2,7636	1,41374		
memur veya sekreter	114	3,4649	1,22062		

Tablo 21'den de görüleceği üzere, idareci konumundaki işgörelere ağırlıklı olmak üzere (3,5636) işgörelere, değişimin işgöreleri olumsuz etkileyecekse ertelenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç H17 no'lu hipotezimizi desteklemektedir ($p<0,01$). Bu durum, işgörelere değişimin olumsuz sonuçlarından tedirginlik duyduğu ve kendilerine ne yönde yansıtacağı konusunda bilgilendirilme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda görüş bildirme yine yönetici konumundaki işgörelere daha fazla ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, değişimin sonuçlarından diğer işgörelere oranla daha fazla etkilenmektedirler. Yönetici konumundaki işgörelere, üstlerine karşı ve diğer işgörelere karşı iki taraflı bir sorumluluk taşımaktadırlar. Bu yüzden değişim sürecinin işgörelere üzerinde olumsuz etkisi olacaksa ertelenmesi gerektiği yolunda görüş bildirmişlerdir.

Tablo 22: İşgörenlerin yaptığı göreve göre, değişimden sonra karlılık, müşteri memnuniyeti, halka sunulan hizmetin artmasına ilişkin görüşlerin dağılımı

	n	$\bar{X}$	s	F	p
md. veya md. yard.	55	2,8727	1,20269	5,171	0,006
Şef	55	3,6364	1,14445		
memur veya sekreter	114	3,4123	1,40676		

Tablo 22'ye göre, işgörenlerden idareci konumunda çalışanlar, değişimden sonra karlılık, müşteri memnuniyeti, halka sunulan hizmet gibi değişimin olumlu sonuçları konusunda diğer işgörelere oranla ağırlıklı olarak (2,8727) olumsuz görüş bildirmişlerdir. Görüşler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$). Bu sonuç H18 no'lu hipotezimizi desteklemektedir. Buna göre, değişimin sonuçlarını daha yakından takip eden ve değişimin gerek olumlu, gerekse olumsuz sonuçlarından daha fazla etkilenen yöneticilerin görüşlerine göre, gerekli ön hazırlıklar tamamlanmazsa değişim sürecinin istenen amaçlara yeterince ulaşmadığını söyleyebiliriz. Karlılık, müşteri memnuniyeti, halka sunulan hizmet artışı gibi, değişimin göz önünde bulundurulan belli başlı amaçlarının gerçekleşmediğine ilişkin görüş bildiren işgörel, değişimin etki ve sonuçlarını en fazla gözlemleyebilen yönetici konumundaki işgörelerdir.

3.4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütleri değişime zorlayan çevresel faktörler ve çalışanların değişim isteğinin, değişime bakış açısının paralellik göstermemesi, zaman zaman bazı uyum sorunlarını beraberinde getirmekte ve örgüt içinde birtakım düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. Bu durum hem işgörenlerin işe adaptasyonunu zorlaştırmakta, hem de değişim süreci konusunda birtakım düzenlemeleri gerektirmektedir. Örgütsel değişim sürecinin en önemli sorunlarından birisi, mevcut personelin değişen şartlara uyumudur.

Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgular özetle aşağıda sunulmuştur.

- a) Ekonomik, sosyal, teknolojik ve diğer bütün çevresel faktörler, örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim ihtiyacı zorunlu olsa da, değişimin türü ve niteliği kurumun iç ve dış ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Kamu ve KİT statüsünde çalışan kuruluşlar, daha çok büyüme şeklinde, özel statüde çalışan kuruluşlar daha çok küçülme şeklinde değişime gitmekte oldukları görülmüştür. İçinde bulunulan ekonomik şartlar, istikrarlı ve planlı bir değişim sürecini zorunlu kılmaktadır.
- b) Araştırma sonucunda, büyük ölçekli kuruluşlarda işgörenlerin değişimden memnuniyetsizlik oranının daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. KİT statüsünde çalışan bu kuruluşlarda ast-üst ilişkilerinin daha resmi olduğu, emirlerin ve değişikliklerin de daha çok yazılı yöntemle bildirildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Öte yandan, daha küçük ölçekli özel kuruluşlarda işgörenlerin değişim ve değişimin etkilerinden daha fazla olumlu yönde etkilendiği sonuçlarına varılmıştır. Bundan, kurum içi iletişimin etkin olmasının, işgörenlerin değişimi algılama biçimlerine yansıdığı ve değişimi sürecini kolaylaştırdığı sonucuna varabiliriz.
- c) Örgüt içi iletişimin daha etkin olduğu kurumlarda, ast ve üstler arasında karşılıklı güven oluşmakta, astlar kurumdaki gelişmeler konusunda kendilerini daha güvenli hissetmektedirler. Özel kuruluşlarda, değişiklik yapılmadan önce çalışanların fikrinin alınıp alınmaması sorulduğunda, fikir alınmasına gerek

olmadığı şeklinde yanıtlar alınmıştır. Bundan, örgütsel iletişimin etkinliği ve şeffaflığının işgörenler için yeterli olduğu, geribeslemenin yeterli olduğu bir örgütsel ortamın varlığı halinde işgörenlerin, değişim konusunda kendilerinden fikir alınmasına ihtiyaç duymadıkları ve örgütsel değişim konusunda üstlerine güven duydukları sonucuna varılabilir. Aynı zamanda bu kuruluşlarda değişikliğin daha çok üretim konusunda gerçekleştiği de ortaya çıkan başka bir durumdur.

- d) İşgörenler, üretim konusundaki değişikliğin kendilerini olumsuz yönde etkilemeyeceği yönünde bir düşünceye sahiptirler. Oysa küçülme şeklinde bir değişiklik, çalışanlar arasında daha fazla endişeye sebep olmaktadır. İşgörenler arasında en fazla endişeye neden olan değişiklik türleri, personel konusundaki değişiklik ve teknolojik değişikliktir. Teknoloji konusundaki değişime, işgörenler, yeni teknolojileri kullanmanın neden olduğu endişe, işten çıkarılma veya ücretlerinin düşeceği korkusu ile güvensizlik duymaktadırlar.
- e) Araştırmaya göre, kurumlarda idareci konumunda çalışanların, değişimin sonucunda örgüt içi iletişimde herhangi bir kopukluk olmadığı yolunda yanıt verdikleri görülmüştür. İdareci konumunda olmayanlar ise değişimden işgörenlerin olumsuz yönde etkilendiği yolunda yanıtlar vermişlerdir. Bundan, idareci konumunda çalışanların, değişimin olumsuz etkilerinden daha az etkilendiği, işgörenler ile iletişimlerinde herhangi bir kopukluk yaşanmadığı söylenebilir. Öte yandan, işgörenler, değişim sonrası örgüt içi iletişimde kopukluk yaşandığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Değişim sırasında ve sonrasında yaşanan iletişim sorunları, daha çok astları etkilemektedir. Değişikliğin bildirim zamanı ile yapılan görev arasında ise anlamlı bir istatistiksel ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bundan, idarecilerin işgörenlerle aynı zamanda değişimden haberdar olduğu söylenebilir.
- f) İdareci konumunda çalışan işgörenler, iletişim konusunda herhangi bir kopukluk yaşamaları da, değişiklik yapıldıktan sonra karlılık, müşteri memnuniyeti, halka hizmet gibi konularda olumlu yönde belirgin bir iyileşme olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, değişim için gerekli ön

hazırlıklar evresinin tamamlanmadığı, kurumun yapısına uygun bir değişiklik süreci oluşturulmadığı ya da değişimin henüz sonuçlarının alınmaya başlanmadığı şeklinde açıklanabilir. İdareci konumunda çalışan işgörenlerden bazıları ise, değişimden sonra örgüt içi maliyetlerde herhangi bir azalma olup olmadığı ve örgüt içi iletişimde bir kopukluk yaşanıp yaşanmadığı sorularına fikir beyan etmemişlerdir. İdarecilerin bilgi ve fikir belirtmemesi, örgüt içi iletişimin yeterince etkin olmadığı yönünde bir durumu ortaya koymaktadır.

- g) Bir kurumda çalışma süresinin uzun olması, kurum içinde diğer işgörenlerle daha uyumlu, yerleşmiş ve köklü bir iletişimi beraberinde getirmektedir. İletişim literatüründe kanaat önderliği olarak adlandırılan bu tutum, diğer işgörenlerden farklı bir bakış açısı sağlarken, kuruma duyulan güveni de artırmaktadır. İletişim ne kadar iyi olursa, yeni durumlara uyum sağlamak kolaylaşmaktadır. Çalışma süresinin uzun olması, örgüt içindeki biçimsel olmayan (doğal) iletişimi de geliştirmektedir. Dolayısıyla çalışma süresinin uzunluğunun değişime olumlu bakmayı sağlayan bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmada kurumlarda uzun süredir çalışan işgörenlerde, değişime olumlu bakma olasılığının daha fazla olduğu görülmüştür.
- h) Bazı kurumlarda, etkili bir değişim süreci gerçekleşmiş olduğu halde ve işgörenler değişimin gerçekleştiğini düşündükleri halde, bazı işgörenlerin kurumda önemli bir yapısal değişiklik yapıp yapılmadığı sorusuna, yapılmadığı yönünde yanıt verdikleri gözlenmiştir. Bundan, işgörenlerin tümüne değişimin yansımadağı, ya da işgörenlerin tümünün değişimden haberdar olmadıkları sonucuna varılabilir. Oysa kurumun bir bölümünde dahi gerçekleşen değişiklik, işgörenleri etkilemektedir. Bundan, kurumda yapılan değişikliklerin, yeterince şartlar oluşmadan, işgörenler yeterince bilgilendirilmeden ve hazırlıklar tamamlanmadan yapıldığı sonucuna varılabilir. Kurumun birimlerinin birbirinden kopuk olması, kurum içi iletişimin sadece yazılı yollarla gerçekleşmesi, biçimsel olmayan iletişimin yaygın olmaması, örgüt içi iletişimin yeterince şeffaf olmaması, resmi olması değişikliklerin iletimini ve işgörenler arasında aktarımını zorlaştırmaktadır.

- i) Değişim sonrasında örgüt içi maliyetlerin azalması yolundaki sorulara, işgörenler, % 48, 5 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. İşgörenler bu konuda % 44,9 oranında olumsuz yanıt bildirmişler, % 6,6 oranında ise fikir beyan etmemişlerdir. Değişimin büyük ölçüde örgüt içi maliyetlerde azalma ve tasarruf sağladığı gözlenmişse de, olumlu ve olumsuz yanıtlar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılık gözlenmemektedir. Bu durum, değişimin planlı bir şekilde uygulanamaması, değişimin etki ve sonuçlarının ayrıntılı bir şekilde gözlenememesi veya değişim sürecinin amacına ulaşamaması ile açıklanabilir.
- j) Değişim sonrasında, örgütün dış çevre ve işgörenler ile iletişimde herhangi bir kopukluk yaşanıp yaşanmadığı konusunda, işgörenler, % 21,1 oranında olumlu, % 77,7 oranında olumsuz yanıt bildirmişlerdir. İşgörenler, genel anlamda örgüt içi iletişim konusunda birtakım şikayetler dile getirseler de, değişimin iletişime olumsuz yönde yansıdığını düşünmemektedirler. İşgörenler, değişim sürecini destekleyen ve değişimi mutlaka gerekli gören bir bakış açısına sahiptirler. Örgütle ilgili birtakım stratejiler işgörenler arasında şikayetlere sebep olmaktadır. Önemli olan konu, değişim yapılıp yapılmaması değil, değişimin nasıl ve ne zaman yapılacağıdır.

Birçok kuruluş, yaptıkları planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içinde bulunurlar. Yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluştaki görevli diğer personel değişen koşullara uyabilmek için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalıdırlar. Değişim hangi konuda gerçekleşirse gerçekleşsin, her kurumda birtakım sorunlar ortaya çıkabilir. İşgörelere yeniliklerin benimsetilmesi ve uygulanması, değişim sürecinin en zor kısımlarından biridir. Bu konuda kurumdaki idarecilere çok büyük görev düşmektedir.

Araştırmada, aynı kurumun aynı biriminde, hatta aynı odada çalışan işgörenler arasında değişim konusunda çok farklı görüş bildirenler olmuştur. Bu durum, değişimin psikolojik yönünü ortaya çıkaran en çarpıcı örneklerden biridir. Kurum içindeki fikir ayrılıkları, değişimi kabullenme, hatta değişimin sonuçlarından etkilenme durumu üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunda değişim konusunda önceden bilgilendirilme de

büyük önem taşımaktadır. Oldukça belirgin bir şekilde, yeniden yapılanma şeklinde değişiklik gerçekleştirilen bir kurumda, işgörenlerden bazıları, kurumlarında önemli bir yapısal değişiklik yapılmadığı yönünde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtı verenlerin sayısı oldukça fazladır(% 36,6). Bu yanıtı verenlerin diğer sorulara oldukça bilinçli yanıt verdikleri düşünülürse, bu soruya verdikleri yanıt da göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenlerin bazılarına, değişiklik hiç yansımamaktadır. Kurumda değişiklik yapıp yapılmadığı hakkında fikri olmayan işgörenler mevcuttur.

İşgörenler, özellikle yönetim ve personel yönünden değişiklik gerçekleşen kurumlarda, değişikliğe olumlu yönde bakmadıklarını ve değişim sürecinin kendilerini olumsuz etkilediği yolunda görüşler bildirmişlerdir. Bu kurumlarda aynı zamanda değişiklik, işgörelere büyük ölçüde (% 33,5) tamamlandıktan sonra bildirilmiştir. Seminer ve hizmet içi eğitim gibi çalışmalar sözkonusu olsa da, bu gibi çalışmalar işgörenlerin değişime uyum sürecini hızlandırmaya yetmemiştir. İşgörenler, anket formlarına yazdıkları ilave görüşlerde, kurumda yükselmenin yetenek ve çalışmaya bağlı olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Aynı kurumlarda işgörenlerin önemli bir kısmı (%49,8), örgütsel kararların kendilerine zamanında ve doğru olarak bildirilmediğinden, % 63'ü ise kurum içinde gördükleri aksaklık ve sorunları yönetime rahatlıkla bildiremediklerinden yakınmışlardır. Anlaşılmaktadır ki eğer işgörenler arasında örgüte bir güvensizlik ve mevcut iletişim sorunları varsa, değişim süreci bu gibi sorunların daha çok ortaya çıkmasını sağlamakta, eğer işgörenler olumsuz etkilenmişlerse bunun sebebini örgüte yükleyebilmektedirler. Bu gibi durumlarda işgörenleri etkileyecek herhangi bir yanlışlık, işgörenlerde kendilerine önem verilmediği gibi bir izlenime yol açabilmektedir. Öte yandan iç iletişimin çok iyi olduğu, işgörenlerin birbirleriyle ve kurumla ilişkilerinin yeterli düzeyde olduğu bir örgüt ortamında, değişimin getirdiği olumsuz etkiler işgörenler tarafından en aza indirilebilir ve işgörenler kendileri değişim sürecine uyum sağlamak, hatta bu süreci hızlandırmak için çaba gösterebilirler. Bu, örgüte duyulan güvenin sağlamlığına ve iç iletişimin yeterliliğine bağlıdır. Örgütler, çok önemli bir yapısal değişiklik sürecine girmeden önce işgörenler ile iletişimlerini gözden geçirmeli ve gerekli iyileştirmeleri yaptıktan sonra, işgörenler de yeterli ölçüde bilinçlendirilmişse değişimi gerçekleştirmelidirler. İletişimin yetersiz olduğu, örgüt içi sorunların bulunduğu bir örgüt ortamında değişim süreci amacına ulaşamayacak, var olan sorunları hızlandıracaktır.

Değişim sonucunda, memnuniyetsizlik belirten işgörenlerden bir kısmı, anket formlarına ilaveten yazdıkları görüşlerde, değişim sonucunda kimin, hangi işi yapacağını bilinmediği, belirsizlik ve kargaşa ortamının hüküm sürdüğünü belirtmişlerdir. Bu durum, özellikle çok ani gerçekleşen değişiklikler için sözkonusudur. İşgörenlerde huzursuzluk ve bocalama ortaya çıkaran bu durumun önlenebilmesi için değişim sürecinin uzun bir zamana yayılması, çok kapsamlı bir eğitim süreci oluşturarak uygun zamanın belirlenmesi, görev ve iş tanımlarının çok iyi yapılması, gerekiyorsa işgörenlerin de fikrinin alınması gereklidir. İşgörenler, değişiklik yapılmadan önce kendilerinin fikrinin alınması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu, dış faktörler değişimi zorunlu hale getirirse ve işgörenler değişime karşı direnç gösteriyorlarsa, kurum açısından her zaman mümkün olmayabilirse de, işgörenler kendi fikirlerine değer verildiğini bilmek ve kurumlarına güven duymak ihtiyacındadırlar.

Bazen kurumun büyük ölçekli olması da kurum içi iletişimi zorlaştıran faktörlerden birisi olmaktadır. Emirlerin, talimatların, gelişmelerin iletilmesi daha uzun zaman almakta, bu da kurumda iç iletişimde kopukluğa sebep olabilmektedir. Daha küçük ölçekli işletmelerde, iletişim daha az resmi kanallarla, sözlü olarak gerçekleşmekte, işgörenler iç iletişimin iyi olmasının etkisiyle, yönetime ve kararlara katılmasalar da örgüte daha çok güven duyabilmektedirler. Bu gibi kurumlarda, işgörenler, değişiklik yapılmadan önce işgörenlerin fikirlerinin alınmasına gerek olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu, örgüte ve yöneticilere güven duyulan, iyi bir örgüt içi iletişim ortamının varlığına bağlıdır. Aynı kurumlarda işgörenler, örgütsel kararların kendilerine zamanında ve doğru olarak bildirildiğini (% 50,2), kurum içinde gördükleri aksaklık ve sorunları yönetime gerektiğinde rahatlıkla bildirebildiklerini (% 37) belirtmişlerdir. Sorunların rahat aktarılabilceği bir güven ortamının olması, işgörenlerin işi daha çok benimsemelerini sağlamakta ve bu durum, değişim aşamasında değişime bakış açısına da yansımaktadır.

Kurumlarda işgörenler, teknoloji değişmesine rağmen yeniliklerin çok fazla takip edilmediği, eski usullerle çalışılmaya devam edildiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Kurumların teknolojiyi yakından takip ederek yenilikleri uygulamaya koyması, değişimin ilk şartlarından birisi ve itici gücüdür. Değişme, otomasyon ve her tür yeni teknoloji kullanımını beraberinde getirmekte, bu da işgörelere yansımaktadır. Yeni teknoloji

kullanımı, işgörenlerin düzenli bir eğitim sürecinden geçirilerek uygulanmalı ve örgütler değişen çevre koşullarına göre kendilerini sürekli olarak yenilemelidirler.

İşgörenlerden özellikle yönetici konumunda çalışanlar, değişim sürecinden önce planlı ve bilinçli bir eğitim çalışmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Eğitim çalışması, seminer, kurs, hizmet içi eğitim gibi kurum bünyesinde yapılacak çalışmalarla işgörenleri değişim evresine hazırlamak gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler, kurumda astlarla iletişimin önemini ve değişim sürecindeki zorlukları yaşayarak, bunun eğitimle çözülebileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin değişime direnç göstermesinin sebeplerinden bir tanesi, değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Değişim sürecinin getireceği yeniliklerin kendilerine ne gibi yarar ya da zarar getireceğinden ve bilinmeyene karşı endişe duyan insanlar, değişime karşı direnebilir, hatta değişimi engelleyici bir tutum içine girebilirler. İşgörenlerin ve yöneticilerin bu süreci daha az sorunla atlatması, değişim ve getirecekleri hakkında işgörenlerin bilinçlendirilmesi ve eğitimine bağlıdır. Değişim, işgörenlerin de bilinç düzeyinin değişmesiyle başlamalı ve değişim sürecinin ilk adımları işgörenlerin bilgi düzeyinin değişmesi olmalıdır. Planlı, bilinçli, doğru bir değişim süreci ancak böyle mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKIN, H. Bahadır; (1997). *Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Sistemi Üzerindeki Etkileri*. Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1997/4.
- ALTINÖZ, Mehmet; (1999). **Günümüz İş Ortamında Sekreterlik**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- ALTUĞ, Duygu; (1997). **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- AR, A. Fikret; (1996). **Büro Yönetimi Teknikleri**, Yargı Yayınları, Ankara.
- AŞKUN, İnal Cem; (1972). *Örgütlerde Değişme*, E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Eskişehir.
- AYKAÇ, Burhan; (1991). *Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim*. T.O.D.A.İ.E. Dergisi, Cilt 24, Sayı: 2, Haziran.
- BENSGHİR, Türksel Kaya; (1996). **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayını, Ankara.
- BHİDE, Amar; (1997). *Her Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular*, (Çev. Mustafa Yükselbaba), Power Dergisi Özel Eki, Eylül.
- BİLGİSEVEN, Amiran Kurtkan; (1986). **Genel Sosyoloji**, Filiz Yayını, İstanbul.
- BUMİN, Birol; (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara.
- CAN, Halil; (1996). **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Yayınları, Ankara.
- CEYHUN, Yurdakul; ÇAĞLAYAN, M. Ufuk; (1997). *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta*, İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:361, Bilim Dizisi:10, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan; (1993). **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DAVIS, Keith; (1984). **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:136, İstanbul.
- DEMİREL, Gülşen; (1997). *Kurum Misyonu ve Kültürü*, Capital Guide n. 32, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F; (1994). *Yeni Gerçekler*, (Çev. Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 315, Tarih Dizisi:25, Ankara.
- EFİL, İsmail; (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EGGLAND, Williams; (1991). **Örgütlerde İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- ENDERS, E. Richard; (1977). **Değişimin Başarılı Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- EREN, Erol; (1984). **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No: 146, İstanbul.
- EREN, Erol; (2001). **Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÖRAL, Gülbin, (1995). **Büro Yöneticiliği ve Sekreterlik**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- GÜL, Hüseyin; (2000). *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, İzmir.
- GÜRGEN, Haluk; (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRSÖZLÜ, Süheyla, (2003). **Örgütlerde İletişim Biçimleri**, www.sitetky.com.
- HİNTERHUBER, H. Hans (1984). **Stratejik İşletme Yönetimi**, Erler Matbaası, İstanbul.
- İMAİ, Masaaki; (1984). **Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brissa Yayını, İstanbul.
- İNAM, Ahmet; (1992). *Teknoloji ve Gönül Bağı*, Türkiye Günlüğü Dergisi, Sayı:20.
- KOÇEL, Tamer; (1998). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇER, Melih; (1970). **İşletmede Beşeri Münasebetler**, Ders Notları, Ankara.
- MEREDİTH, G. Goeffrey; (1984). *Girişimciliğin Uygulanması*, (Çev. Serdar Tan, Orhan Pazarcık), MPM Yayınları, Ankara.
- MORGAN, C.I. ;(1977). **A Brief İntroduction to Psychology**, McGraw-Hill, New York.
- MULLİNS, Laurie; (1990). **Management And Organizational Behavior**, Second Edition, Pitman Publishing, New York.
- MUTLU, Erol; (1994). **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınevi, Ankara.
- ONARAN, Oğuz; (1979). **Yönetim Psikolojisi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ÖZEL, Mustafa; (1996). **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGÜVEN, İ. E.;(1980). **Görüşme İlke ve Teknikleri**, İleri Matbaası, Ankara.
- ÖZKALP, Enver; (1982). *Organizasyonlarda Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerine Etkileri*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, Haziran.
- PFİFFNER, John; (1960). **Public Administration**, The Ronald Press Company, New York.
- POPP, Wolfgang; HİNTERHUBER, Hans; (1992). *Are You A Strategist or Just A Manager*, Harward Business Review, January-February.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek; (2001). **Örgütsel Psikoloji**, B.İ.T.İ.A. Yayını, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; (1977). **Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz**, B.İ.T.İ.A. Yayını, Bursa.
- SAĞMANLIGİL, Sıdika; (2003). **Küçülme ve Kademe Azaltma**, www.sitetky.com.
- TORTOP, Nuri; İŞBİR, Eyüp; AYTAÇ, Burhan; (1999). **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- TÜRKMEN, İsmail; (1996). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından:Yönetimde Verimlilik(Amprik Bir Çalışma)*, MPM Yayınları, No:519, Ankara.
- ÜLGEN, Hayri; (1985). *Örgütsel Değişim*, Organizasyon Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, İstanbul.
- WİNG, R.L.Sun; (1995). **Strateji Sanatı**, (Çev. Mehmet Sami Denker), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- YALÇIN, Selçuk; (1994). **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- YALMANBAŞ, Bilal İsmail; (2003). **İletişim**,(Aktaran: www.sitetky.com.)
- YAMAÇ, Kadri; (1999). *TKY Geçiş:Zor süreçte Japonya'da Dersler*, Gazi Kalite Günleri-II, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan; (1993). **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan; (2002). **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ZOGA, Erfun; (1970). **İdarecilik Sanatı**, Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul.
- www.insankaynakları.com.
- www.sitetky.com.

EK-1- ANKET FORMU ÖRNEĞİ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

“Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi” adlı araştırmamız için yaptığımız bu ankette, işletmelerde ve kurumlarda yapılan değişikliklerin kurum içi ilişkilere yansımalarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bilindiği gibi kurumların büyüklüğü, teknoloji kullanımı ve benzeri türde her tür değişiklik doğrudan ya da dolaylı olarak çalışanları etkilemektedir. Bu araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup, verdiğiniz yanıtlar size hiçbir sorumluluk getirmeyecek ve araştırma sonuçları hiçbir kişi ve kuruma verilmeyecek, kişi adları kullanılmayacaktır.

Anketi yanıtlamakta göstereceğiniz sabır ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dilek Demirel
Yüksek Lisans Öğrencisi

Anket No:

Anket Tarihi:

KURUMUNUZLA İLGİLİ BİLGİLER:

1. Çalıştığınız firmanın türü nedir?
☐ Kamu ☐ Özel ☐ KİT
2. Firmanızın faaliyet alanı hangi sektör kapsamındadır?
☐ Hizmet ☐ Sanayi ☐ Teknoloji
3. Firmanızda-kurumunuzda son yıllar içinde önemli bir yapısal değişiklik yapıldı mı?
☐ Evet ☐ Hayır
4. Firmanızda/kurumunuzda değişim özellikle hangi konuda gerçekleşti? (Lütfen bir seçenek işaretleyiniz)
☐ Büyüme ☐ Küçülme ☐ Teknolojik
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)
5. Firmanızda/kurumunuzda yapılan değişiklikler çalışanlara hangi aşamada bildirildi?
☐ Değişiklik yapılmadan önce ☐ Değişiklik yapılırken
☐ Değişiklikten sonra

6. İşletmedeki değişiklik hangi birimlerde gerçekleşti? (Birden fazla birimde gerçekleştiyse 1'den başlayarak numaralandırınız)

()İdari ()Personel ()Satış/Halkla İlişkiler ()Üretim

()Muhasebe/Finansman ()Otomasyon

()Diğer(Lütfen belirtiniz.....)

7. Değişimle ilgili olarak aşağıdaki tabloda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) ilgili sütuna (X) işareti koyarak lütfen belirtiniz.

	Görüşler	1	2	3	4	5
7.1	Bir işletmede değişiklik zaman içinde mutlaka yapılmalıdır.					
7.2	Bir işletmede değişim yapılırken önce çalışanların fikri alınmalıdır.					
7.3	İşletmedeki/kurumdaki değişiklikler, hizmet içi eğitim,seminer gibi çalışmalarla desteklenmelidir.					
7.4	Değişim işgörenleri olumsuz etkileyecekse ertelenmelidir.					
7.5	Teknolojik değişme insan ilişkilerini zayıflatır.					
7.6	İşletme ne kadar büyük olursa, yöneticiler, amirlerin astlarına emir ulaştırması o kadar zor olur.					
7.7	Değişiklikten sonra çalışanlar işten soğuyabilir.					
7.8	Değişimden sonra karlılık, müşteri memnuniyeti, halka sunulan hizmet artmıştır.					
7.9	Değişimden sonra işin hız ve verimliliği artmıştır.					
7.10	Değişimden sonra işe devam etmeme, işten ayrılmalar ve çalışanların memnuniyetsizliği artmıştır.					
7.11	Değişimden sonra örgütsel iletişim daha etkin hale gelmiştir.					
7.12	Değişimden sonra örgütsel iletişim daha şeffaf hale gelmiştir.					
7.13	Değişim sonrası iletişim engelleri ortadan kalkmıştır.					
7.14	Değişimden sonra zaman, maliyet, hız, güvenlik unsurlarının en az birinde olumlu yönde değişiklik görülmüştür.					
7.15	Değişimden sonra iletişim daha resmi hale gelmiştir.					

8. Örgüt içi iletişimde daha çok hangi kanallar kullanılmaktadır?
☐ Yazılı ☐ Sözlü
9. Örgüt içi yazışmalarda otomasyondan ne ölçüde yararlanılıyor?
☐ Bütün yazışmalar bilgisayar ağıyla yapılmaktadır.
☐ Otomasyon kısmen kullanılmaktadır.
☐ Otomasyon hiç kullanılmamaktadır.
10. İşletmenizde/kurumunuzda yapılan değişiklikler size hangi yöntemle bildirildi?
☐ Yazılı ☐ Sözlü
11. Değişim sonucunda örgütün gerek dış çevre ile gerekse işgörenler ile iletişimde herhangi bir kopukluk yaşandı mı?
☐ Evet ☐ Hayır

Eğer yanıtınız “Evet” ise ne tür sorunların yaşandığını lütfen belirtiniz.

12. Değişimden sonra örgüt içi iletişimde maliyetlerde herhangi bir azalma oldu mu?
☐ Evet ☐ Hayır

13. Değişimin örgüt içi iletişime aşağıdaki konulardan en çok hangisinde yansıdığını düşünüyorsunuz?(Birden fazla seçenek varsa lütfen numaralandırınız)
☐ Maliyet ☐ Hız ☐ Güvenlik ☐ Zaman ☐ İletişim biçimi
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

KİŞİSEL BİLGİLER:

14. Bu kurumda/firmada ne görevde çalışıyorsunuz?
☐ Müdür veya müdür yardımcısı ☐ Şef ☐ Memur ☐ Sekreter
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)
15. Ne kadar zamandır bu kurumda/firmada çalışıyorsunuz?
☐ 5 yıldan az ☐ 5-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla
16. Yaşınız:
☐ 18-24 ☐ 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-46 ☐ 47-54 ☐ 55 ve üzeri

17. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

18. Eğitim durumunuz:

☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

19. Çalıştığınız kurumda yaptığınız işle ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

Aldıysanız lütfen belirtiniz.

☐ Okul ☐ Kurs ☐ Hizmet içi eğitim ☐ Diğer

20. Örgütsel kararlar size zamanında ve doğru olarak bildiriliyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

21. Kurum içerisinde gördüğünüz aksaklık ve sorunları yönetime rahatlıkla bildirebiliyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır



EK-2- ÖRNEK UYGULAMA

Örnek Uygulama: Hedeflere Göre Yönetim "İş Mükemmelliği" (Beksa Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş. (İzmit))

1990' lı yılların başında piyasalarda yaşanan durgunluğun pazar gelişimini olumsuz yönde etkilemesi yeni kurulan işletmeyi çözüm arayışlarının içine itmiştir. İşletme karşılaştığı sorunları şu hedeflerle aşmayı başarmıştır:

- Yeniden yapılanma
- Yönetim ekibinin minimum sayıya indirilmesi
- Toplam Kalite Yönetimine dayalı çalışma sistemi
- Kıt kaynakların doğru önceliklerle yönlendirilmesi
- Faiz yükünü çekebilmek için sermaye artırımı

Uygulamaya başlangıç tarihi 1991' dir. Uygulamaya geçiş aşamaları şu şekildedir:

1991 yılında EFQM (Avrupa Kalite Ödülü Vakfı) TKY Modeli "İş Mükemmelliği Modeli" olarak kabul edilmiş, "İlk Misyon" yazılmış, misyona uygun olarak strateji ve politikalar belirlenmiş, TKY ile ilgili yoğun eğitimler alınmış ve ilk "Hedeflerin Yayılımı Metodolojisi" kurulmuştur.

1992 yılında Çalışan Memnuniyeti Anketi ve Müşteri Memnuniyeti Anketi uygulanmış, teknoloji birimleri kurulmuş, proje uygulamalarına başlanmış, Beksa Haber Bülteni çıkarılmış, Öneri Sistemi ve Komiteleri kurulmuş ve Kalder üyesi olunmuştur.

1993 yılında geliştirme ve problem çözme ekipleri kurulmuş, müşteriler ile ilk ortak projeler gerçekleştirilmiş, yıllık çalışma ve eylem planları yayımlanmış, Ulusal Kalite Ödülü' nde denetçilik yapılmış, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Haftası" etkinlikleri ve slogan yarışmaları düzenlenmiş, Çevre Haftası etkinlikleri ve slogan yarışmaları düzenlenmiş ve ilk "Beksa Korusu" kurulmuştur.

1994 yılında ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi alınmış, Toplam Çevre Koruma Modeli geliştirilmiş, tedarikçilerle ilk ortak proje gerçekleştirilmiş, kişisel hedefler belirlenmiş, EFQM Öz değerlendirme Sistemine başlanmış, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Öneri Sistemine geçilmiş, ilk işletme sloganı yaratılmış ve resim ve fotoğraf yarışmaları düzenlenmiştir.

1995 yılında Kalite Haftası etkinlikleri ve slogan yarışmaları düzenlenmiş, müşteriler ile daha kapsamlı yeni projeler gerçekleştirilmiş, EFQM' e üye olunmuş, Ulusal Kalite Ödülü' ne başvurulmuş ve finale kalınmış, ilk "Beksa Başarılı Tedarikçi Ödülü" verilmiş, Süreçlerle Yönetim başlamış, işletmede Çelik Kord (Dünya) Kalite Haftası ve teknoloji toplantıları düzenlenmiş, Toplam Kalite Yönetimi Ekipleri yeniden organize edilmiş, 5 tip ekip oluşturulmuş ve %99 katılım sağlanmıştır. Her ay planlı ekip sunuşları başlatılmış ve ayda 5-7 sunuş yapılmıştır.

1996 yılında Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurulmuş ve finale kalınmış, Süreç Yönetimi Sistemi yeniden düzenlenmiş, mavi yakalılara değişken prim sistemi uygulanmış, yurtdışı ve yurtiçi ekip çalışmalarının sunuşları gerçekleştirilmiş, Öneri Komiteleri tüm işletmeye uygulanmıştır ve 12 Öneri Komitesi oluşturulmuştur.

1997 yılında Benchmark Komitesi ve Başkanlığı (BencSA) kurulmuş, Süreç Yönetimi Yönlendirme Komitesi kurulmuş, Öneri Değerlendirme ve Etkinlikleri Ölçme Sistemi ile Ekip Çalışmalarını Değerlendirme ve Etkinliklerini Ölçme Sistemi kurulmuş ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü alınmıştır.

Hedeflere Göre Yönetim Sisteminde 1992-1996 arasında ulaşılan uygulama sonuçları aşağıdadır:

- Pazar Payı % 40 artmıştır.
- Müşteri Memnuniyeti % 39 artmıştır.
- Çalışanların memnuniyeti % 59 artmıştır.
- Katılım % 73 artmıştır.

- İş kazaları % 67 azalmıştır.

İşletme 1991 öncesi kriz döneminden kurtulmak için, 1991 yılı ve sonrası "Hedeflere Göre Yönetim" sistemine geçerek ve EFQM "İş Mükemmelliği" modelini uygulayarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları çerçevesinde çok büyük kazançlar elde etmiştir.



EK-3- ÖRNEK UYGULAMA

Örnek Uygulama Katılımcı Performans Yönetim Sistemi
Arçelik A.Ş. (İstanbul)

Katılımcı Performans Yönetimi ile işletme;

- Yönetici ve çalışanlar arasında yapılan karşılıklı görüşmeler ile bireysel performans hedeflerinin mutabakat ile saptanması ve değerlendirme dönemi sonunda daha yüksek performansların elde edilebilmesi için etkin eğitim ve geliştirme planlarının yapılmasını,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin artırılmasını,
- İşletme hedeflerinin tüm bireylere yaygınlaştırılmasını ve faaliyetler arasında önceliklerin belirlenebilmesini,
- Çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin işletme performansına nasıl katkıda bulunduğunu algılayabilmelerinin sağlanmasını,
- Performansa dayalı ücret sistemi için girdi sağlanmasını,
- Performans izleme ve iyileştirmede rakamsal verilere dayalı hedef belirleme kültürünün yaygınlaştırılmasını ve
- Çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılmasını hedeflemiştir.

1995 öncesinde, 5 kritere dayalı Performans Değerlendirme Formları yılda bir kere her çalışan için doğrudan bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından karşılıklı görüşme yapılmadan doldurulmaktaydı. 1995 yılında yılda iki kere karşılıklı görüşmeye dayanan Performans Yönetimi Sistemi' ne geçilmiştir. Kullanılan PYS formları Bireysel Hedefler ve Davranışsal Yeterliliklerden ibaret iki kısımdan oluşmaktaydı. 1997 yılı itibarı ile, Bireysel Hedefler, Davranışsal ve Teknik Yeterlilikler olarak üç bölümden oluşan Katılımcı Performans Yönetimi Sistemi' ne geçilmiştir. KPYS uygulaması ilk dönem sadece üst ve orta kademe yöneticilere uygulanmıştır. Böylece sistemin, yönetici takımınca

benimsenmesi sağlanmıştır. Daha sonra KPYS, 1997 yılının ikinci yarısından itibaren tüm çalışanlara yaygınlaştırılmıştır.

Yıl sonunda yapılan karşılıklı görüşmeler ile geçmiş yılın performansı değerlendirilmekte ve yeni yıl için hedefler üzerinde mutabakat sağlanmaktadır. Söz konusu değerlendirmeler, performans dayalı ücret sistemine girdi teşkil etmektedir. Yıl arasında yapılan görüşmelerde sadece hedeflerin revizyonu amaçlanmakta, bu görüşme sonuçları ücret sistemine girdi olarak kullanılmaktadır. Bu sayede yıl ortasında yapılan performans görüşmelerinin ücretlendirme kaygısından arındırılmış olarak gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bir sonraki yılın eğitim ve geliştirme planları, yıl ortasında yapılan görüşmelere dayalı olarak geliştirilmekte ve bütçelenmektedir.

1995 yılından beri uygulanan karşılıklı görüşmelere dayalı Performans Yönetim Sistemi ile yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin önemli oranda arttığı, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı anket indekslerinden gözlenebilmektedir. KPYS sayesinde işletmede rakamsal göstergelere dayalı hedef belirleme ve performans izleme kültürü yaygınlaştırılmıştır. KPYS uygulaması aynı zamanda işletmenin önceliklendirilmiş strateji ve hedeflerinin tüm bireylere yaygınlaştırılmasında en önemli araç haline gelmiştir. Bu sayede, çalışanların verimliliğinde artış kaydedilmiştir. KPYS uygulamaları ile bireysel ve geliştirme planları daha etkin bir biçimde yapılmaktadır.

EK-4-ÖRNEK UYGULAMA

Örnek Uygulama: Öz değerlendirme Siemens Simko Tic. ve San. A.Ş.
(İstanbul)

İşletmenin bütününde TÜSİAD - KalDer (EFQM) Kalite Ödülü modeli kullanarak Öz değerlendirme yapmak ve tüm yönetim ve kurumsal performans değerlendirme sisteminde mevcut durumu görmek amaçlanmıştır. Böylece elde edilen bilgileri değişim sürecinde kullanarak her boyutta sürekli iyileştirmeler yapmak hedeflenmiştir.

Mevcut uygulama örnekleri ile;

- Öz değerlendirme sonuçlarını kullanarak kurumsal performans göstergelerinde iyileştirme,
- Takım çalışmaları ve kurum kültüründe iyileştirme ve
- İç iletişimde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

- İç iletişim iyileştirilmiştir.
- Performans değerlendirme sistemi yeniden ele alınmıştır
- Yönetiminin katılımında artış sağlanmıştır.
- Yeni ölçüm yöntemleri kullanılmıştır (Anketler, kıyaslama vb.).

Öz değerlendirme sonuçlarını kullanarak kurumsal performans göstergelerinde, takım çalışmalarında, kurum kültüründe ve iç iletişimde iyileştirmeler sağlanmıştır.

EK-5- SORU 7 İÇİN AÇIKLAYICI İSTATİSTİKLER

	N	Ort.	S. spm.
yapılmalı	227	4,0176	1,32359
fikir alınmalı	227	3,9295	1,19526
seminer	227	4,2731	,93852
ertelenmeli	227	3,3084	1,33439
ilişkiler	227	2,8106	1,34173
büyük	227	3,0396	1,34468
soğuma	227	2,8018	1,26575
karlılık	227	3,3436	1,31902
hız	227	3,3392	1,27411
ayrılma	227	2,8987	1,24209
etkin	227	3,1762	1,26727
şeffaf	227	3,1366	1,29800
engel	227	3,1674	1,34960
zaman	227	3,5374	1,43661
resmi	227	2,7577	1,22596