

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
DORA TİMUR

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Dora TİMUR

1955078016

0000-0002-0058-382X

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI

Eş Danışman: Dr. Gökten ÖNGEL

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel İletişimin ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 07/03/2023

Dora TİMUR

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

..../..../.....

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden **1955078016** numaralı **Dora TİMUR**'un "Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "**Örgütsel İletişimin ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 10/01/2023 tarih ve 2023/02 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ha*** Sa*** TA***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Vo*** ÖN***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Tu*** BI***
(Kilis 7 Aralık Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Dora TİMUR
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2023
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Örgütsel İletişim, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Değişime Direnç

ÖZ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Piyasalardaki rekabetin artması örgütlerin değişimler yapmasına neden olmaktadır. Bu değişimler bazen küçük bazen de büyük değişiklikler olmaktadır. Değişimin boyutu her ne olursa olsun, değişime karşı dirençler oluşabilmektedir. Çalışanların değişime direnç göstermesini engellemek için yapılan araştırmalar örgütlerde iletişimi önemli bir faktör olarak sunmaktadır. Bu araştırma kapsamında örgütlerde örgütsel iletişimin değişime dirence etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların değişime dirençlerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi yönünden önemli bulgulara ulaşılması beklenmektedir.

Araştırmanın örnekleme, İstanbul ilindeki bir Vakıf Yükseköğretim kurumunda görev yapan 560 akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket formları kullanılmıştır. Veriler SPSS 25 Paket Programı ve SPSS Process 2.16 makrosu vasıtasıyla analiz edilmiştir. Analizlerde faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve aracılık analizi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel iletişimin algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilediği ve örgütsel iletişimin değişime direnci azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel desteğin değişime dirence etkisi ise anlamlı değildir. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırma sonunda bulgular yorumlanarak gelecek araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Dora TİMUR

Supervisor : Assist. Prof. Hasan Sadık TATLI

Degree and Date : Master's Thesis, 2022

Major : Human Resources and Organizational Change

Key Words : Organizational Communication, Perceived
Organizational Support, Resistance to Organizational Change

ABSTRACT

EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE

Increasing competition in the markets causes organizations to make changes. These changes are sometimes small and sometimes big. Regardless of the size of the change, resistance to change can occur. Research to prevent employees from resisting change presents communication as an important factor in organizations. This research aims to determine the effect of organizational communication on resistance to change and the mediating role of perceived organizational support in this effect. As a result of the study, it is expected to reach important findings in determining the factors affecting employees' resistance to change. The research sample consists of 560 academic and administrative staff working in a Foundation Higher Education institution in Istanbul. A simple random sampling technique was used to determine the study's sample. Questionnaire forms were used to collect research data. Data were analyzed using SPSS 25 Package PrograSm and SPSS Process 2.16 macro. Factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, correlation analysis and mediation analysis were applied to the analyses. As a result of the study, it was concluded that organizational communication positively affects perceived organizational support organizational communication reduces resistance to change. The effect of organizational support on resistance to change is insignificant. According to the results of the research, organizational support does not have a significant effect on the effect of organizational communication on resistance to change. At the end of the study, the findings were interpreted, and suggestions were presented to future researchers.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLÖLER LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	x
SÖZLÜK.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. İletişim	4
1.2. İletişimin Amacı ve Önemi	5
1.3. İletişim Süreci ve İletişimin Temel Öğeleri	6
1.4. İletişim Türleri	8
1.4.1. Sözlü İletişim	8
1.4.2. Sözsüz İletişim	8
1.4.3. Yazılı İletişim.....	9
1.5. Örgüt	9
1.6. Örgütsel İletişim.....	10
1.7. Örgütsel İletişimin Önemi.....	11
1.8. Örgütsel İletişimin Amacı.....	13
1.9. Örgütsel İletişimin Boyutları	14
1.10. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	15
1.11. Örgütsel İletişim Çeşitleri	16
1.11.1. Biçimsel İletişim	16
1.11.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	18
1.12. Örgütsel İletişim Kuramları	20
1.12.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı	20
1.12.2. Paul A. Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı	20

1.12.3. Goodman’ın Kurumsal İletişim Teorisi	21
1.12.4. Alan Belasen’in Örgütsel İletişim Kuramı.....	22
1.12.5. Van Riel’in Örgütsel İletişim Kuramı	22
1.12.6. Joseph Cornelissen’in Örgütsel İletişim Kuramı	23
1.13. Örgütsel İletişim Araçları	23
1.13.1. Yazılı İletişim Araçları.....	24
1.13.2. Sözlü İletişim Araçları	24
1.13.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları	25
1.14. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	26
1.15. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1. Algılanan Örgütsel Destek	31
2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi	32
2.3. Destekleyici Örgüt	33
2.4. Algılanan Örgütsel Destek Teorileri	34
2.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	34
2.4.2. Karşılıklılık Normu Teorisi.....	35
2.4.3. Örgütsel Destek Teorisi.....	36
2.4.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	36
2.4.5. ERG Teorisi	37
2.5. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler.....	37
2.5.1. Örgütsel Adalet	38
2.5.2. Yönetici Desteği.....	38
2.5.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	39
2.5.4. Bireysel Faktörler.....	40
2.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. Örgütsel Değişim	44
3.1.1. Değişim Nedenleri	45
3.1.2. Değişim Türleri	46
3.1.3. Değişim Modeli ve Süreci.....	48
3.1.3.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli.....	48
3.1.3.2. Lewin'in Güç – Alan Analizi Modeli.....	49
3.1.3.3. Kotter'ın Sekiz Aşamalı Değişim Modeli	50
3.2. Örgütsel Değişime Direnç.....	51
3.2.1. Örgütsel Değişime Direncin Boyutları.....	52
3.2.2. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri	53
3.2.3. Örgütsel Değişime Direncin Azaltılması	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	58
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	58
4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	59
4.4. Hipotez Geliştirme	60
4.4.1. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Değişime Direnç İlişkisi	60
4.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Değişime Direnç İlişkisi	61
4.4.3. Örgütsel İletişim ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi	63
4.4.4. Örgütsel İletişim, Örgütsel Değişime Direnç ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiler.....	64
4.5. Araştırmanın Kısıtları.....	66
4.6. Araştırma Verilerinin Analizi	66
4.6.1. Demografik Özellikler	67
4.6.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	69
4.6.3. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	72
4.6.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	73
4.6.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74

4.6.6. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	76
4.6.7. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	78
4.6.8. Korelasyon Analizi Sonuçları	79
4.6.9. Aracılık Analizi Sonuçları.....	82
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA.....	95
EKLER	
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	118
EK-2: Etik Kurul İzni	122



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetleri	67
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Dağılımları	67
Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durum Özellikleri	67
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Özellikleri	68
Tablo 5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi	68
Tablo 6. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi	69
Tablo 7. Katılımcıların Görevleri	69
Tablo 8. Örgütsel İletişim Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	69
Tablo 9. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi Sonuçları	70
Tablo 10. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Boyutları	71
Tablo 11. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	72
Tablo 12. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	73
Tablo 13. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 14. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Yükleri	74
Tablo 15. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	75
Tablo 16. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	76
Tablo 17. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi Sonuçları	76
Tablo 18. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Boyutları	77
Tablo 19. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	78
Tablo 20. Değişkenler Arası İlişkiler	79
Tablo 21. Hareket İstekliliğinin Duygusal Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü	82
Tablo 22. Hareket İstekliliğinin Bilişsel Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü	83
Tablo 23. Güvenin Bilişsel Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü ...	85
Tablo 24. Güvenin Davranışsal Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü	86

Tablo 25. Örgütsel İletişimin Değişime Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü	88
Tablo 26. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları	90



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Örgütsel İletişim Engelleri	27
Şekil 2. Ortak Deneyim Alanı	29
Şekil 3. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli	48
Şekil 4. Lewin'in Güç – Alan Analizi	49
Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli	65



KISALTMALAR

Beta	: Beta Değeri
COVID-19	: Corona Virus Disease 2019 (Koronavirüs Hastalığı, 2019)
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Değeri (Örnekleme Ölçüm Yeterliliği)
r	: Korelasyon Katsayısı
Sig. Değeri	: İstatistiki Anlamlılık Düzeyi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

SÖZLÜK

Değişime Direnç: Örgütsel değişime karşı duyulan güvensizlik ve şüphe sonucu örgütsel değişimin gerçekleşmesini engelleme davranışı, değişime karşı oluşan tepki veya isteksizlik şeklinde ifade edilmektedir.

Direnç: Dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet olarak adlandırılmaktadır.

İletişim: Karşılıklı olarak duygu, düşünce ve hislerin akışının sağlandığı ve bilgilerin değiş tokuş edildiği bir alışveriş süreci olarak tanımlanmaktadır.

Norm / Teori: Kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilkeye ya da yasaya uygun durum.

Örgüt: Ortak bir amaç veya işin gerçekleştirilmesi adına bir araya gelen kurum ve kişilerin kurduğu birlik, beraberlik, teşkilat olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel Değişim: Örgütlerin etkililik ve verimliliğini arttırmak veya dış çevreye uyum sağlamak adına mevcut durumunda iyileştirme ve yenilik yapmak istemesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel Destek: Örgütün çalışanların katılımına gösterdiği önem ve onların iyiliğini önemsendiğine dair oluşturduğu algı, çalışanların örgüte sağladığı yararların örgüt tarafından görülmesi sonucunda mutluluğunun önemsendiğine dair oluşan inanç olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel İletişim: Örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla örgütteki birimler ve örgüt çevresi arasında bilgi ve düşünce akışı oluşturan bir süreçtir.

GİRİŞ

Günümüz rekabet dünyasında faaliyetini sürdürmekte olan örgütler, varlıklarını koruyabilmek ve hedeflenen büyümeyi sağlamak adına yeni beceriler kazanmak ve değişime ayak uydurmak durumunda kalmışlardır. Değişen piyasa koşulları ve artan rekabetçilik ile örgütlerin de gelişim ve değişim odaklı yönetim modellerine verdiği önem artarak örgüte uyumlandırımları da mecburi hale gelmiştir. Yükselen küresel rekabet ile örgütlerin ilgi alanları da farklılaşarak geleceğe odaklılık yolunda çalışmalar hızlanmış, örgütte çalışan personelin de bu bağlamda bilinçlenmesi adına bilgi akışı oldukça önem kazanmıştır. Değişimin kazandığı önem ile yeni sistemlerin oluşturulması, yeni yaklaşımların belirlenmesi gibi süreçler örgütlerin gündemi haline gelmiştir.

Değişime uyum gerek psikolojik gerekse fizyolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Başarılı bir değişim yönetimi, başarılı bir çalışan yönetimi yapılması ile doğru orantıda ilerlemektedir. Sosyal bir varlık olan insan, varoluş gereğince geçmişten bugüne konuşma ve diğer bireylerle iletişim içinde olmaya ihtiyaç duymaktadır. Çalışanları değişime ikna ederek örgütü uyarlamanın başlıca yolları arasında da olumlu iletişim gelmektedir. Çalışanların mevcut alışkanlıklarını bırakarak değişimin gerekli olduğuna inanmaları ve yenilikçi uygulamaları iş rutinine dâhil etmeleri için öncelikle benimsemeleri gerekmektedir. İçselleştirme davranışı, ancak etkili ve açık bir örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır. Etkin ve doğru yönetilen bir örgütsel iletişim, çalışanların hem kendi içlerinde hem de örgüt yöneticileri ile sağlam temelli bir iletişim kurmalarına olanak sağlamaktadır.

Çalışanlardan aynı zamanda bir değişim lideri yaratmak için doğru iletişim kanalları ile sağlıklı bir ast-üst ilişki dengesi yaratılması gerekmektedir. Olumlu bir iletişim havası oluşturarak bütünleştirici ve yapıcı davranışlar sergilemek, çalışanları da örgütteki sorunlarla başa çıkmada istekli hale getirecektir. Çalışanların örgütü desteklemesi, kendilerini örgüte ve değişime ait hissetmeleri ile mümkün olmakta ve oluşan bu bilinç de örgüte kolaylaştırıcı etki sunmaktadır.

Alanyazında örgütlerde değişime direnci inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar değişime direncin öncüllerini belirli düzeyde tespit etmiş durumdadır. Değişim esnasında ortaya çıkan belirsizliklerin giderilmesinin

örgütsel iletişim ile olacağı varsayımından hareketle bu araştırmada örgütsel değişime direncin öncülü örgütsel iletişim olarak belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel iletişim çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmeleri açısından önemlidir. Bu nedenle değişime direnci azaltacağı beklenir. Özellikle yükseköğretim kurumları entelektüel sermayenin yoğun olarak yer aldığı oluşumlardandır. Bu nedenle bireylerin değişime dirençlerinin iletişim ve destek ile çözülmesi gerekmektedir. Aksi durumda yüksek entelektüel sermayeye sahip çalışanlar değişime direnç sağlayabilir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel iletişimin yükseköğretim kurumlarında değişime direnci nasıl etkilediği ve örgütsel desteğin rolünün ne olduğunu inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukarıda sözü edilen çıkarımlardan hareketle çalışmanın temel amacı, örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisini tespit etmekle birlikte bu sürecin içerisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü ve etkisini ele almaktır. Öte yandan, değişimin olduğu örgütlerde çalışanların iletişim ve desteğe olan yaklaşımlarını değerlendirmek de çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Çalışanların, örgütsel iletişim ile kendilerini daha fazla değişime uyumlu hissetmeleri mümkünken, tam tersi durumda ise direnç gösterme eğilimine girmeleri söz konusu hale gelecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel iletişim kavramı ele alınmış; örgütsel iletişimin amaçları, boyutları ve çeşitleri üzerinde durularak, örgütsel iletişim alanındaki araştırma ve kuramlara değinilmiştir. Günümüzde örgütsel iletişimi engelleyen faktörler üzerinde durularak, örgütsel iletişimin iyileştirilmesi adına örgütlerin yapacağı eylem ve uygulamalar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, algılanan örgütsel destek kavramı üzerinde durularak, algılanan örgütsel desteğin ve destekleyici örgütün önemi vurgulanmış; örgütsel destek teorileri ele alınmıştır. Örgütsel desteğe etki eden faktörlerden bahsedilerek, örgütsel desteğin getireceği sonuçlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel değişim kavramı anlatılmış; değişim türleri ve değişim modelleri üzerinde durulmuştur. Örgütsel değişime direnç kavramı detaylıca açıklanarak; değişime direncin nedenleri anlatılmış, değişime direncin boyutları ve nedenleri incelenerek, direnci azaltıcı faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

Dördünde bölümde araştırmanın amacı ve önemi vurgulanarak, araştırma modeli kurulmuş; araştırmanın kapsamı ve kısıtları aktarılmış, araştırma yöntemi ve kullanılan ölçeklere değinilmiştir. Ölçek hipotezleri geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon ve aracılık analizleri ile test edilmiştir. Verilerin analizleri SPSS 25 ve SPSS Process 2.13 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları araştırmanın modeli çerçevesinde literatür ile ilişkilendirilerek ve anlamlandırılarak ortaya konulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Çalışmanın birinci bölümünde iletişim ve örgütsel iletişim kavramları kısaca açıklanarak; örgütsel iletişimin tanımı, fonksiyonları, türleri ve çeşitleri detaylı olarak incelenmiştir.

1.1. İletişim

Toplumsal bir varlık olan insan, yaşadığı çevre ile sürekli olarak etkileşim ihtiyacı içerisinde. İletişim, başta insanlar olmak üzere yaşayan tüm canlıları yakından ilgilendiren ve etkileyen bir olgudur. Tüm canlılar hayatta kalabilmek için iletişim kurmaya ihtiyaç duyar. Doğası gereği insan; hissettiklerini, düşündüklerini ve duygularını daha ilk çağlardan, ateş ve duman aracılığıyla diğerlerine aktarmaya başlamıştır (Işık, 2018: 18). İletmek sözcüğünden türeyen iletişim en yalın hali ile, insanlar arasındaki haberleşmeyi sağlayarak bilgi akışını oluşturan; düşünce, his ve davranışların aktarımını sağlayan alışveriş sürecidir (Aziz, 2016: 27).

En basit ifade ile iletişim; karşılıklı olarak duygu, düşünce ve hislerin akışının sağlandığı ve bilgilerin değiş tokuş edildiği bir alışveriş süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim, insanların anlam oluşturmak ve oluşturulan anlamı yorumlamak için belirli simgelerle etkileşime girdiği bir süreçtir (Artan ve Kumbasar, 2017: 52). Bir başka deyişle iletişim; alıcıların kaynaktan gelen mesajı ve amaçlanan anlamı ne şekilde yorumladığını belirleyen bir mekanizmadır (Suh vd., 2018: 3).

Yaşanılan süre boyunca insanın olduğu her alanda var olan iletişim, Aristoteles ile başlayarak, farklı bakış açıları ve disiplinlerin de katkılarıyla gelişim ve ilerleme kaydederek bugünlere ulaşmıştır (Bayındır, 2017: 600). Barnlund’a göre iletişim, insanın anlam arama çabasıdır; insanın kendi gereksinimlerinin farkına varmak, çevresindeki değişiklikleri algılamak ve cevap aramak üzere başlattığı bir süreçtir (Eyyüpoğlu, 2018: 98).

İletişim bir mesaj aktarım süreci olarak tanımlanabileceği gibi, insanlar ve insanlık tarihi için de yadsınamaz bir konumdur. Latince “communicare” sözcüğünden türeyen, “ortak kılmak” ve “paylaşmak” olarak da ifade edilebilen

iletiřim, hislerin ve dūřuncelerin çeřitli yollarla iletildięi bir sūretir (Sabuncuoęlu ve Gūmūř, 2016: 5). İnsanın yer aldıęı tūm toplumlarda iletiřim de yer alır ve karřılıklı etki yaratma sūrecinin oluřabilmesi için iletiřim, kaçınılmaz derecede önemli bir konumdadır. Bayındır'a (2017: 599) göre, sosyalleřmenin gerekleēebilmesi için bireyin temel ihtiyaı iletiřim kurabilme ihtiyaıdır.

Bir bařka deyiře göre iletiřim, iki kiřinin birbirine karřı anlamlı bir ifade oluřturması, insanın kendi hislerini ve dūřuncelerini karřısındakine aktarabilmesi, iki kiřinin birbirine karřı anlamlı bir ifade ve mesaj oluřturabilmesi ve böylelikle ortak bir paydada buluřabilmeye imkân yaratılması sūrecidir (Atilla vd., 2012: 24). Çok ynlū bir sūre olan iletiřim, doęuřtan kazanılan bir yetenek olmamakla birlikte sonradan öęrenebilen birtakım tekniklerle geliřtirilebilen bir kavramdır (Kumcaęız vd., 2011: 49).

1.2. İletişimin Amacı ve nemi

İletişim, ilk insanla beraber var olan bir gereksinme, tarih boyunca bireysel ve toplumsal yaşamda hayatta kalabilmek için kaçınılmaz derecede önemi olan bir kavramdır. Sağlıklı bir ilişkinin var oluşundan söz edebilmek için önce iletişimden söz etmek gerekmektedir. Toplumsal yaşam için çok değerli olan iletişim, toplumun anlamını ortaya koymak ve ortak bir fayda yaratmak için toplumun ayakta kalarak devamlılığını sağlaması ve geliēebilmesi gerekli bir sistemdir (Yılmaz, 2003: 12). Toplumsal yaşamın içerisinde hangi alanda olursa olsun tūm bireyler, diğerleriyle olan ilişkilerinde ve sahip olduğu işindeki başarısını, aile içerisinde veya sosyal yaşamdaki iyi olma halini iletişim olgusu aracılığıyla belirlemektedir (Vural, 2012: 78).

Bulunulan bilgi çağında ise iletişim, çok daha önemli bir konuma ulaşarak salt gū kaynağı haline gelmiştir. Bilginin var olabilmesi ve çıktı elde edilebilmesi sūreci ancak doğru iletişim ile sağlanabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 31). İletişim ihtiyaı, insan tek başınayken de, toplumla birlikte hareket ederken ve etkileşime girerken de var olan bir ihtiyaçtır. İnsanın kendini ifade etme ve diğerlerine anlatma isteği tıpkı yemek yemek kadar doğal bir istektir. İletişim kurma yeteneği sayesinde insan, sosyal çevresine uyum sağlayarak sosyalleşme ihtiyaını giderir. İletişim insanın; sosyal evre edinmesi ve sosyalleşmesi, başarılarını ve dūřuncelerini

diğerleriyle paylaşması, kendisi ve bulunduğu toplum adına fayda sağlaması için büyük önem arz etmektedir (Eskiyörük, 2015: 23).

İletişimin en önemli amacı, insanlar arasındaki bilgi akışının paylaşma ve bu paylaşımın da ortaklığa dönmesini sağlamaktır. Aynı zamanda iletişim, toplumun temelini oluşturarak bütünü kapsayan bir olgu; örgüt yaşamının sürdürülebilirliğini sağlayan bir sistemdir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 7). Konuşan ve düşünen bir varlık olan insan, kendi özünde taşıdığı enerji gereği içinde bulunduğu çevreyi anlayarak yorumlama ihtiyacı hissetmektedir. İletişimin amacı da insanların ruhsal durumlarını dışarıya vurmalarına ve anlam üretmelerine yardımcı olmaktır (Yalçın ve Şengül, 2007: 750). Değişen ve hızla gelişen dünyada bireylerin ve örgütlerin ayakta kalabilmesi ve değişime adapte olabilmesi için etkili bir iletişime ihtiyaçları bulunmaktadır (Tanrıverdi vd., 2010: 102).

1.3. İletişim Süreci ve İletişimin Temel Öğeleri

İletişimin öğelerini tanımlamak öncelikle süreç kavramını tanımlamak gerekmektedir. Türk Dil Kurumu'na (2021) göre süreç; belli bir olayın birbirini takip eden değişimlerle, bir düzen ve zaman içerisinde gerçekleşerek yol kat etmesini içeren hareketler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

İletişim süreci, birden çok kişi arasındaki bilgi paylaşımı anlamına gelen bir süreçtir ve başarılı bir iletişim sürecinin temeli kişiler arasındaki anlayış esasına dayanır. Yapılan paylaşım net ve anlaşılır olmalıdır (Nordquist, 2018: 1). Bir süreç olarak iletişim, göndericinin oluşturduğu mesajın veya iletinin alıcıya aktarılması anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle iletişim süreci, fikirlerin, hislerin ve tutumların herkes tarafından anlaşılabilir semboller aracılığıyla kişi veya gruplar tarafından değiş tokuş edilmesidir (Eskiyörük, 2015: 27).

Anlamanın paylaşılması olarak da ifade edilen iletişim sürecinde insan, çevresinden gelen uyarıcıları algısı aracılığıyla seçip, sınıflandırarak ona değer kazandırır. Algı, duyu organlarına etki eden uyarıcıların beyin ve zihin aracılığı ile yorumlanması anlamına gelmektedir (Bakan ve Kefe, 2012: 21). Göreli bir kavram olan ve dış dünyadaki uyarıcılar hakkında farkındalık oluşturan algı; dikkat, ortam,

algı kapasitesi gibi birçok faktörden etkilenererek, iletişimin sürecini oldukça etkilemektedir (Karaca, 2016: 631).

İletişim sürecinin işleyişini sağlayan ve işlevselleştiren belli ögeler bulunmaktadır. Bu ögeleri; kaynak, mesaj (ileti), alıcı, kanal, kod ve geri bildirim olarak ele almak mümkündür (Vural, 2012: 6).

İleti ya da mesaj aktarımını başlatan, iletişimde merkez konumundaki kişi olarak nitelendirilen kaynak veya gönderici, aktarmayı hedeflediği mesajı zihninde oluşturup kodlayarak belli kanallar ile iletilmesini sağlar (Eskiyörük, 2015: 29).

İletişimin bir diğer merkez konumunda bulunan öge ise alıcıdır. Göndericinin aktarmak istediği mesajın hedefindeki kişi alıcı olarak tanımlanmaktadır. Gönderici kadar alıcının da bu etkileşim sürecinde önemli olmasının temel nedeni; alıcının mesajı kendi bağlamsal çerçevesinde düşünüp, kendi karakteri ve algısıyla filtreleyerek bir sonuca ulaşmasıdır (Güngör, 2018: 31). Bir başka deyişle alıcı, gönderici tarafından iletilen mesajı karşılayan ve çözen kişidir (Öz, 2017: 121).

Duygu ve düşünceleri, tutum ve davranışları çeşitli yollarla aktarmak isteyen kaynağın oluşturduğu sözlü ya da sözsüz ileti, simge, sembol veya sinyalin tamamı mesaj olarak ifade edilmektedir (Karaca, 2016: 629). Bir başka tanıma göre mesaj; his, düşünce ve bilgilerin hem gönderici hem de alıcı için ortak anlam içerecek şekilde simgelenerek ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle, iletişim sürecinin başarılı olabilmesi ve mesajın doğru iletilebilmesi için gönderici ve alıcı arasındaki denge, uyum, deneyim ve tecrübe büyük önem arz etmektedir (Bolat, 1996: 76).

Tutar ve Yılmaz (2005: 54)'a göre mesaj; gönderenin düşünce ve taleplerinin simgelere dönüşmüş hali, gönderici tarafından alıcıyı faaliyete geçirmeye yarayan iletidir. Karaca (2016: 629), mesajın herhangi bir dilde ifade edilebileceği gibi sanatsal türde veya bedensel yollarla konuşma dili haricinde de ifade edilebileceğini öne sürmektedir.

Kodlama ve kod açma, iletişim sürecinin bir diğer önemli ögelerindendir. İletilmek istenen bilginin, düşüncenin ve hissin simgelere dönüşerek anlamlı hale getirilmesine kodlama denir. İnsanlar arasında bilgi alışverişinin sağlanmasına yardımcı olan kodlar, ortama ve tecrübelerine göre değişiklik gösterebilir (Işık, 2018:

51). İletişim süreci içerisinde mutlaka yer alan kodlar; belirli bir dili simgesel olarak ifade etmeye veya görsel içerikleri sembolik olarak anlatmaya yarar (Helles, 2016: 2).

Öz'e (2017: 122) göre kanal; göndericideki mesajı veya iletiyi alıcıya taşıyan bir araçtır. Telgraf, telefon, gazete, dergi, televizyon, bilgisayar, sosyal ağların her biri iletişimin kanallarıdır. Etkili bir iletişimin oluşması için, koşullar göz önünde bulundurularak koşula uygun kanal seçimi yapılmalıdır (Artan ve Kumbasar, 2017: 54).

İletişim sürecinin başarılı bir şekilde sonlanması ve iletişimin devamlılığının sağlanması için çok önemli bir unsur olan geri bildirim, kaynağın alıcıya ilettiği iletiye alıcı tarafından verilen cevaptır (Tirab, 2017: 156).

1.4. İletişim Türleri

İletişim; insanla insan arasında, insanla çevre arasında olabileceği gibi, insanla herhangi bir araç arasında da oluşabilir. Buna göre, iletişim türleri; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç farklı kategoride incelenmektedir.

1.4.1. Sözlü İletişim

İnsan hayatının önemli bir kısmı iletişim halinde ve çoğunlukla da konuşarak geçmektedir. Bu bağlamda; konuşma olarak da nitelendirilen, bir konuşandan diğerine mesaj aktaran ileti alışverişi sözlü iletişim olarak adlandırılır. Yüz yüze veya telefon yoluyla yapılan görüşmeler sözlü iletişime örnektir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 79-80).

Yüz yüze iletişim diğer iletişim türlerine göre daha etkili olmasına rağmen jest ve mimiklerin kullanımı, telaffuzdaki vurgu gibi etmenler dolayısıyla iletişimin sonucunu doğrudan olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilir (Özgan ve Aslan, 2008: 192).

1.4.2. Sözsüz İletişim

İletişimde çok önemli bir yeri olan sözsüz iletişim, iletişimin yalnızca dil aracılığıyla gerçekleşmeyeceğini; farklı yollarla da gerçekleşebileceğini vurgulayan

iletişim türüdür. Beden dilindeki bir işaret veya kişinin tavırları sözsüz iletişime birer örnektir (Erkuş ve G nl , 2019: 10). Yüz ifadeleri, konuşma tonlamaları veya gülümseme aracılığıyla gerçekleşen sözsüz iletişim ciddi bir gözlem becerisi gerektirdiği gibi insanın sahip olduğu nörolojik sistem ve duyular sayesinde diğer bireyleri anlamaya imk n sunmaktadır (Günsel ve Bozkurt, 2016: 159).

Sözsüz iletişim, etkili bir iletişim süreci için dezavantajlı bir konumda gibi gözükse de birçok farklı türde ifade edilebilme özelliği ile kimi zaman fayda sağlayabilmektedir. Tüm iletişim türleri için kullanılmakta olan ve iletişim için sessiz mesaj niteliği taşımakta olan jest ve mimiklerin iletişim kuran kişilerce algılanması, sözsüz iletişimin etkili olması açısından oldukça önemlidir (Phutela, 2015: 44).

1.4.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, bir konuya yönelik olarak iletilmek istenen hislerin, fikirlerin ve taleplerin işaretler veya işaretlerden oluşan kalıplarla meydana getirildiği bir ileti ifade yöntemidir (Küçük, 2017: 129). Bir başka tanıma göre ise yazılı iletişim; sözcüklerin kalıcı hale dönüşmesi ve kelimelerin güçlenerek s rekli ik oluşturmasını sağlayan iletişim türüdür (Güngör, 2018: 48). Küçük (2017), teknolojinin gelişimi ile beraber çeşitlilik kazanan ve hem özel hayatta hem de iş hayatında çok daha sık kullanılmaya başlanan yazılı iletişimin; faks, mektup ve notlar ile yapılacağı gibi bilgisayar ve elektronik ortamda gönderilen mesajlar aracılığıyla da yapabileceğine de değinmiştir.

1.5. Örgüt

Toplumsal olduğu kadar örgütsel bir varlık olan insan, yaşadığı süre boyunca yalnız başına ulaşamayacağı ihtiyaç ve amaçlarına diğer insanlar ile birlikte ulaşmak için belli ortaklıklar kurmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 17).

Örgüt kavramı ile birçok tanım ve görüş ortaya atılmıştır. Türk Dil Kurumu (2021) sözlüğüne göre örgüt; ortak bir amaç veya işin gerçekleştirilmesi adına bir araya gelen kurum ve kişilerin kurduğu birlik, beraberlik, teşkilat olarak ifade edilir.

Örgütler; belli bir amaca ulaşmak üzere, belli özelliklere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan, iç ve dış çevre ile daima etkileşim halinde olan, kendi kültürüne sahip yapılardır (Karahana, 2008: 457). Başka bir tanıma göre örgüt; bireylerden oluşan ve belli bir yapı içerisinde ortaya çıkan, yapı içerisinde bulunan bireylerin ortak bir amaç dâhilinde birbirleri ile uyum içerisinde iletişim kurduğu yerlerdir (Öge, 2014: 133). Sosyolojik yönden küçük toplumlar olarak ifade edilen örgüt en genel ifadeyle; yalnız başına ihtiyacını gideremeyen bireylerin güç birliği oluşturarak, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere sahip olduğu maddi, manevi ve benzeri tüm öz kaynağını kullanarak oluşturduğu hareketli bir yapı olarak ifade edilmektedir (Karcıoğlu, 2001: 267).

1.6. Örgütsel İletişim

20. yüzyıl öncesine kadar teknolojinin henüz gelişmemiş olması dolayısıyla geri planda kalan iletişim kavramı, 20. yüzyıl sonrasında gelişen teknoloji ve değişen dünya ile birlikte hızla birçok topluluğa, kitlelere ve örgütlere hitap edecek duruma gelmiştir. Bu durum örgütsel anlamda iletişimin varlığını ortaya koyarak, örgütlerin de ayakta kalmasına yarayan bir etki olarak yankı uyandırmıştır (Sağır, 2019: 73). Örgütlerin, stratejik hedeflerine ve amaçlarına ulaşmadaki en önemli gücü insandır. Hem örgüt hem de insan ilişkileri için ise iletişim oldukça önemlidir. Örgütlerin devamlılığını sağlaması ve dinamik bir yapı içerisinde değişen koşullara uyum sağlaması, örgüt içerisindeki bireylerin birbirleri ile kurduğu iletişim ile doğru orantılıdır (Karcıoğlu vd., 2009: 60).

Günümüz örgütlerinin dinamik bir yapıda ve açık bir sistemde olması, gelişen teknoloji, artan pazar rekabeti ve rekabetin uluslararasılaşması örgüt içerisindeki en değerli varlık olan insana yatırım yapmanın, örgütün kazanımı açısından değerli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu noktada örgüt içerisindeki etkileşim ve iletişimin gücü ise yadsınamaz derecede öneme sahiptir (Yıldırım, 2020: 443).

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla örgütteki birimler ve örgüt çevresi arasında bilgi ve düşünce akışı oluşturan bir süreçtir (Bektaş ve Erdem, 2015: 126). Yöneticilerin çalışanları, çalışanların da yöneticileri etkilediği karşılıklı bir süreç olan örgütsel iletişim, çalışan

davranışlarını örgütün amaç ve stratejilerine göre yönlendirmeyi ve örgütte oluşan problemlerin tespit edilerek çözülmesini sağlamaktadır (Kılıç ve Saygılı, 2019: 113).

Örgütsel iletişim, örgütte çalışan bireylerin faaliyetlerini, örgütün hedeflerine fayda sağlamak ve üretim ilişkilerini koordine etmek üzere örgüt üyeleri tarafından oluşturulan semboller ve iletiler olarak tanımlanmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018: 100). Sabuncuoğlu ve Gümüş'e (2016) göre ise; bireylerin günlük yaşamlarındaki iletişimin çok daha üstünde olan örgütsel iletişim, örgütlerin yarattığı ve şekillendirdiği bir olgudur.

Örgütün kendini ifade ediş şekli olarak da nitelendirilen örgütsel iletişim, örgütün hedef kitlesi ile olan iletişiminin kurulması ve devamlılığının sağlanmasında ve örgütün kendi kimliğini yaratmasında etkin rol oynamaktadır (Savaş, 2015: 155). Örgütte oluşan sağlıklı ve etkili iletişim, personelin sahip olduğu performansı net bir şekilde örgüte kazandırmasına yardımcı olarak bu sayede de hem örgüt içinde hem de müşteri ve yatırımcıların bulunduğu dış çevrede verimliliği arttırıcı etki oluşturmaktadır (Geçikli ve Serçeoğlu, 2011: 167).

Özgan ve Aslan'a (2008) göre örgütteki personelin koordine edilme süreci örgütsel iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir ve örgütler bu iletişim sayesinde planlama, organize etme gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilirler. Eroğlu (2011), örgütsel iletişimi personel için olumlu bir iklim yaratma süreci olarak ele almış; bir personelden diğerine aktarılacak da bu iklimin yayılması gerektiğini öne sürmüştür.

Bir başka örnekle örgütsel iletişim; tıpkı bir yapıştırıcı gibi örgütün bütün olarak kalmasını sağlarken bir yandan da örgüt içerisindeki sistemin sorunsuz olarak işleyebilmesini sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki sistemi bir ip gibi birbirine bağlayabilen örgütsel iletişim, örgütün hemen hemen her alanında var olan bir güç olarak görülmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2013: 52).

1.7. Örgütsel İletişimin Önemi

Sosyal hayatın her alanında yer alan iletişim kavramı, hızla değişen ve küreselleşen dünyada en başta örgütlerin ayakta kalabilmesi için büyük bir öneme

sahiptir. Örgütsel iletişim, bilgi alışverişinin sağlandığı bir süreç olması dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edecek şekilde ortak bir bakış açısı sunmasına katkı sağlamaktadır (Çöllü ve Summak, 2014: 275).

İnsan vücudundaki sinir sistemi gibi örgütleri de bir iletişim sistemi olarak ele almak mümkündür. Çünkü insanın sağlıklı bir yaşam sürmesi sinir sisteminin doğru çalışmasına bağlıyken, örgütlerin de başarılı bir şekilde hayatta kalması doğru ve etkili bir iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır (Saltık vd., 2015: 48). Örgüt içerisindeki iletişim; çalışanlara neyi nasıl yapacakları konusunda bilgi akışı sağlamanın yanı sıra beklenenin altında bir performans gösterdiklerinde ise bunu hangi yolla geliştirebilecekleri konusunda da ışık tutmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında örgütsel iletişim, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı açısından da oldukça önemlidir (Erdem, 2012: 343).

Yöneticilerin, astları ile sağladığı koordinasyonun iletişim vasıtası ile gerçekleşmesi dolayısıyla örgütsel iletişim sürecindeki rolleri de oldukça önemlidir. Bu bağlamda üstlerin iletişim kanallarını daima açık tutmaları, geri bildirim sağlamada etkin rol oynamaları ve çalışanlarını açık bir şekilde bilgilendirmeleri gerekmektedir. Yöneticinin sahip olduğu başarının, astlarının başarısı ile doğru orantılı olması sebebiyle örgüt içi iletişime verilen önemin üstler tarafından doğru algılanması ve çalışanların ihtiyaçlarına göre şekillenerek uygulanması gerekmektedir (Ay vd., 2019: 578). Örgütsel iletişim; yönetime karar alma aşamasında fayda sağladığı gibi, alınan kararların personele aktarılması sürecinde de etkili olmaktadır. Örgütsel iletişim, meydana gelen örgütsel değişikliklerde, personelin güvenini sağlamak ve oluşabilecek direnci azaltmakta da oldukça etkili bir kavramdır (Demirel vd., 2011: 35).

Örgütlerinin gelişmesi ve ilerleme kaydetmesi için yöneticilerin örgütsel iletişimi etkin olarak kullanmaları gerekmektedir. Örgütsel iletişim, örgütte çalışan personelin amaç ve hedeflere ulaşma yolunda çabalaması ve ortaya çıkan problemler karşısında da kullanılması açısından oldukça önemlidir (Kılıç ve Saygılı, 2019: 112). Birçok araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuç; bireyin motivasyon sağlamanın ve iş tatmini oluşturmalarının, bunun da performansına direkt olarak etki ederek verimliliğe

dönüşmesinin en büyük nedenlerinden biri örgütsel iletişim faktörüdür (Karahana ve Eyüboğlu, 2018: 211).

1.8. Örgütsel İletişimin Amacı

Örgütsel iletişimin temel amacı, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayarak, örgütü pazarda avantajlı konuma getirmek ve uzun dönemde kârlılığını sağlamaya yardımcı olmaktır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 217).

Örgütsel iletişimin bir diğer amacı, önceden belirlenen hedeflere ulaşma yolunda ihtiyaç duyulan bilginin örgütün iç ve dış paydaşları arasında aktarılmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğün kurulmasına ve dolayısıyla örgütün uyum içerisinde faaliyet göstermesine ışık tutmaktır (Uzun vd., 2019, 27). Örgütsel iletişim aynı zamanda birimler arasında gerçekleşen faaliyetlerin analiz edilmesine yardımcı olurken; birimler ve kişiler arasında oluşabilecek iletişimi engelleyici duvarları da yok etme amacı gütmektedir (Halis, 2000: 220).

Örgütsel iletişim; örgütte ekip ruhunun oluşması, örgüt üyelerinin iş ve güç birliği yaparak çalışması, örgütsel güven ve dayanışmanın sağlanması (Karaçor ve Şahin, 2004: 102), örgütsel politika ve kararların etkin bir şekilde uygulanması, örgütün dış çevreye tanıtılmasının sağlanması gibi örgütsel amaçların başarılmasında etkin bir rol oynamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 217).

Örgütsel iletişimin temel amaçları şu şekilde de sıralanabilir (Tanrıverdi vd., 2010: 106-107):

- Örgütün amaç, hedef, vizyon, misyon ve politikalarının personel tarafından bilinmesini sağlamak,
- İş ve iş akışına dair bilgi vermek amacıyla iş ve beceri sürecini basitleştirmek,
- Personelin bulunduğu konumda ilerleme kaydetmesi, beklenti ve hedeflerini arttırması yönünde bilgi sağlamak,
- Yönetici ve çalışan ilişkileri konusunda karşılıklı etkileşimi arttırmak,

- Değişim, yaratıcılık gibi konularda personeli motive ederek; onların bilgi, birikim, his ve fikirlerinden yararlanmak üzere örgüt yaşamına katkılarını ve katılımlarını arttırmak,
- Örgüt içerisindeki çatışma ve sorunları yönetmek,
- Tüm bu hususları etkili bir iletişim süreciyle yöneterek örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt kimliği oluşturarak kalıcılığını sağlamak.

1.9. Örgütsel İletişimin Boyutları

Örgütsel iletişim etkililiğinin ölçümünde üstün olana güven, üstün algılanan etkisi ve çalışanların hareketlilik isteği olarak üç boyut öne çıkmakta, kavramla doğrudan ilişkili olarak görülmektedir (Roberts ve O'Reilly, 1974a: 321). Güven ve etki; üst-ast etkileşimi hakkındaki tutumlarda doğrudan ilişkili iken, güvenin açık bilgi alışverişini kolaylaştırıcı etkisi bulunmaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974b: 214).

Üstün ast üzerindeki etkisi iletişim etkililiğinde açık ve net bir şekilde ortaya konarak; çalışanı yüksek derecede etkileyen bir yöneticinin, iletişimi korumada da etkili olacağı düşüncesini yaratmaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974b: 213). Etki veya etkileşim isteği, örgüt içerisindeki tüm iş süreçlerine ilişkin algılara verilen tepkilerle de benzer noktalarda kesişmektedir (Roberts ve O'Reilly, 1974a: 325).

Güven boyutunda ise lider ve yöneticilerin iletişim kurarken olmayacak sözler vermesi veya verilen sözleri tutmaması gibi durumlar, çalışan algısının değişmesine yol açmaktadır. Kendisine eşit ve güvenilir bir iletişimle yaklaşıldığını hisseden çalışanın, değişim algısı da olumlu yönde artış göstermektedir (Gilley vd., 2009: 80). Güven faktörünün çalışan tarafından düşük olarak algılanması, yetersiz bilgi akışı gibi nedenler verimliliğin düşmesine ve çalışma isteğinin azalmasına yol açmaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974b: 212).

Çalışanın örgüt içerisinde bulunduğu konumdan kendini yukarı noktaya taşımasına olan arzusu ise hareketlilik isteği olarak adlandırılmaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974a: 323). Hareketlilik isteği, güven ve etki boyutuna göre iletişim etkililiği ile daha az ilişkili olarak öne çıkmaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974b: 214).

1.10. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Örgüt yapısı içinde bilgi akışının ve haberlerin yayılmasına zemin hazırlayan iletişim, bireyler arasında bağlantı kurmasının yanı sıra karşılıklı his ve fikirlerin de yayılmasını sağlamaktadır (Atak, 2005: 61).

Örgütsel iletişim; bilgi paylaşımı veya geri bildirim, kontrol, heyecanlandırma, motivasyon gibi hususlarda önemli rol oynaması dolayısıyla birçok fonksiyona sahiptir (Demirtaş, 2010: 414).

Champoux, örgütsel iletişim fonksiyonlarını altı gruba ayırmıştır (Eskiyörük, 2015: 81):

- **Bilgi Paylaşımı:** Örgüt içi ya da örgüt dışı iletişimde oldukça etkili bir fonksiyon olan bilgi paylaşımı; bireyin sahip olduğu bilginin başkalarının anlaması ve kullanması amacıyla diğer bireylerle değiş-tokuş etmesidir (Karaaslan vd., 2009: 143). Örgütler için kritik bir konumda olan bilgi paylaşımının sorunsuz bir şekilde işlemesi örgüte fayda sağlarken, etkin yönetilmemesi durumu ise örgüte engel oluşturmaktadır (Ipe, 2004: 399).
- **Performans Geribildirimi Sağlama:** Performans yönetimi, örgütün amaç ve stratejileri doğrultusunda örgüt hedeflerinin belirlenmesi ve personele bildirilmesi, yönetimin personelden beklentisinin aktarılması personelin performansının takip edilmesi ve ölçülmesi süreçlerini içeren; personelin bilgi ve becerisini arttırmaya, kariyer yönetimi ve motivasyon sağlamaya yarayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Tanrıverdi vd., 2010: 109). Geribildirim etkili olabilmesi için, kişiden ziyade davranış odaklı olması ve kişiye özel yapılması gerekmektedir. Geribildirim, personelin güçlü ve zayıf yönlerini görmesine ve geliştirmesine yardımcı olan bir süreçtir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 193).
- **Organizasyonun Bölümlerini Birleştirme ve Koordine Etme:** Örgütsel iletişimin bir diğer önemli fonksiyonu da örgüt içerisinde yer alan tüm birimlerin etkileşim kurarak birleşmesini ve koordine olmasını sağlamaktır. Örneğin; proje mühendisliği, üretim ve reklam birimleri arasında etkili bir iletişim olması yeni ürünlerin de başarılı bir şekilde piyasaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Eskiyörük, 2015: 82).

- **Başkalarını İkna Etme:** İletişimin çok önemli bir parçası olan ikna etme; başkalarının düşünce, davranış ve tutumlarını istenen şekilde etkileme ve değiştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Taşçı ve Eroğlu, 2007: 534).
- **Duyguları İfade Etme:** Duyguların sözel ya da sözel olmayan yollarla açığa vurulması ya da kişinin duygularının farkında olarak onlarla ilgili konuşması duygunun ifade edilmesi anlamına gelmektedir (Kuyumcu, 2012: 5). Örgütsel iletişim, bireyi odak noktasına alarak onların duygu ve düşüncelerini ifade etmesine yardımcı olmaktadır (Eskiyörük, 2015: 82).
- **Yenilik Yapma:** Modern bilgi çağında örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için teknolojiyi takip ederek bilgi toplama ve yaratma, bilgiyi işleme gibi faaliyetlerini arttırarak bunun sonucunda da yenilikler ortaya çıkarmaktadırlar. Ortaya çıkan yenilikler sayesinde örgütün etkinlik ve verimliliği de zamanla artmaktadır (Atak ve Atik, 2007: 63).

1.11. Örgütsel İletişim Çeşitleri

Örgüt yaşamında, örgütün yönetim fonksiyonlarını sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi sahip olduğu iletişim sisteminin dinamik ve güçlü olmasına dayanmaktadır. Bu sayede örgütler, planlama ve koordinasyonlarını daha kolay yapmalarının yanı sıra, çalışanlar arasındaki uyumu da ortaya çıkararak iş birliği ile hareket edilmesini de sağlamaktadır (Karcıoğlu vd., 2009: 65).

Örgüt içerisinde yer alan bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya da ön görülemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşen örgütsel iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004: 103).

1.11.1. Biçimsel İletişim

Önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde etkinliği ve verimliliği arttırmak üzere; örgüt çalışanları arasındaki düşünce, bilgi, duygu ve fikir alışverişi ile gerçekleşen ve bunun sonucunda örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki bilgi akışını oluşturan kanallardır (Demirtaş, 2010: 415).

Örgüt içerisindeki iletişime bakıldığında, çoğunlukla biçimsel iletişim şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Örgüt içerisindeki talimatlar, bildiriler veya resmi yazılar biçimsel iletişime örnektir (Çalık, 2010: 3). Örgüt üyeleri tarafından resmi olarak tanınan ve benimsenen biçimsel iletişim, yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırarak koordinasyonu sağlamaktadır. Çünkü bir örgütün resmi iletişim şemasının örgüt üyelerince bilinmesi, örgüt içerisindeki iletişim akışının doğasını anlamaya yardımcı olmaktadır (Kandlousi vd., 2010: 2).

Örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde, üst ve alt pozisyonlar arasındaki emir ve bilgi akışını sağlayan bir köprü görevi gören dikey iletişim; yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen bir iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 123). Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi kuvvetlendirmeye olanak sağlayan dikey iletişim, örgütteki görevlerin ve iş tanımlarının çalışanlarca bilinmesinde etkin rol oynamaktadır. Dikey iletişim ayrıca çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve yöneticilerin de çalışanlarına geri bildirim vermelerine yardımcı olmaktadır (Başol ve Karatuna, 2015: 159). Yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleşen dikey iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Çalık, 2010: 4).

Örgüt içerisinde üst kademeden daha alt kademeye doğru olan ve çoğunlukla yazılı olan iletişime yukarıdan aşağıya doğru iletişim denilmektedir (Yörük ve Kocabaş, 2000: 7). Yöneticiden çalışana doğru akan bu iletişim; çalışanları bilgilendirmek, yönlendirmek ve koordine etmek için kullanılmaktadır. Çalışanlara iş tanımlarının anlatılması, örgütün prosedür ve talimatları hakkında bilgi aktarılması veya performanslarının değerlendirilmesi yukarıdan aşağıya iletişim ile gerçekleşmektedir (Robbins ve Coulter, 2011: 412).

Örgütte çalışan bireylerin, üstleriyle kurduğu iletişim biçimi (Başol ve Karatuna, 2015: 159) anlamına gelen aşağıdan yukarıya dikey iletişim; hiyerarşinin alt kademelerinden, üst kademelerine aktarılan bilgi, düşünce ve haberlerdir (Yörük ve Kocabaş, 2000: 8). Bir başka deyişle aşağıdan yukarı iletişim; çalışanların kaynak konumunda oldukları, yöneticilerin ise alıcı konumunda bulundukları iletişimidir (Kösterlioğlu ve Argon, 2010: 3). Robson ve Tourish (2015), sağlıklı örgütlerin yukarı doğru iletişim biçimini kullanmaları gerektiğini öne sürerek, örgütte çalışan personelin

düşünce ve fikirlerini çalışan anketleri aracılığıyla öğrenmenin gerekliliğini vurgulamıştır (Suh vd., 2018: 11).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde dört tür mesaj taşınabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 127);

- Örgütteki bireylerin performanslarını ve işle ilgili sorunlarını yansıtır,
- Örgüt içerisinde yer alan uygulamalar ile ilgili düşünce yapısını iletir,
- Amaç ve görevlerle alakalı çıktılar elde ederek raporlar oluşturur,
- Personel ile ilgili oluşan aksaklıklar hakkında bilgi sağlar.

Aynı kademede yer alan çalışanlar arasındaki iletişimi kapsayan yatay iletişim olarak adlandırılan yatay iletişim, örgütlerde genellikle aynı düzeydeki herkes arasında gerçekleşmektedir. Yatay iletişim farklı departmanlar arasındaki koordinasyonun sağlanmasında etkili olurken, olumlu örgütsel iklimin yaratılmasına da fayda sağlamaktadır (Geçikli vd., 2011: 169).

Yatay iletişim sayesinde örgüt çalışanları arasında güçlü bir bağ oluşmakta ve bu bağ çalışanların sosyalleşmesine yardımcı olmaktadır. Yatay iletişim aynı zamanda işten ayrılma niyetini ve olumsuz davranışları azaltmada da etkili bir rol oynamaktadır (Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2015: 138).

Biçimsel iletişim türlerinden bir diğeri olan çapraz iletişim ise örgüt hiyerarşisi içerisinde farklı bölümlerde yer alan bireylerin, mevcut basamakta yer alan kanalları yok sayarak gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir (Ölçer ve Koçer, 2015: 344). Bir birim müdürünün, kendi birimi ile alakalı konulara ilişkin diğer birimlerde bulunan astlarıyla bilgi paylaşımında bulunması çapraz iletişime bir örnektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 4).

1.11.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütte çalışan bireyler arasındaki ilişki sonucunda doğal bir şekilde ortaya çıkan (Bektaş ve Erdem, 2015: 127) biçimsel olmayan iletişim; varlığını bir örgütün sahip olduğu resmi gerekliliklerinden değil, grup içerisinde yer alan bireylerin sosyal ve kişisel çıkarlarından alır (Litterst ve Eyo, 1982: 15). Biçimsel olmayan iletişim,

biçimsel iletişim kanallarının yetemediği zamanlarda, biçimsel iletişimi de destekleyecek şekilde örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bir iletişim türüdür (Örücü vd., 2012: 5).

Başka bir deyişle biçimsel olmayan iletişim, örgüt çalışanlarının resmi olmayan iletişim kanalları aracılığıyla kurduğu iletişim biçimidir. Telefon veya yüz yüze iletişim buna örnek olarak gösterilebilir (Çalık, 2010: 4).

Biçimsel olmayan iletişim, önceden planlanamayan şekilde; bir hazırlık süreci olmadan, kendiliğinden ortaya çıkan bir iletişim türüdür. Bu iletişim türünde bilgi, belli etkileşimler dâhilinde ortaya çıkarak paylaşılmaktadır (Kraut vd., 1990: 5). Örgüt üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını gidermek üzere; çalışanların koridorda dolaşırken veya birbirleri ile konuşurken planlanmamış şekilde gerçekleştirdikleri bu iletişim, kısa vadede de verimliliği artırma amacı gütmektedir (Robbins ve Coulter, 2011: 412).

Örgütte yer alan dedikodu ve hikâyelerin de örnek olarak gösterilebileceği biçimsel olmayan iletişim (Kocabaş, 2005: 251), insanlar arasında etkin bir bağ oluşturabileceği gibi örgütsel anlamda değişikliklerin yaratılması için de bir uyarı mekanizması olarak kullanılabilir (Atak, 2005: 64). Bireyler arasında oluşan bu etkili iletişim, iş akışının da etkililiğini arttırmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kişiler arasında oluşan bu iletişimin örgütte başarının sağlanması için değerli bir gereksinim olduğunu öne sürmüştür (Gürbüz ve Temel Eğinli, 2020: 190).

Örgüt içerisinde farklı birimlerde çalışan kişilerin biçimsel olmayan iletişim ile kurdukları etkileşim; çalışanın yeni bilgiler edinmesine ve bu sayede farklı bir bakış açısı kazanmasına, diğer çalışanlar hakkında da fikir sahibi olarak bir algı yaratmasına yardımcı olmaktadır (Zhao ve Rosson, 2009: 244). Örgüt dışında, dış paydaşlar arasında da gayri resmi kanallar ile kurulan iletişim sayesinde belli bir ürüne veya yeniliğe yönelik fikir alışverişleri, bilgi değiş tokuşları yapılabilir. Bu gibi durumlar rekabet avantajı yaratabileceği gibi dezavantaj da sağlayabilmektedir (Dahl ve Pedersen, 2004: 1676).

1.12. Örgütsel İletişim Kuramları

Örgütsel iletişimin tarihin en eski zamanlarından bugüne dek ulaşması sürecinde uygulama ve kuramların önemsenecek düzeyde etkisi bulunmaktadır (Ertekin vd., 2017: 298).

1.12.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı

Aberg (1990), kurumun tüm birimlerinin ve birim faaliyetlerinin bütünleşik bir yapıda ilerlemesi ve bu doğrultuda uyum içerisinde çalışmasının, kurumun başarısı için oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, örgütlerin tüm paydaşlarını kapsayarak yürüttüğü iletişim biçimleri olarak bütünleşmiş iletişim ve toplam iletişim gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Aberg, 1990; akt. Mazzei, 2014: 219; Ertekin vd., 2017: 300).

Aberg'e göre örgütsel iletişimin dört farklı fonksiyonu bulunmaktadır.

- Temel çalışmaları iç ve dış yollarla destekleme (düzenlemek),
- Örgüt ve ürün odaklı profil oluşturma (ikna etme),
- Örgütün iç ve dış dünyasındaki hedef kitlesine bilgi sağlama (bilgi verme),
- Örgüt bireylerini çeşitli yollarla sosyalleştirme (tamamlamak) (Uzoğlu, 2001: 339).

1.12.2. Paul A. Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı

Hızla gelişen ve değişen dünyada stratejik iletişimin çok önemli olduğunu vurgulayan Paul A. Argenti, kurumsal iletişimi örgütün hem iç hem de dış paydaşlarına karşı sesini duyurması ve tanıtması olarak tanımlamıştır (Tunçel, 2011: 262). Argenti, kurumsal iletişimi bir bütün olarak nitelendirerek, belli alt başlıklara ayırmıştır. Bu alt başlıklar; “kurumsal iletişim araçları, kurumsal reklamlar, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, iç iletişim, devlet ilişkileri ve kriz iletişimi” olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda kurumsal iletişimin, örgütte finans, pazarlama ve üretim kadar değerli olduğunu vurgulamıştır (Savaş, 2015: 152). Bununla birlikte şirketlerde insan

kaynakları ve kurumsal iletişim departmanlarının da birleştirmede önemli bir yeri olduğu, şirketin iş gücünü ortak amaçlarda buluşturmada ve stratejik hedeflere ulaşmada iç iletişimin üzerinde durulması gerektiğini öne sürmüştür (Argenti, 2008: 60).

Argenti'nin merkezi ya da özerk iletişim olgularına yaptığı vurguların, örgütsel iletişime oldukça katkı sağladığı düşünülmektedir. Argenti, iletişim olgusunun bütünleştirilmesinin yanı sıra iletişim sürecindeki tüm kanal, materyal, tutum, tavır, zamanlama gibi kavramların da bütünleştirilmesi konusunun detaylıca altını çizmiştir (Ertekin vd., 2017: 300).

Argenti'ye göre örgütler; örgüt içerisindeki çalışanlar arasında içsel iletişimin benimseneceği bir iklim yaratmalıdırlar. Çalışanların örgütsel iklimi olumlu algılamaları; çalışan bağlılığı, motivasyon ve kurumsal değişim sürecinde oldukça önem arz etmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2645). 2

1.12.3. Goodman'ın Kurumsal İletişim Teorisi

Goodman'a göre kurumsal iletişim, kurumun en faydalı ve en etkili olmaya yönelik yaptığı iletişim çalışmalarının toplamıdır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2642). Goodman, kurumun bir kimlik kazanması, sembol ve işaret kalıpları ile ortak bir dil ortaya çıkarması, hedeflenen kitle karşısında güven oluşturmaları ve gerekli bilgiyi öğrenme ve öğretme becerisinin, doğru oluşturulmuş kurumsal ve bütünsel iletişim uygulamalarına dayandığını vurgulamaktadır (Vural ve Maden, 2011: 192).

Örgütlerde yapılacak kurumsal iletişim çalışmaları; iletişim liderlerine kurumsal iletişim sorumluluklarının tanımlanması, kriz iletişimi, çalışan ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, medya ilişkileri gibi hususların örgüt içerisinde sağlıklı bir mesaj akışı oluşturarak çalışanların daha uyumlu, bütünsel ve koordine olarak çalışmasına yardımcı olurken; kurumu ise değişen koşullardaki rekabet ortamına hazırlamayı sağlamaktadır (Goodman, 2010: 136; Solmaz, 2013: 124). Goodman kurumsal iletişimin, örgüt içerisindeki yönetim ve örgütlenme fonksiyonlarının uygulanabilirliğinde de oldukça önemli bir paya sahip olduğuna değinmiştir (Çalık, 2010: 3).

1.12.4. Alan Belasen'in Örgütsel İletişim Kuramı

Belasen'e göre örgütlerdeki iletişim tek bir kişinin veya tek bir birimin görevi değil, örgütün her bir kademesini ilgilendiren planlı ve önemli bir olgudur. Örgütsel iletişimin alanına giren konular ve yöntemler parça parça ve dağınık şekilde gözükse de iletişimin bütüncül bir bakış açısıyla ve kurumun tamamına yayılması ile gerçekleşmesi geleceğe yönelik avantaj oluşturmakta etkili olmaktadır (Belasen, 2007; Tunçel, 2011: 261).

Hem yönetici hem de personelin bir görevi olan örgütsel iletişim, iç ve dış paydaşlar arasında oluşacak beklentilere yanıt vermek üzere dengeli bir şekilde tasarlanmalıdır (Ertekin vd., 2017: 303). Buna göre örgütler değişen koşullara adapte olarak doğru bir kurumsal kimlik oluşturmak; bu imaj ve kimlik aracılığıyla da hedef kitlelere karşı örgütün misyon, vizyon ve katacağı değerleri doğru bir şekilde duyurmak durumundadır (Öztürk ve Şardağı, 2018: 119).

1.12.5. Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı

Van Riel'e göre kurumsal iletişim; örgütün hedef kitlesine faydalı ilişkiler sağlamak amacıyla iç ve dışa dönük iletişim biçimlerinin en etkili ve faydalı olacak şekilde kullanılmasıdır. Kurumsal iletişim aynı zamanda örgüt çalışanlarını şirketin amaç ve hedeflerini desteklemek üzere iş birliği yapmaya teşvik etmek için tanımlama ve değiştirme yeteneği olarak da kullanılmaktadır (Riel ve Fombrun, 2007: 23; Tunçel, 2011: 262). Örgütlerin var oluş amacını, hangi faaliyetlerde bulunduğunu ve bu faaliyetleri hangi yollar ile gerçekleştirdiğini hedef kitleye sunmanın yolu, doğru oluşturulmuş kurumsal kimlik ile mümkün olmaktadır (Uzoğlu, 2001: 341).

Van Riel kurumsal iletişimi; pazarlama iletişimi, yönetsel iletişim ve örgütsel iletişim olmak üzere üç farklı grupta ele almaktadır. Pazarlama iletişimi, belirli bir ürün veya hizmetin piyasaya tanıtılması ve satışını arttırması amacıyla yapılan faaliyetler olarak tanımlarken (Kılınç ve Akyol, 2018: 67); örgütsel iletişimi ise örgütün iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu her türlü iletişim olarak tanımlamıştır. Halkla ilişkileri bilinen en eski örgütsel iletişim aracı olarak gören Van Riel, değişen koşullarda finans ve insan kaynakları gibi belli kitledeki ilişkileri temsil eden bölümlerin de ilgi alanına girdiğini öne sürmüştür (Hepkon, 2003: 185). Van Riel

yönetim iletişimini ise örgütün tüm üst ve orta düzey bölüm yöneticileri, tepe yönetimi gibi yönetici kademesi ile iç ve dış paydaşları arasında gerçekleşen iletişim olarak tanımlamıştır (Gümüş ve Öksüz, 2010: 116).

1.12.6. Joseph Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı

Cornelissen kurumsal iletişimi, örgütün paydaşlarına karşı olumlu bir itibar oluşturmak ve bu itibarın devamlılığını sağlamak amacıyla tüm iletişim araçlarını etkin ve verimli şekilde kullanmak üzere bir çerçeve sunan yönetim fonksiyonu olarak tanımlamıştır (Savaş, 2015: 152). Cornelissen'e göre örgüt yönetimi ve yöneticileri, örgütteki iletişim faaliyetlerini bütünsel bir bakış açısıyla gözlemleyerek bu sayede örgütün iletişim stratejisini de genel kurumsal stratejisi ile birleştirebilmelidir (Tunçel, 2011: 263). Cornelissen ayrıca örgütlerin, tıpkı bir insan gibi dinamik, canlı ve topluluklara hitap eden bir örgütsel kimliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür (Cornelissen ve Kafourous, 2008: 959).

Örgütsel iletişimi örgütteki her bir iletişim alanındaki çalışmaları düzenleyen ve denetleyen bir yönetim aracı olarak tanımlayan Cornelissen, örgütsel iletişime tarihsel bir pencereden bakarak bu sürecin halkla ilişkiler tarafından medya aracılığıyla uygulandığını ifade etmiştir (Ertekin vd., 2017: 309).

1.13. Örgütsel İletişim Araçları

Örgüt yaşantısı içerisinde kurulan etkileşimlerin sağlıklı olmasında örgütsel iletişim araçlarının rolü oldukça büyüktür. İletişimde kullanılacak araç; bilgi ve mesaj aktarımını en doğru ve hızlı bir biçimde karşı tarafa sunmalıdır (Karcıoğlu vd., 2009: 66). Örgütsel amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi sürecinde personelin doğru iletişim araçlarını kullanması gerekmektedir. Örgütsel iletişim araçları; yazılı, sözlü, görsel ve işitsel olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir (Güllüoğlu, 2012: 35).

1.13.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, duygu ve düşüncelerin yazılı bir şekilde aktarılması anlamına gelmektedir (Eyyüpoğlu, 2018: 146). Aktarılan mesajın kalıcı olması, kanıt niteliği taşıması gibi özellikler yazılı iletişimin yaygın kullanılma sebepleri arasındadır. (Tutar ve Yılmaz, 2013: 227). Yazılı iletişim araçları genellikle; broşürler ve el kitapları, dergiler, afişler ve pankartlar, işletme gazeteleri, bültenler ve yazılı raporlar olarak sıralanabilir (Taş ve Kestellioğlu, 2011: 77).

Genellikle az sayfalı, çok resimli ve dergiye oranla daha küçük ölçüye sahip yazılı iletişim aracı broşür; çok sayfalı, az resimli ve daha çok yazı içerecek şekilde basılan iletişim aracı ise el yazısı olarak adlandırılmaktadır. Her iki türde de örgütü tanıtmaya, oryantasyon ve bilgilendirme amacı güdülmektedir (Eyyüpoğlu, 2018: 147). Afişler ve pankartlar ise genellikle resimli ve çalışanın kolayca görebileceği ve etkilenebileceği düzeyde hazırlanan, örgütte çalışan tüm personelin ilgisini çekmeye yarayan yazılı iletişim araçlarındandır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 230).

Örgüt ile ilgili ekonomik, sosyal, teknik; çalışma koşulları ve yan haklar olmak üzere personeli ilgilendiren konular hakkında bilgi verme amacı taşıyan yayınlar işletme gazeteleri olarak nitelendirilmektedir. Hem çalışana hem de yöneticiyi bilgilendiren işletme gazeteleri oluşabilecek problemleri de engellemeye yardımcı olmaktadır (Eskiyörük, 2015: 117). Belirli kuruluş veya ilgililerce örgütün hem iç hem de dış çevresi ile olan iletişimini sağlamak üzere, belli bir konuya yönelik olarak sürekli ve süresiz şekilde yayınlanan yazılara ise bülten denilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 227).

Çalışanların belli konularda araştırmalar yaparak elde ettiği verileri kesin ve net bir dille, doğru ve basit bir anlatım şekliyle sunduğu bir diğer iletişim aracı ise yazılı raporlar olarak adlandırılmaktadır. Raporlar, ilgili araştırmayı her yönüyle ele alarak analiz edecek ve değerlendirecek düzeyde bilgiler içermektedir (Güllüoğlu, 2012: 36).

1.13.2. Sözlü İletişim Araçları

İletişimdeki en etkili ve en çok tercih edilen sözlü iletişim araçları kısaca; yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri, konferans ve seminerler, toplantılar ve

mülakatlar olarak ifade edilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 230). Sözlü iletişim araçlarının etkili olabilmesi için sesin inceliği veya kalınlığı, sesin tonlaması ve sözcüklere yapılan vurgu oldukça önemlidir (Bolat, 1996: 77).

Aynı zamanda ve aynı mekânda bulunan kişilerin, birbirlerini görmesi ve duyması ile gerçekleşen çift yönlü bir iletişim şekli yüz yüze iletişim olarak adlandırılmaktadır. Direkt olarak gerçekleşmesi ve diğer iletişim araçlarına göre daha risksiz olması yüz yüze görüşmeleri avantajlı hale getirmektedir (Eskiyörük, 2015: 124). Yüz yüze görüşmedeki kadar etkili olmamasının yanı sıra, çift yönlü bir süreç olması dolayısıyla oldukça etkili olan bir diğer iletişim aracı ise telefon görüşmeleridir. Jest ve mimiklerin kullanılmamasından dolayı daha etkili olabilmesi için belli bir hazırlığı ve eğitim sürecini de içerisinde barındırmaktadır (Demirtaş, 2010: 423).

Belli bir konuda personeli bilgilendirmek maksadı ile büyük bir dinleyici topluluğuna hitap eden sözlü iletişim aracına konferans, eğitim amacı güden ve daha geniş bir zamana yayılan iletişim aracına ise seminer denilmektedir (Güllüoğlu, 2012: 37). Toplantılar ise örgüt içerisinde önemli bir yeri olan, belli bir konuya veya soruna dayalı olarak gerçekleşen ve ortak bir bakış açısı yaratarak çözüm alternatifleri sunmak üzere yapılan görüşmelerdir (Eyyüpoğlu, 2018: 150).

Mülakatlar, birden fazla kişi arasında ortaya çıkan ve genellikle bir amaca hizmet eden görüşmeler olarak tanımlanmaktadır (Altun ve Kovancı, 2004: 55). Mülakatı yapan tarafın mülakat esnasında istediği bilgilere ulaşabilmesi ve soru işaretlerini giderebilmesi, mülakatın en kritik avantajlarından biridir (Çetin vd., 2014: 27).

1.13.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları

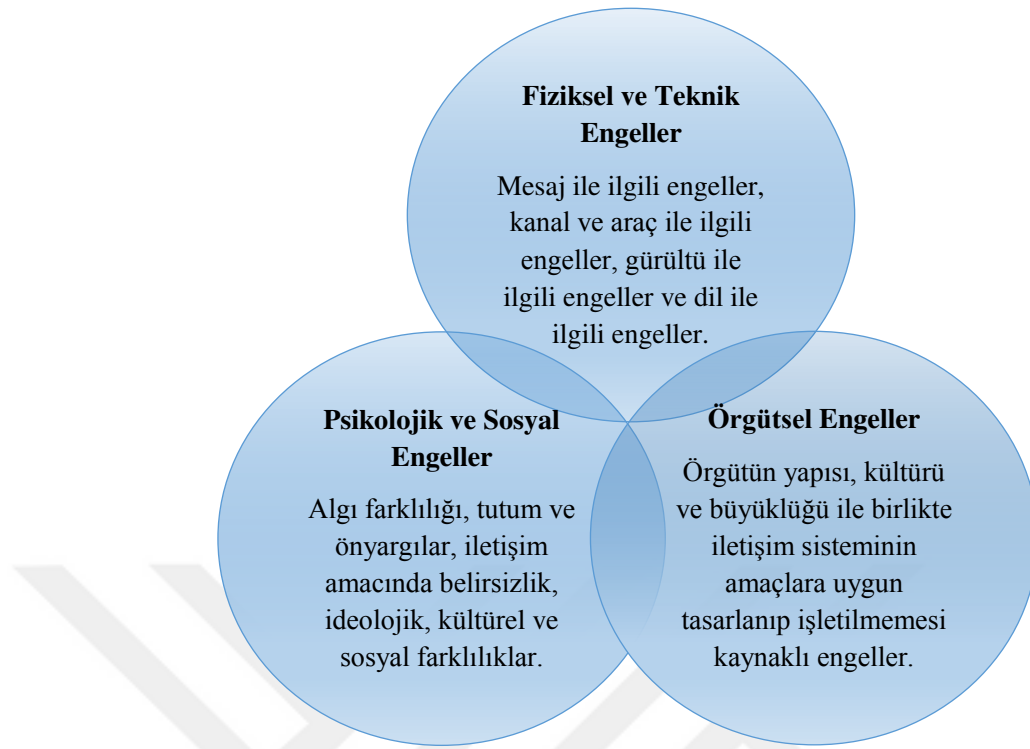
Görsel iletişim araçları daha çok kişiye görsel anlamda hitap etmeyi amaçlayan görüntü ve ses faktörlerinin aktif olarak kullanıldığı iletişim araçlarıdır. Televizyon, radyo, video ve sergiler görsel-işitsel iletişim araçlarına örnek olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 133). Değişen ve hızla ilerleyen teknoloji ile son dönemde internet, cep telefonları ve bilgisayarlar da görsel iletişim araçlarının olmazsa olmazı haline gelmiştir (Karaçor, 2009: 124).

Aynı anda birden fazla kişiye seslenmesi ve hem göze hem de kulağa hitap ediyor olması nedeniyle televizyon, oldukça etkili bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Dilber, 2014: 64). Radyo ise yalnızca işitsel anlamda kulağa hitap eden ve toplumu ilgilendiren konularda oldukça büyük bir dinleyici kitlesini kapsayan iletişim aracıdır (Eskiyörük, 2015: 136). Açık veya kapalı alanlarda yapılan, örgütün çalışmalarını içeren resim ve benzeri ürünlerin tanıtımını yapmak üzere düzenlenen etkinlikler sergi olarak adlandırılmaktadır (Demirtaş, 2010: 424). Teknoloji çağında hızla ilerleyen örgütlerde bilgisayar ve internet kullanımı da günlük iş rutini ve iletişim süreçleri içerisinde yadsınamaz derecede önemli bir konuma ulaşmıştır. İnternet aracılığıyla çalışanlar örgüt içinde ve dışında birçok bilgiye kısa sürede ve aynı anda ulaşabilme imkânına sahip olmuşlardır (Eyyüpoğlu, 2018: 151).

1.14. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütün amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi sürecinde oldukça etkili olan örgütsel iletişimin gerek birey gerekse örgüt kaynaklı anlaşmazlıkları meydana gelmekte olup, bu anlaşmazlıklar neticesinde de bireysel ve örgütsel anlamda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Personelin psikolojik iyi oluş hali, sahip olduğu psikolojik algı veya örgütün çevresel koşulları gibi etkenler anlaşmazlığa zemin oluşturabilmektedir (Avados, 2017: 660).

Örgütte ortaya çıkabilecek iletişim çatışmaları; motivasyon ve verimsizlik sonuçları doğururken, bir yandan da iletişim etkililiğinin yerine getirilmesi sürecine de engel olmaktadır. Örgütsel iletişimi engelleyen faktörleri Şekil 1’de görüleceği üzere; fiziksel ve teknik engeller, psikolojik ve sosyal engeller ve örgütsel engeller olarak üç grupta ele almak mümkündür (Eyyüpoğlu, 2018: 158).



Şekil 1. Örgütsel İletişim Engelleri

Kaynak: Çakır, M. (2020). *Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 973-989.

Fiziksel ve teknik anlamda oluşan engellerde genel olarak iletinin alıcıya hiç iletilmemesi veya belli teknik problemler dolayısıyla net bir şekilde aktarılmaması durumu söz konusudur. Bu kapsamda verilebilecek en temel örnek olan gürültü; iletişim ve etkileşim sürecinin tüm parçalarını etkileyebilme özelliğine sahiptir (Eyyüpoğlu, 2018: 158). İletişim sürecinde iletinin aktarılmasını engelleyen gürültü; uzaklık kaynaklı bir duyma engeli olabileceği gibi, çok kalabalık bir ortamdan kaynaklı ses karmaşası da olabilmektedir (Çağırıcı ve Yeğenoğlu, 2007: 35). İletişimdeki bir diğer engel olan mesaj engelleri, mesajın ihtiyaç duyulan bilgiyi içermemesi veya fazla belirsizlik içermesi durumunu kapsamaktadır. İletişim kuran bireylerin, iletişime uygun araçları ve kanalı seçmemesi veya seçilen iletişim aracının etkin kullanılmaması da sağlıklı iletişimin oluşmasını engelleyebilmektedir (Elgünler ve Fener, 2011: 36).

Psikolojik ve sosyal engeller bireyin yaşamsal koşulları karşısında oluşturduğu her türlü tepki, düşünce ve davranışın kendine has ve kolay değiştirilemeyen şekli olan

kişilik (Doğan, 2018: 32) başta olmak üzere tüm duygu, düşünce, his, yargı ve davranış biçimleri ile algılama düzeylerini de kapsayan birçok faktörü içinde barındırmaktadır. Her bireyin büyüdüğü çevrede ve bulunduğu kültürel ortamda oluşan farklılıklar, iletişim sürecinde psikolojik anlamda bir mesafe oluşturup sürecin etkililiğini engelleyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 211). İletişim kuran taraflar arasındaki uyumsuzluk, sahip olunan farklı düşünce yapısı, beklenti düzeyleri, tutkuları, değer ve inançları da psikolojik ve sosyal engeller kapsamında yer almaktadır (Eyyüpoğlu, 2018: 164).

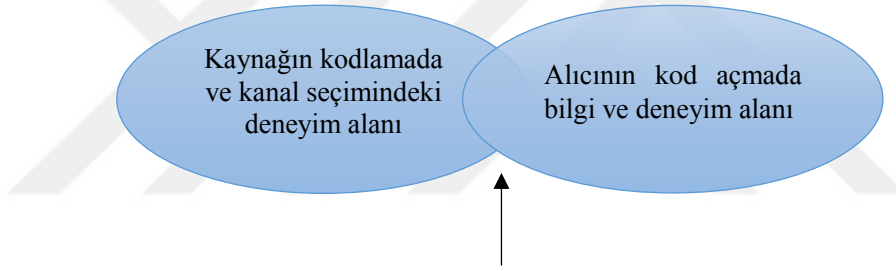
Etkili bir iletişim sürecinin en önemli parçası olan örgütte kimi zaman yapısal kaynaklı problemler ortaya çıkabilmektedir. Yönetici ile çalışan veya bölümler arasında oluşan sağlıklı iletişim, tarafların birbirine karşı duyduğu güven düzeyi hem çalışana hem de yöneticiye kullanabileceğinden daha fazla bilgi yüklemesi yapılması, hiyerarşik yapı gibi faktörler örgütsel engelleri kapsamaktadır (Çakır, 2020: 979). Bununla birlikte zaman darlığı veya zaman baskısı, organizasyon yapısı ve yönetici kaynaklı problemler de örgüt kapsamındaki engellerdir. Örneğin; aktarılmak istenen mesajın yeterli zaman olmaması dolayısıyla daha kısa yoldan aktarılması, mesajda değişiklikler meydana getirerek sapmalara sebebiyet verebilmektedir (Avados, 2017: 661). Bir başka örnek ise örgütün hiyerarşik basamaklarının çok keskin olması ile aşırı merkezi bir yapıya sahip olması iletişimin etkililiğini azaltabileceği gibi, çalışanın iletişim kurarken çekincesinin oluşmasını da arttırabilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004: 105).

1.15. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi

Örgütte oluşan iletişim engellerinin giderilerek örgütsel iletişimin daha iyi bir hale getirilmesi, örgütün oldukça yararına işleyen bir süreçtir. Örgütün etkili bir iletişim sistemine sahip olması; personelinin ruhunun bu yönde beslenmesi, personelin katılımının kazanılması ve bu sayede yönetici-personel arasında psikolojik bağ kurulmasından geçmektedir (Eroğlu, 2011: 123). İletişim sürecinin başarılılığı ve etkililiği aynı zamanda örgütteki yöneticinin de başarısını ortaya koymaktadır. Etkili yönetici ve liderler, proaktif yaklaşımları çerçevesinde örgütteki iletişim tekniklerini geliştirerek iyileştirmeye öncü olma rolünü üstlenmektedirler (Eskiyörük, 2015: 181).

Elgünler ve Fener (2011: 39), kaliteli iletişim sürecinde; aktarılacak bilginin ilgi çekici hale getirilmesi ve geri bildirim içermesi, algılama ve dil farklılıklarına yer verilmemesi, güvensizlik içermemesi ve personelin iletişim ve empati eēitimleriyle sürekli geliştirilmesi gerekliliēini  ne sürmüştür.

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diēer önemli konu ise kişilerarası ilişkilerdir. Kişinin ilişki içerisindeki düşünsel ve algısal faaliyetlerini içeren bu süreç; olaylara baktıēı perspektifi, karşısındaki anlayabilme yetisini ve sosyal iletişim becerisini ifade etmektedir. Tüm bunlar kişinin, kendi dışındaki bireylere karşı daha fazla empati kurarak, saēlıklı bir şekilde anlamasına yardımcı olmaktadır (Demir ve Demir, 2009: 69). Eyy poēlu (2018: 182) ise bu görüşü destekler nitelikte; iletişimde kullanılacak sembollerin hem alıcı hem de kaynak tarafından iyi bilinmesinin önemini vurgulayarak, şekil 2’de g sterildiēi gibi örgütte mutlaka ortak deneyim alanı yaratma gerekliliēini üzerinde durmuştur.



şekil 2. Ortak Deneyim Alanı

Kaynak: Eyy poēlu, A.A. (2018). * rg tsel İletişim Etkinliēi: İletişimin  rg t İçi İlişkilerin Etkinliēi Açısından  nemi* (1. Basım), Gece Kitaplıēı.

Tutar ve Yılmaz (2005),  rg tsel iletişimin iyileştirilmesi kriterlerini ř  şekilde sıralamıştır:

- Tüm  rg t personeli tarafından iletişimde kullanılacak kanal doēru bilinmeli ve biçimsel iletişim kanalları belirgin olmalıdır.
- İletişimin merkezinde yer almakta olan kişi/kişiler, iletişim anlamında yetkin ve etkili olmalıdır.
- Kullanılan iletişim hatları, herhangi bir aksama ve kesinti söz konusu olmadan işlemeli ve iletişim doēr layıcı olmalıdır.

Ölçer ve Koçer (2015: 346) ise örgütsel iletişimin iyileştirilmesi sürecinin rekabet avantajı yaratacağını öne sürerek; çalışanın sürekli işletmeyi ilgilendiren konularda bilgilendirilerek eğitilmesi, çalışanın güven ve aidiyet hissiyatını duyacağı, katılıma teşvik edileceği bir yönetsel anlayış yaratılması gerekliliğini vurgulamıştır. Yöneticilerin de çalışanlarına karşı kendilerinin daima ulaşılabilir olduğunu hissettirerek tüm iletişim kapılarını sınırsızca açık tutması, örgüt içerisindeki bilgileri daha hızlı öğrenmeleri ve örgütsel iletişimin etkililiği açısından oldukça önemlidir (Akdağ ve Taşdemir, 2013: 149).



İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışmanın ikinci bölümünün ilk kısmında algılanan örgütsel destek kavramı kısaca açıklanarak; örgütsel desteğin tanımı, önemi, öncülleri, etkileri, teorileri ve sonuçları detaylı olarak incelenmiştir.

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Algılama, bireyin duyuları aracılığıyla bulunduğu çevresel koşulların farkına vararak kendilerine uygun bir anlam çıkarması veya fikir sahibi olması süreci olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2017: 69). Bireyin kendi yaşam koşulları ve ilgi alanları ile yetiştiği kültür ve edindiği tecrübeler farklı olacağı gibi, bir durumu veya olayı algılayış biçimi de farklı olabilmektedir. Bu bağlamda herhangi bir bireyin iyi olarak yorumladığı bir olay, diğer bireyler için olumsuz algılanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Eisenberger vd. (1986: 500) tarafından öne sürülen ve geliştirilen bir kavram olan algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katılımına gösterdiği önem ve onların iyiliğini önemseyişine dair oluşturduğu algı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle algılanan örgütsel destek, bireyin dış dünyada yer alan bilgi ve verileri anlayarak yorumlamasına dayanan bir algı sürecidir (Taştan vd., 2014: 122).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte sağladığı yararların örgüt tarafından görülmesi sonucunda çalışanın kendi mutluluğunun önemsendiğine dair bir inanç oluşturması olarak da ifade edilmektedir (Tokgöz, 2011: 368). Örgütsel destek kuramı çalışanların, örgütlerinden aldığı ödemeler, eğitimler ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda olumlu davranışlar sergileme ve örgüt yararına çıktı üretme eğilimi göstermeleri olarak da tanımlanabilir (Büyüköze ve Kavak, 2017: 4).

Bir motivasyon aracı olarak da tanımlanan algılanan örgütsel desteğin, örgütün davranışsal süreçlerinden etkilenerek belli anlamlar yüklediği de öne sürülmüştür (Saraçoğlu ve Aslan, 2019: 26). Örgütsel destekten söz edilebilmenin en önemli faktörlerinden biri de iletişimidir. Çalışanın yöneticisi tarafından direkt olarak aldığı mesajların yanı sıra, örgütün prosedürleri ve uygulanan politikalar gibi kanallarla

sunulan mesajlarda büyük ölçüde örgütsel desteğin bağlayıcısı olarak ifade edilebilir (İplik vd., 2014: 111).

2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi

Algılanan örgütsel destek, örgütte çalışan bireylerin işlerini daha yüksek motivasyonla icra etmelerini sağlarken, arkasında örgütün desteğini hisseden çalışanın da işe olan bağlılığının artmasına yarayan ve örgütler için önem arz eden bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Psikolojik bir varlık olan insan, yaşadığı müddetçe diğer insanlar tarafından destek görmeyi beklemektedir. Bir birey olarak çalışan da çalıştığı ortamdan örgütsel destek alma ihtiyacı içindedir (Giray ve Şahin, 2012: 2). Örgütün varlığını ve desteğini hisseden çalışan örgüte duyduğu minnet duygusunu da arttırarak, bu sayede örgüte daha çok katkı sağlamak isteyecektir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde algılanan örgütsel destek, performans ve verimlilik açısından da oldukça önemlidir (Diken vd., 2019: 2700).

Çalışanlar ücret ve terfi gibi olanakların yanı sıra saygınlık, kabul görme ve onaylanma ihtiyacı gibi duygusal olanaklara da ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacın beslenmesi de algılanan örgütsel destek aracılığıyla gerçekleşmektedir (Özdemir, 2010: 241). Yapılan araştırmalar duygusal ve normatif bağlılığın algılanan örgütsel destek ile ilişkisini ortaya koymuştur (Tokgöz, 2011: 370).

Sosyal bir varlık olan insan saygı, ilgi ve kabul görme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir. Örgütün bu algıyı çalışana hissettirmesi, performansının da direkt olarak belirleyicisi konumuna ulaşmasını sağlamaktadır (Armeli vd., 1998: 296). Örgütlerin insan kaynağına verdiği önem düzeyi, çalışanın refahını arttırarak örgüte verdikleri önemi de eş zamanlı olarak yükseltmektedir (Çobanoğlu ve Derinbay, 2016: 177).

Örgütsel destek sayesinde çalışanlar, örgüte atfettiği psikolojik anlam sayesinde gerek iş sınırları içerisinde gerekse iş dışında kalan sürelerde örgüte fayda sağlama ve yardım etme eğiliminde olacaklardır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 5). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması açısından da etkili olan algılanan örgütsel destek, iş tatmininin artmasını sağlarken; işten ayrılma niyetinin de azalmasına fayda

sağlamakta ve böylelikle personel devir oranının düşmesine etki etmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009: 76).

2.3. Destekleyici Örgüt

Çalışanların hayatında örgüt kavramı oldukça etkili bir rol oynamaktadır. Örgütsel destek, örgütün politika ve uygulamalarının çalışanlar nezdinde fayda yarattığı düşüncesinin oluşmasıdır (Şenol ve Üzüm, 2019: 41). Başka bir ifade ile örgütsel destek; iyileştirilmiş iş süreçlerini, çalışan mutluluğuna verilen önemi, çalışanlarına anlayış gösteren işvereni, örgütsel iletişimi ve hatalara gösterilen hoşgörüyü içerisinde barındıran bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Güney vd., 2007: 194).

Örgüt ortamının ve iş süreçlerinin çekici hale getirilmesi olarak nitelendirilen destekleyici örgüt, örgüt çalışanlarının birbirleri ile daha uyumlu ve koordineli bir biçimde çalışmasını sağlayan bir kavramdır (Çetin vd., 2013: 37). Bir başka deyiş ile destekleyici örgüt, örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde çalışanlara her türlü desteğin verildiğini ve örgüt yönetiminin iş birliği ve uyum odaklı bir ortam yaratma isteğini ifade etmektedir (Süral Özer vd., 2013: 439).

Destekleyici bir örgüte sahip olan çalışanlar emeklerinin karşılığını alabileceklerini düşünürler ve öz benliklerini de örgütsel varlıkları ile bağdaştırarak duygusal bir bağ çerçevesinde hareket ederler (Kaplan ve Ögüt, 2012: 390). Destekleyici örgüt ise çalışanların işe karşı olan bağlılığını arttırmak ve iş tatminini oluşturmak için gereken teşvik edici ortamın yaratılmasına katkı sağlar (Yetgin, 2016: 137).

Özdevecioğlu (2003: 117) destekleyici örgütün sahip olması gereken özellikleri beş farklı şekilde özetlemiştir:

- Çalışanlara düşünce ve önerilerinin önemsendiğini hissettirmek,
- Çalışanlara hem başarılarında hem de başarısızlıklarında yanlarında olduklarını hissettirerek bir iş güvencesi yaratmak,
- Örgüt içerisindeki iletişimin daima olumlu şekilde ilerlemesini sağlayarak pozitif örgütsel iklim oluşturmak,

- Çalışanların tümüne aynı ve eşit şekilde davranarak adalet sağlamak,
- Çalışanların mutluluğunu önemseyerek gerektiğinde takdir etmek ve karar alırken çalışanları düşünerek hareket etmek.

Örgütsel özdeşleşme için de oldukça önemli olan destekleyici örgüt sayesinde çalışanlar örgütün amaç ve politikalarına, stratejilerine ve değerlerine uygun hareket etme eğilimi içerisine gireceklerdir (İplik vd., 2014: 110). Bunun yanı sıra yöneticilerin, çalışanların fikirlerini açıkça beyan edebilecekleri ortamı sunmaları ve gerektiğinde maddi veya manevi olarak yanlarında olmaları da algılanan desteği arttırıcı niteliktedir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 102). Algılanan desteği arttırmak adına örgütteki bireylere verilen önemin hissettirilmesi, sağlıklı bir örgütsel iletişim sürecinin olması, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin varlığından söz edilebilmesi ile birlikte karşılıklılık ilkesi kapsamında hareket edilmesi gerekmektedir (Tokmak, 2020: 430).

2.4. Algılanan Örgütsel Destek Teorileri

Algılanan örgütsel destek kavramını açıklayabilmek ve doğru tanımlayabilmek adına kavramın dayandığı temeller olan; sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu, örgütsel destek teorisi (Saraçoğlu ve Aslan, 2019: 25) ve lider-üye etkileşimi teorisi tanımlamalarına değinmek gerekmektedir (Göktepe, 2017: 33).

2.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, algılanan örgütsel destek kavramının kuramsal temelini oluşturmaktadır (Moideenkutty vd., 2001: 616). İlk defa Blau (1964) tarafından sosyal ilişki kavramını açıklamak üzere kullanılan sosyal değişim teorisi, kişiler arası iletişim sürecine fayda ve maliyet odaklı yaklaşarak; katlanılan maliyetlerin ancak bir ödüllendirme olması durumunda var olabileceği şeklinde ifade edilmektedir (Bolat vd., 2009: 219). Sosyal değişim teorisi, kişinin maliyetini minimumda tutarken; fayda ve kazanımını ise maksimum seviyeye çıkaracak şekilde davrandığı varsayımına dayanmaktadır (Kankanhalli ve Wei, 2005: 116).

Sosyal değişim teorisi, kişinin kendisine fayda sağlayan bir duruma, uygun ortam ve koşullar yaratıldığı takdirde karşılık verme davranışında bulunacağını öne sürmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Bir kişiye gösterilen faydalı bir davranışın o kişide de faydalı davranmak konusunda zorunluluk yarattığı ve ileride karşılığını alabileceğini söyleyen sosyal değişim teorisi, bu yönüyle karşılıklılık normuna vurgu yapmaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016: 244).

Örgütsel desteğin çalışanlara verilmesi ile çalışan ve yönetici arasında bir psikolojik sözleşme oluşarak, sosyal alışveriş sürecinin de temelleri atılır (Turgut, 2014: 31). Oldukça eskiye dayanan bir kavram olan ve kısaca kaynak alışverişi olarak da ifade edilen sosyal değişim teorisinde, değiş-tokuş yapılan kaynaklar ürün veya para olabileceği gibi; manevi ödüller ve sosyal olanaklar da olabilmektedir (Lambe vd., 2001: 4). Sosyal değişim kuramı, net bir biçimde dile getirilmemesine rağmen kurulan iş ilişkilerinde daima var olan, yerine getirilmediğinde ise hem çalışan hem de örgüt açısından dezavantajlar oluşturan karşılıklı mecburiyetleri içermektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

2.4.2. Karşılıklılık Normu Teorisi

İnsanların kazanım sağladığı faydalara karşılık olarak olumlu bir davranış sergileyecekleri temeline dayanan karşılıklılık teorisi (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4), Gouldner (1960) tarafından ortaya atılmış ve evrensel bir nitelik taşıdığı öne sürülmüştür. Karşılıklılık normu kısaca, bir bireyin diğer bireye gösterdiği iyi davranış sonucunda diğer tarafında aynı davranmaya kendisini mecbur hissetmesi anlamına gelmektedir (Büyükgöze ve Kavak, 2017: 4).

Çalışanlar, örgüt tarafından yararlı bir davranış gördüklerinde bunun karşılığını örgüt için fayda yaratacak şekilde vermek için çaba gösterecek ve bunun sonucunda iki taraf da kazanım sağlayacaktır (Güney vd., 2007: 204). Karşılıklılık normuna göre, çalışanlar yöneticilerinden gördüğü eşit ve adil davranışlara ve hoşgörölü tutumlara mutlaka bir karşılık verme gereği duyacaklardır (Gürbüz, 2006: 53). Karşılıklılık normu, örgütsel destek gören çalışanın örgütün refahını önemseyerek amaç ve hedeflerine ulaşmada örgüte katkı sunacağını ifade etmektedir (Sezgin, 2017: 45).

Çalışanların örgütten gördüğü destek zamanla aidiyet ve bağlılık duygularının artmasına da olumlu etki edecektir (Giray, 2013: 70).

Karşılıklılık teorisi durumsal koşullara ve kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebileceği gibi (Saraçoğlu ve Aslan, 2019: 26) örgütün bireyden, bireyin de örgütten beklentileri çerçevesinde de değişiklik gösterebilir (Aykan, 2007: 127). Karşılıklılık normunda kısa vadede fedakârlık olarak görülen bireysel davranışlar, uzun vadede ise kişinin bir önceki konumundan daha iyi bir konuma gelmesini sağlayan bireysel çıkarları oluşturmaktadır (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019: 30).

2.4.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin altında yatan psikolojik davranışları ele alan; gelişim, iş tutumları ve iş çıktıları bağlamında değerlendirilen bir süreç olarak ifade edilmektedir (Akkoç vd., 2012: 112). Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışan, örgütün başarıya ve refaha ulaşması için çaba sarf etmekte istekli olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Yönetimin çalışanların örgütsel başarı için yaptıklarına karşılık olarak göstereceği sevgi, saygı, hoşgörü gibi davranışlar da çalışanın örgütsel destek algısını arttırarak (Şenol ve Üzüm, 2019: 49); onaylanma ve sosyal gereksinim ihtiyaçlarının giderilmesine ve bunun sonucundaysa hem çalışanın hem de örgütün istenen çıktılarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Sezgin, 2017: 45).

2.4.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Liderin astları ile olan ilişkisini ayrı ayrı olarak ele alan ve lider-ast ilişkisini merkez alan bu teori, liderin her bir astı ile kurduğu benzersiz ilişkinin davranışa yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011: 278). Yönetici desteği olarak da algılanabilen lider-üye etkileşim teorisi, sosyal değişim teorisi ve algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisi sebebiyle destek kavramı için oldukça önemlidir (Giray, 2013: 75).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin gücünü, rolünü ve kaynaklarını sınırlı bir zamana sahip olması nedeniyle her bir astına aynı oranda kullanamayacağını öne

sürmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Bu bağlamda geleneksel liderlik teorilerinin eksik yanına odaklanan bu yaklaşım, lider ile ast arasındaki yüksek nitelikteki ilişkiyi ve etkileşimi odak noktasına almıştır (Baş vd., 2010: 1016).

Lider-üye etkileşim teorisi, her iki tarafın sahip olduğu rollere ve beklentilere göre değişiklik göstererek farklılaşabilmektedir (Göktepe, 2017: 33). Lider-ast ilişkisinin iyi seviyede olması astın bağlılığının artmasına ve yüksek emek harcamasına neden olurken; liderin de bu durumdaki astlara daha fazla destek sağlamasına ve emeklerinin karşılığını vermesine etki etmektedir (Özutku vd., 2008: 195). Lider-ast ilişkisinin kalitesi, örgütsel anlamda iş çıktılarına da yansımakta ve bu durum astların iş tatmininin ve iş performansının da artmasını sağlamaktadır (Şahin, 2011: 279).

2.4.5. ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından ortaya atılan ve insan ihtiyaçlarının üzerinde duran E.R.G teorisi (Existence-Relatedness-Growth); insanların varoluş, ilişki kurma ve büyüme ihtiyaçlarının olduğunu öne sürmektedir (Tekin ve Görgülü, 2018: 1560). E.R.G teorisi; Maslow'un ihtiyaç tatmininin arzuların gücünü etkilemesine yönelik oluşturduğu teorisine alternatif olarak daha yeterli bir anlayış sunmak üzere insan ihtiyaçlarının bu üç boyut etrafında toplanmasını temel almaktadır (Alderfer, 1969: 144). Varoluş gereksinimi insanın var olmasını içeren temel gereksinimleri, ilişki kurma aidiyet ve sosyal ilişkiler ihtiyacını, büyüme ise gelişim gereksinimini ifade etmektedir (Çakmur, 2011: 760).

2.5. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler

Rhoades ve Eisenberger (2002: 699) yaptıkları meta analiz çalışmasında örgütsel destek algısının öncül değişkenliklerini örgütsel destek teorisini temel alarak; örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları olarak üç grupta ele almış, kişilik ve demografik özellikler gibi bireysel faktörleri de ayrıca incelemiştir.

2.5.1. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, faaliyetler sonucunda elde edilen faydaların ve çıktıların, birey ve toplum arasında eşit dağılımına ilişkin yapılan değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Örgütsel adalet kavramı ise en genel anlamıyla; yöneticilerin adaletli davranma, adil ve eşit olma davranışlarını ifade etmektedir (İçerli, 2010: 69).

Tutar'a (2013: 262) göre örgütsel adalet; yöneticilerin adil olma durumunu ortaya koyan ve örgütsel süreçlerin yerine getirilmesinde uygulanması gereken dürüstlük, doğruluk ve hakkaniyetli olma davranışlarını içeren bir kavramdır. Literatürde örgütsel adalet boyutları ile ilgili birçok farklı çalışmaya yer verilmiştir. Örgütsel adalet yazınında birbiri ile ilişkili olarak nitelendirilen ve en sık kullanılan üç boyut ise dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak sunulmuştur (Tokgöz, 2011: 366).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet kavramı, örgütün sahip olduğu tüm kaynak ve ödüllerin eşitliğine vurgu yapmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Bir başka ifade ile örgüte katkı sağlayan çalışanlara işveren tarafından sunulan ücret, terfi ve ödül gibi unsurların eşit bir biçimde dağıtılmasına yönelik oluşan algılar toplamıdır (Bakan vd., 2017: 1034). İşlemsel adalet ise örgüt içerisinde paylaşım yapılırken alınan kararlarda uygulanan prosedürlerin tarafsızlığını, tutarlılığını ve adil olma durumunu içeren yargılar bütünü olarak ifade edilir (Mert ve Şen, 2019: 216). İşlemsel adaletin bir alt boyutu olarak da ele alınan ve örgüt uygulamalarının insani yönünü ön plana çıkaran etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasında kibarlık, dürüstlük ve nezaket çerçevesinde davranışların oluşmasına yönelik anlayıştır (Saraçoğlu ve Aslan, 2019: 29).

2.5.2. Yönetici Desteği

Yöneticinin çalışana hoşgörülü ve yardımsever davranışlarını içeren yönetici desteği, çalışanların işe bağlılığını ve motivasyonunu direkt olarak etkileyen bir kavramdır (Pekdemir vd., 2013: 90). Çalışanın örgütsel destek algısını hissedebilmesi, yönetici desteği ile doğru orantılıdır. Çalışanın hem değerlendiricisi hem de yol

göstericisi olan yöneticinin sunacağı örgütsel destek, örgütte sağlıklı bir örgütsel iletişim sürecinin oluşmasını sağlar (Erol ve Bozbayındır, 2018: 229).

Yöneticinin çalışanın hata yaptığı durumlarda sağlayacağı doğru destek çalışanın kendine olan değer ve saygısının artmasına, iş yapış şeklinin iyileşmesine neden olurken, iş stresinin de azalmasını sağlamaktadır (Guchait vd., 2014: 30). Yönetici desteği, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının önemsendiğini, kendisine adaletli davranıldığını hissedildiği yargılarına ulaşmayı sağlamaktadır (Şenol ve Üzüm, 2019: 46).

Román ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışma yönetici desteğinin, çalışanın iş davranışlarına olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Zincirkıran vd., 2016: 977). Başka bir araştırma, çalışanın iş ve kariyer doyumuna ulaşmasının yönetici desteği ile ilgili olduğunu öne sürmüştür (Giray, 2013: 75).

Bhathumnavin'e (2003) göre ise yönetici desteği üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Duygusal destek, çalışanlara karşı empati kurulmasını ve onları kabul etmeyi içermektedirken bilgilendirici destek iş için gerekli geri bildirimlerin çalışanlara verilmesi anlamına gelmektedir. Son boyut olan maddi destek ise çalışanların iş verimliliği için gereken malzeme ve hizmet desteğinin yapılmasını ifade etmektedir.

2.5.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Örgütsel destek teorisi, ödüller için uygun olan fırsatların çalışanların çaba ve emeklerinin olumlu bir biçimde değerlendirilmesine ve bu sayede de algılanan örgütsel desteğin artmasına neden olmaktadır (Rhoades vd., 2001: 826). Rhoades ve Eisenberger (2002: 700), algılanan örgütsel desteğin tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, rol stresi ve eğitim ve iş koşulları gibi çeşitli ödüllerle ilişkisi olduğunu öne sürmüştür.

Örgütün ödüllendirme sistemine sahip olması ve çalışana katkıları sonucunda sunulan uygun fırsatlar örgütsel destek algısına katkı sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Ödüllendirme sistemindeki kritik nokta, çalışanların önem verdiği kriterlerin örgüt tarafından öğrenilmesi ve sistemin bu doğrultuda ilerlemesini sağlamaktır (Şenol ve Üzüm, 2019: 47). Çalışan için değerli bir kavram olan terfi, maaş artışı ile ilişkili olması dolayısıyla çalışanın performansına ve hissettiği desteğe

etki etmektedir (Wayne vd., 1997: 88). Çalışanlara ücret ve terfi gibi ödüllerin örgütün isteğiyle verilmesi, örgütsel desteği doğrudan arttıracaktır (Erol ve Bozbayındır, 2018: 229).

Küresel rekabet ve artan teknoloji ile günümüzde, iş güvencesi kavramı ücret ve yan hakların önüne geçerek oldukça önemli hale gelmiştir (Şenol ve Üzüm, 2019: 47). Çalışanın, çalıştığı örgütte hatalı davranış sergilediğinde bunun anlayış ile karşılanacağını ve büyük bir başarısızlık yapmadığı sürece işten çıkartılmayacağını bilmesi örgütsel destek duygusunun da artmasına neden olur (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Batı kültüründe çok değer gören bir kavram olan özerklik, çalışanların işlerini hangi yöntemle ve nasıl yapacağını planlamasını kendisinin yapması olarak tanımlanabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Deci and Ryan (1987), çalışanların kendi davranış biçimlerini ve yollarını seçmelerinde onlara esneklik tanımanın ve böylelikle kendi deneyimlerini yaratmalarına fırsat vermenin önemine vurgu yapmıştır (Eisenberger vd., 1999: 1026).

Rol stresi kavramı, çalışanlara gereğinden fazla ve kendi alanları dışında iş yüklenmesi sonucunda oluşacak rol belirsizliğinin yaratacağı stres olarak adlandırılmaktadır. Rol stresinin artması, algılanan desteğin de azalmasına neden olmaktadır (Saraçoğlu ve Aslan, 2019: 32). Bununla birlikte çalışanlara sunulacak olan resmi veya gayri-resmi eğitimler çalışanın bireysel ve örgütsel gelişime katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise verilen eğitimlerin artması, örgütsel desteğe de pozitif etki edecektir (Wayne vd., 1997: 88).

2.5.4. Bireysel Faktörler

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel destek algısının örgütsel faktörlerle birlikte kişilik ve demografik özellikler gibi bireysel faktörlerle ilişkili olduğunu da ifade etmiştir (Giray, 2013: 70).

Kişilik, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranışlarını ve nasıl hissedeceğini etkileyen duygusal, güdüsel ve bilişsel özellikler olarak tanımlanmaktadır (Erguvan Sarioğlu, 2006: 23). Çalışan bireylerin örgüte dair iyi ve kötü tutumlarının oluşmasında etkili olan kişilik, algılanan örgütsel desteğe de bu sayede etki etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Yaş, cinsiyet ve kıdem

süresi gibi faktörleri barındıran demografik özelliklerin de algılanan örgütsel desteği etkilediği ifade edilmektedir (Şenol ve Üzüm, 2019: 48). Johlke vd. (2002) tarafından yapılan bir araştırma sonucu, cinsiyet değişkenine yönelik olarak kadınların örgütsel destek algılarının erkek çalışanlara oranla daha az olduğu ortaya konmuştur (Saraçoğlu ve Aslan, 2019: 33). Kıdem ile ilgili olarak ise Rhoades ve Eisenberger (2002: 701), örgütsel memnuniyetsizliği olan bir çalışanın işten ayrılma niyetinin oluşabileceğini ancak örgüte uzun süre boyunca emek vermiş bir çalışanın ise daha olumlu duygular taşıyacağı için memnuniyet oranının da yüksek olacağını öne sürmüştür.

2.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel destek algısının sonuçları örgütün kazanımları ve bireysel faydalar açısından oldukça geniş kavramlar içermektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada bu sonuçları; örgütsel bağlılık, iş ile ilişkili duygular, işlere katılım, iş performansı, işten ayrılma niyeti, stres faktörlerinin azaltılması, işe devam etme isteği altında açıklamıştır (s. 701).

Örgütsel bağlılık, örgütten gelen bir destek sonucu oluşan ve çalışanın örgütteki katılım oranı ile birlikte örgütsel özdeşleşmesini ifade eden bir kavramdır (Kaplan ve Ögüt, 2012: 388). Çalışanların örgütle kuracağı bu bağ, örgüte adanmışlıklarını da arttırarak faydalı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Güney vd., 2007: 192). Üren ve Çorbacioğlu (2012) yaptıkları çalışmada örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini inceleyerek, aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir (Diken vd., 2019: 2701). Yüksek düzeyde örgütsel destek hisseden çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye de eğilimli olacak ve örgütte sorumluluk almak için daha fazla istek gösterecektir (Aykan, 2007: 127). Yine Özdevecioğlu (2003: 126) yaptığı bir araştırma sonucunda çalışanların örgüt tarafından gördüğü destek sonucunda örgütle arasında duygusal bir bağ kurduğunu ve örgütsel destek arttıkça da örgütsel bağlılığın arttığı görüşünü ortaya atmıştır.

Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması çalışanı iş tatminine ulaştırarak psikolojik bir iyi oluş hali edinmesine katkı sunmaktadır. Bu durum, işle ilgili iyi duygular oluşmasına da sebep olmakta ve bu sayede de örgüte fayda oluşturacak nitelikte davranışlarda bulunmasına yardımcı olmaktadır (Akkoç vd., 2012: 113).

Eisenberger vd. (2001) ve George vd. (1993), örgütsel desteğin negatif tutum ve davranışları azaltarak; pozitif duyguların oluşmasında etkili olduğunu öne sürmüştür (Mert ve Şen, 2019: 216). Çalışanların örgütteki işleyiş ve süreçlere dair katılımının artırılması da doğrudan örgütsel desteğin algılanması ile ilişkili bir süreçtir. Sosyal değişim teorisinde de örgüt ve çalışanlar tarafından sağlanan katkıların karşılıklı olduğu düşüncesi yatmaktadır (Aslan, 2020: 1460). Çalışan yetkinliklerinin yaptığı işle uyumlu olması sonucunda işle özdeşleşmesi sayesinde, işlere katılımı artırılabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Öne çıkan bir diğer önemli kavram olan iş performansını Tutar (2013: 147), amaçlanmış bir planın sonucunu ve etkililiğini belirleyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Sosyal değişim teorisinde de açıklandığı gibi; örgütlerin en değerli varlığı olan insana yatırım yapmak üzere ona destek olması, örgütte çalışan bireyleri de performansını ve bağlılığını artırarak karşılık vermeye teşvik etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 189). Örgütsel destek kapsamında çalışan düşüncelerinin dikkate alınarak önerilerinin dinlenmesi, iş veya iş dışındaki bir konuda kendisine yardım edilmesi gibi salt maneviyata yönelik yapılan iyilikler direkt olarak performansa yansıyan etki yaratmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117). Tanrıverdi ve Kılıç (2016: 6), örgütsel destek algısının performans üzerindeki olumlu etkisinden söz ederek çalışanların örgüt tarafından hatırlandığı ve ödüllendirileceği düşüncelerinin de oluşmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002) ve Chen vd. (2009) yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel destek ve iş performansı ilişkisinin varlığını net bir biçimde ortaya koymuş; örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların kendilerine verilen işleri yerine getirmede isteksiz olduklarını öne sürmüşlerdir (Üren ve Çorbacioğlu, 2012: 36).

Örgütte çalışan bireylerin genel anlamda iş şartlarından memnun olmaması sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma niyeti (Tokmak, 2020: 431), örgütsel iletişimin eksik olduğu, örgütsel güvenin azaldığı ve belirsizliklerin olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2015: 138). Yöneticisinden aldığı desteğin az olması sonucunda, çalışan işten ayrılma niyeti içerisine girerek destek alabileceği farklı işlerde çalışma isteği kazanmaktadır (Şahin, 2011: 279). Literatürde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan genel bir sonuç olarak, çalışanın örgütten gördüğü desteğin yetersiz olması, işten ayrılma niyetinin artmasında oldukça etkilidir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 39). Algılanan örgütsel desteğin örgütteki yorgunluk, tükenmişlik gibi

hisleri önleyici etki oluşturması ve bu gibi stres yaratan duygu durumlarını azaltıcı yönde etkin bir rol oynaması öngörülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Schneider ve Bowen (1985) yaptıkları bir çalışmada, örgütteki bireylerin diğerk çalışanlardan ve yöneticilerinden gördüğü destek sonucunda daha olumlu duygular kazandığını ve daha iyimser bir ruh hali içerisine girdikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arslan, 2019: 5). Örgütsel destek aracılığıyla sosyo-duygusal ihtiyacı giderilen çalışanın, örgütsel kimlik kazanımı sayesinde örgütte kalmaya olan isteğı de artmaktadır (Üren ve Çorbacioğlu, 2012: 35). Örgüt tarafından destek algısını hisseden çalışanın işe devam etme isteğinin artmasıyla işe zamanında gelmeme veya işe gelmeme gibi istekleri azalma eğilimi gösterecek ve bunun sonucunda iş gören devir oranı da azalacaktır (Diken vd., 2019: 2700).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel değişim kavramı, türleri ve modelleri açıklanarak ardından örgütsel değişime direnç kavramının tanımlaması, nedenleri, boyutları ve azaltma yöntemleri detaylı olarak incelenmiştir.

3.1. Örgütsel Değişim

Değişim en genel ifade ile belli bir sürece yayılmış olan ve bu süreç içerisinde ortaya çıkan gelişmelerin ve gerçekleşen değişikliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2013: 15). Türk Dil Kurumu (2021) ise değişimi; “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme, bir nesnenin dolaysız olarak bir başka nesne ile değiştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Makro ve mikro düzeyde ekonomik ve sosyal sistemleri etkileyen değişim kavramı, örgütleri ve örgütsel süreçleri de etkilemekte; örgütlerin devamlılığını sağlaması değişim yeteneği ile ölçülmektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 194).

Örgütsel anlamda bakıldığında değişim kavramı, örgütsel amaçların başarılması için var olan durumdan başka bir duruma geçilmek üzere yapılan, örgüte fayda sağlayan planlı çabaların tümü olarak ifade edilmektedir (Töremen, 2002: 186). Değişen dünya koşullarında örgütler geçmişe oranla daha karmaşık bir yapı haline gelmiş, amaçlarına ulaşma yolunda değişime uyum sağlamak durumunda kalmışlardır (Eleren vd., 2003: 37). Örgütsel değişim, dış çevrenin örgütten beklentilerini karşılayamaması sonucunda örgütün mevcut durumda iyileştirme ve yenilik yapmak istemesi olarak tanımlanmaktadır (Altındış vd., 2011: 77). Bir başka tanıma göre ise örgütün etkililik ve verimliliğini arttırmak maksadı ile misyonunu, vizyonunu, kültürünü, yapısını ve süreçlerini değiştirmesi örgütsel değişim olarak adlandırılmaktadır (Altın Gülova vd., 2017: 10). Açık bir sistem olan örgütler, dış çevre ile etkileşimde bulundukları müddetçe değişime uyum göstermek durumundadırlar (Aras Beger ve Türker, 2018: 242). Dış çevredeki değişiklikleri destekleyerek örgüte uyarlayabilme becerisi gösteren her örgüt aynı zamanda

kaynaklarını daha etkin ve verimli bir biçimde kullanma becerisi elde edecek ve bu sayede örgütün sağlıklı bir şekilde yaşamasını sağlayacaktır (Tunçer, 2013: 378).

Günümüz örgütlerinin ayakta kalması için değişimi olumlu bir şekilde algılamaları, benimsemeleri ve gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütün yeni teknolojileri iş süreçlerine dâhil etmesi, rekabet avantajı yaratacak düzeyde gelişmeler göstermesi ve değişen dünyaya uyum sağlaması, örgütün amaçlarına ulaşması için oldukça önemlidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2010: 243). Yunan filozof Heraclitus, “değişmeyen tek şey, değişimdir” sözü ile değişimin eskiden bu yana önemle var olan bir olgu olduğunu ve günümüz dünyası için kaçınılmaz derecedeki gerçekliğini ortaya koymuştur (Çalık, 2013: 539).

3.1.1. Değişim Nedenleri

Dünyadaki teknolojik gelişmelerin artması ile ekonomik anlamda da birçok değişim yaşanmış, küresel rekabet armış ve böylelikle ortaya çıkan gelişmeler örgütlerin yapısında ve sürecinde de değişimi zorunlu hale getirmiştir (Aktan ve Yay, 2019: 15). Örgütleri değişime iten sebepler örgütün iç ve dış çevre ve alt sistemlerinden kaynaklanan nedenlerdir. Örgüt içi durumlardan kaynaklanan nedenler içsel nedenler, örgütün dış çevresinde oluşan ve örgütü etkileyen nedenler de dışsal nedenler olarak adlandırılmaktadır (Türe vd., 2019: 285).

Örgütü değişime iten içsel nedenler en temel ifade ile örgütün yapısını oluşturan sistemler olarak tanımlanmaktadır. Örgütü oluşturan sistem ve fonksiyonlardaki değişim ihtiyacının her biri içsel nedenler kapsamına girmektedir (Çalık, 2013: 543). Değişime iten içsel nedenlerden başlıcaları; başarısızlıklar, verim kaybı, hatalı yönetim süreçleri, maliyet ile ilgili sorunlar, ortaklık/sahiplik ile ilgili sorunlar, personel ile ilgili sorunlar, örgütün büyümesi, inovasyon ve dijitalleşme çalışmaları olarak belirtilmektedir (Koçel, 2020: 685). Yönetim kademesindeki değişiklikler, personel talepleri, örgüt içi anlaşmazlıklar ve sağlıklı olmayan örgütsel iletişim içsel nedenler kapsamındadır (Zaptıoğlu Çelikdemir ve Tükel Paker, 2019: 434).

Örgütten bağımsız olarak örgütün dış çevresinde gerçekleşen durumların tümü dışsal neden olarak adlandırılmaktadır. Teknolojik gelişmeler, rekabet koşulları,

ekonomik koşullar, değişen yasalar ve devlet düzenlemeleri (Töremen, 2002: 190), sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile enformasyonun hızlanması, küreselleşme, kültürel, sosyal ve ekolojik bilincin artması gibi durumlar örgütü değişime iten dışsal nedenler arasındadır (Yeşil, 2018: 312). Teknolojik ve ekonomik değişimler, örgütlerde tehdit olarak görüleceği gibi fırsata çevrilmesi halinde oldukça avantaj da sağlamaktadır (Yıldız, 2012: 179). Bu bağlamda örgütün değişen teknolojiyi benimsemesi ve yararlanması, ürün ve hizmet üretimini etkileyen ekonomik, politik ve küresel koşullardaki değişikliklere uyum sağlaması örgüt adına büyük bir önem taşımaktadır (Altın Gülova vd., 2017: 285).

3.1.2. Değişim Türleri

Değişim sürecini anlamak ve yönetimini sağlamak adına değişimi kapsamlı olarak incelemek gerekmektedir. Örgütlerde değişimin fiili olarak gerçekleştirilmesi ile değişimin zamanına yönelik olarak çeşitli değişim şekilleri ele alınmıştır. Değişim türlerinin başlıcaları aşağıdaki gibidir (Koçel, 2020: 680).

- **Planlı ve Plansız Değişim:** Planlı değişim, değişim sürecinin problemsiz bir biçimde gerçekleşmesinde etkili olan özelliği ile değişime direnç gösterilmesini azaltan önlemlere sahiptir (Tunçer, 2013: 395). Bir başka deyiş ile planlı değişim; bir amaç doğrultusunda ve belli süreçleri değiştirmek üzere önceden düşünülen değişimdir (Erdem, 2012: 593). Plansız değişim ise ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan, kontrol dışında gelişen değişim olarak ifade edilmektedir (Dolaşır, 2005: 11).

- **Makro ve Mikro Değişim:** Örgüt içerisindeki tüm süreçleri etkileyecek düzeyde ortaya çıkan değişim, makro değişim olarak ifade edilmektedir. Makro değişim, değişimin bütünü kapsayacak şekilde gerçekleşmesidir (İraz ve Şimşek, 2004: 102). Mikro değişim, örgütün içerisinde; alt ve üst düzeydeki herhangi bir konuda gerçekleşen değişim olarak tanımlanmaktadır. Her iki değişim faaliyeti de örgütteki değişim konularının sayısal anlamda ifade edilmesini kapsamaktadır (Yeşil, 2018: 316).

- **Zamana Yayılmış ve Ani Değişim:** Zamana yayılmış değişim, belli bir zaman dâhilinde ortaya çıkan ve ağır ilerlemesi nedeniyle de mevcut sorunların fark edilerek çözüm bulunmasını sağlarken; ani değişim kısa bir zaman içerisinde gerçekleşerek örgütün değişime uyum sürecini zorlaştırmaktadır (Türe vd., 2019: 287).

- **Proaktif ve Reaktif Değişim:** Proaktif değişim, iç ve çevre şartlarının analizinin yapılarak herhangi bir sorun meydana çıkmadan önce örgütün faaliyetlerinde planlı bir şekilde gerçekleşen değişimdir (İraz ve Şimşek, 2004: 102). Proaktif değişim, örgütün mevcut koşullarının farkına vararak bu kapsamda geleceğe yönelik yapılan tüm stratejik çalışmalar ve yapılandırma hali olarak nitelendirilirken reaktif değişim ise çevre koşullarının etkisi ile ayak uydurulması zorunlu kalınarak gerçekleşen değişimdir (Tunçer, 2013: 895).

- **Geniş ve Dar Kapsamlı Değişim:** Örgüt içerisindeki değişimin gerçekleşeceği alanların çeşidine ve sayısına istinaden geniş ya da dar kapsamlı olarak gerçekleşen bu değişim, makro ve mikro değişimin farklı bir versiyonu olarak da nitelendirilmektedir (Türe vd., 2019: 287).

- **Aktif ve Pasif Değişim:** Aktif değişim, örgütün bir takım yeni gelişmeler ile dış çevreyi ve koşullarını etkisi altına alarak değiştirmesi olarak ifade edilmektedir. Pasif değişim ise örgütün dış çevreye ve koşullarına uyum sağlayabilmesi amacı ile örgütün kendi yapısı içerisinde uyguladığı değişiklik anlamına gelmektedir (Tunçer, 2013: 897).

- **İyileştirme Şeklinde Adım Adım ve Radikal Değişim:** İyileştirme şeklinde adım adım değişim, değişiklik karşısında basamak basamak düzeltmeler yapılması şeklinde gerçekleşen bir değişimdir. Radikal değişim ise örgütün içinde bulunduğu konumda değişiklikleri kökünden yapması olarak tanımlanmaktadır (Yeşil, 2018: 317).

- **Evrimsel ve Devrimsel Değişim:** Evrimsel değişim, değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacı ile yavaş ve küçük adımlarla gerçekleşen aşamalı, planlı ve dar kapsamlı bir değişim türüdür (Altın Gülova vd., 2017: 290). Devrimci değişim ise ani, radikal, öngörülemeyen ve çevreyi etkileyebilecek düzeyde yeni yöntemler bulmaya dayanan değişim olarak ifade edilmektedir (Tunçer, 2013: 897).

3.1.3. Değişim Modeli ve Süreci

Değişim, hangi konuda veya hangi düzeyde ortaya çıkarsa çıksın; fiilen gerçekleştirilmesi belli süreçlere dayandırılan kapsamlı bir kavramdır. Değişim süreci gerçekleştirilirken başlangıcın nasıl yapılacağı ve hangi yollardan gidileceği detaylıca analiz edilmelidir. Bu hususta değişim çalışmaları yapan bazı araştırmacıların başlıca modelleri aşağıda incelenmiştir (Koçel, 2020: 686).

3.1.3.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Kurt Lewin, örgütlerin başarılı olabilmesi için ve değişimi etkili bir şekilde uygulayabilmesi için üç aşamadan söz etmiştir. Bu üç aşama Şekil 3'te görüleceği üzere; çözülme, istenen hedefe doğru hareket etme veya değişim ve yeni uygulanan değişikliklerin kalıcı hale gelmesi için yeniden donma olarak ifade edilebilir (Erdem, 2012: 596).



Şekil 3. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

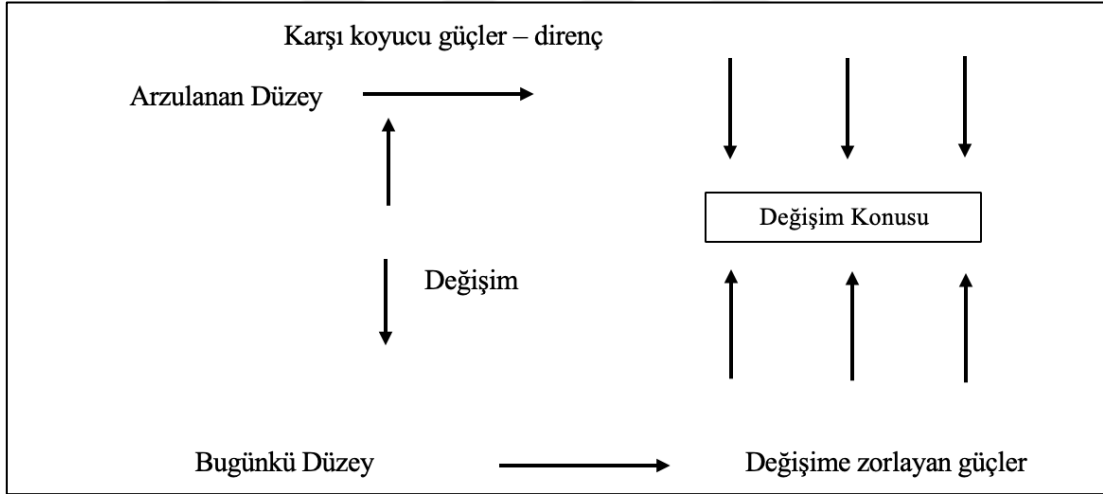
Kaynak: Carpenter, M., Bauer, T., ve Erdogan, B. (2012). *Management Principles*. V.

Lewin'in üç aşamalı değişim modelinin ilk adımı olan çözülme, değişim ihtiyacının ortaya çıktığı, değişimin gerekli olduğuna dair ilgililerin ikna edildiği ve bu yönde neler yapılacağını planlandığı hazırlık aşaması olarak adlandırılmaktadır (Kerman ve Öztıp, 2014: 4). Çözülme sonrası değişim için uygun duruma gelen yapı veya örgüt, ikinci adım olan değişim veya hareket etme sürecini takip eder. Bu süreç değişimin ortaya çıktığı süreç olarak da ifade edilmektedir. Bu aşamada mevcut durumdan yeni vizyon ve planlara doğru hareket edilmektedir (Ercan, 2014: 37).

Örnek olarak örgütün; teknoloji, kültür, yapı veya prosedürel anlamda planladığı değişiklikler bu adımda uygulanmaktadır (Carpenter vd., 2012: 337). Değişim sürecinin son adımı olan yeniden donmada ise değişim sonucunda ulaşılmak istenen davranış veya hareketin korunması amacı güdülmektedir. Kazanılan yeni durumun sürdürülebilirliği için geri bildirimler, düzeltici faaliyetler ve sistemler sunularak kalıcılık sağlanması hedeflenir (Günsel ve Bozkurt, 2016: 272).

3.1.3.2. Lewin’in Güç – Alan Analizi Modeli

Değişim sürecinin gerçekleştirilmesi için K. Lewin tarafından geliştirilen bir diğer model ise “Güç – Alan Analizi” modelidir. Lewin, güç – alan analizi modelini sosyal sistemlerin daima bir denge arayışı içerisinde olduğu ve nihayetinde dengeye ulaştıkları şeklinde ifade etmiştir (Ercan, 2014: 37).



Şekil 4. Lewin’in Güç – Alan Analizi

Kaynak: Koçel, Tamer. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Lewin’e göre sosyal sistemlerde, Şekil 4’te gösterildiği üzere iki ayrı ve birbirine karşı olan güç yer almaktadır. Birinci güç grubu değişime karşı olan, değişimi aktif veya pasif olarak direnç gösteren engelleyici grup iken; ikinci güç grubu ise değişime yönelim sağlayan, istekli ve sürükleyici grup olarak değişime yön vermektedir (Aktan ve Yay, 2019: 58). Lewin değişimin mevcut denge durumu bozan

bir olay olduğunu ifade etmiş, bu iki karşıt güç arasında meydana gelen dengesizliğin, değişim olayını meydana getirdiğini ifade etmiştir (Lewin, 1946: 1).

3.1.3.3. Kotter’ın Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Lewin’in üç aşamalı modeli, John Kotter tarafından daha detaylı bir şekilde geliştirilerek sekiz aşamalı olarak öne sürülmüştür. Kotter’ın, Lewin’in modelini kapsamlı bir rehber olarak sunarken, özellikle değişimi uygulayan yöneticilerin hatalarına vurgu yapmaktadır (Erdem, 2012: 597).

Kotter’e göre örgütü istenen şekilde dönüştürmenin sekiz adımı aşağıdaki gibidir (Appelbaum vd., 2012: 766).

1. Değişime ulaşmak için, değişimin gerekliliğini vurgulayacak bir aciliyet duygusu oluşturulması,
2. Değişimde yol gösterici olabilmek için örgütte güç ve enerji birliğinin oluşturulması,
3. Değişimi yönlendirebilmek için yeni bir vizyon yaratılarak insanlara değişimin gereklilik nedenlerinin anlatılması,
4. Her fırsatta değişimin nedenini ve değişim vizyonunun örgüt bireylerine aktarılması,
5. Örgütteki bireylerin değişimi uygulamaları adına cesaret göstermeleri için nasıl düşünmeleri gerektiği hakkında yönlendirilmesi,
6. Kısa dönemli kazanımlar yaratarak örgütteki bireylerinin değişimi başardıklarına olan inancının artırılması,
7. Gelişmelerin pekiştirilmesi ve değişim ajanları olarak değişimi değerlendirerek daha fazlasını uygulamak üzere adımlar atılması,
8. Yeni davranışların kalıcılığını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için örgüt kültürüne ve normlarına uyarlanması.

Kotter, dönüşüm çabalarının başarılı olabilmesi için sekiz adımın her birinin sırayla uygulanması gerektiğine vurgu yaparken; tek bir adımın bile eksik kalmasının

uzun vadede çok daha büyük eksiklikler ortaya çıkaracağını ifade etmiştir (Richesin, 2011: 11).

3.2. Örgütsel Değişime Direnç

Direnç, Türk Dil Kurumu'na göre (2021) kelime anlamı olarak, “dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet” olarak ifade edilmektedir. Direnç, bireyin kendisini karşı tarafa açıkça ifade etmesini ve bunun sonucunda da amaçlara ulaşma yolunda fayda sağlayacak davranışlar sergilemesini engelleyen bir olgu olarak öne çıkmaktadır (Yaycı, 2017: 995).

Bireyde rahatsızlık duygusu oluşmasına neden olan faktörler karşısındaki her türlü davranış direnç olarak adlandırılmaktadır (Özgüleş vd., 2020, 17). Örgütsel değişim alan yazınında yadsınamaz bir yeri olan ve bu alandaki ilk incelemeleri yapan Lewin (1947), değişim ve direnç kavramlarını birlikte ele almış; değişimin desteklenmesi durumunu arzu olarak ifade ederken, değişime karşı çıkılması durumunu da direnç olarak tanımlamıştır (Aras Beger ve Türker, 2018: 242). Lewin'in güç alanı kuramına göre örgüt içerisinde yer alan birtakım güçler bulunmaktadır. Belli bir güç grubu örgütü değişime yöneltirken, diğer güç grubu ise değişime direnç gösterme eğilimine yönelim sağlamaktadır (Altın Gülova vd., 2017: 290). Örgütsel değişime karşı duyulan güvensizlik ve şüphe sonucu örgütsel değişimin gerçekleşmesini engelleme davranışı örgütsel değişime direnç olarak adlandırılmaktadır (Tunçer, 2013: 383). Hem bireyler hem de örgütler değişimin getireceği belirsizlik durumunun yarattığı stres ve endişe ile değişimi kabullenmeye karşı direnç gösterme çabası eğilimindedirler (Kerman ve Öztop, 2014: 6).

Değişime direnç kavramı statükoyu bozması ve alışılmış bir durumdan vazgeçilmeyi gerektirmesi nedeniyle organizasyonel değişim çabasını direkt olarak etkileyebilecek önemli bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Aktan ve Yay, 2016: 4). Kökeni Latince olan statüko kısaca; karşılaşılan yeni bir durum karşısında herhangi bir eylemde bulunmama isteği olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Yay, 2016: 51). Ansoff (1988) direnç kavramını değişim sürecindeki planlanmayan gecikmeler ve maliyetler olarak tanımlarken; Zaltman ve Duncan (1977) ise statükoyu değiştirme baskısı sonucunda koruma odaklı sergilenen davranışlar bütünü olarak

tanımlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel değişime direnç, değişime karşı oluşan bir tepki veya çekince olarak ifade edilmektedir (Waddell ve Sohal, 1998: 543).

Watson (1969), değişime direnci “kişilik veya sosyal sistemlerde istikrara katkıda bulunan güç” olarak tanımlamıştır (Coghlan, 1993: 19). Bulut ve Arbak (2012: 7) değişime direnci, çalışanların örgüt içinde ve dışında var olan davranışlarını, iş yapış şekillerini, mesai saatlerini, kısacası mevcut düzenlerini değiştirmesi sonucu oluşan korku ve belirsizliğin tepkisel bir dışa vurumu olarak adlandırmaktadır. Watson (1982), değişime direnç kavramını isteksizlik olarak ifade erken, Harris ve Mossholder (1993) hazırlıksız olma, hazır olmama olarak ifade etmektedir (Piderit, 2000: 786). Zander (1950) ise değişime direnci, bireyi gerçek veya hayali değişimin etkilerinden korumayı amaçlayan davranış olarak ifade etmektedir (Dent ve Goldberg, 1999: 34).

Bireylerin değişimin yarattığı kaygıya karşı kendilerini korumak adına yarattığı bir savunma mekanizması olan direnç, büyük bir bilinmezlik içeren değişim sürecinin doğal bir parçası olarak nitelendirilmektedir (Bovey ve Hede, 2001: 534). Kreitner (1992), değişimi taş benzetmesi ile açıklamış; tıpkı durgun bir göle atılan taş gibi öngörülemeyen dalgalar yarattığını öne sürmüştür. Direncin ise işleri doğrudan etkilenenlerden kaynaklandığını, başarılı bir değişimin, direncin etkisiz hale getirilmesinden geçtiğini vurgulamıştır (Dent ve Goldberg, 1999: 27).

3.2.1. Örgütsel Değişime Direncin Boyutları

Dinamik bir yapı olan örgütlerde değişim kaçınılmaz olmakla birlikte bu kültürü benimsetmek oldukça zordur. Örgütte var olan düzenden ve yapılan işten rahatsızlık duymayan insanın değişime direnç göstermesi ise beklenen bir durum olarak öne çıkmaktadır (Aktan ve Yay, 2019: 49). Mevcut düzenin bozulması ile değişimin sonucunda yeni kurallar geliştirilecek olması değişime karşı koyma isteğini oldukça arttırmaktadır (Altın Gülova vd., 2017: 289).

Birey olarak özünde değişmeye meyilli ve istekli olan insan, söz konusu örgütsel değişimde belli nedenlere dayanarak durumu karmaşık bir hale getirmekte ve grup dinamiği altında hareket etmemekte ısrarcı olabilmektedir (Karabal, 2018: 9). Bireylerin organizasyon yapısındaki değişikliklere nasıl tepki verdiğini anlamak, değişime direnci kırmanın en temel unsurudur. Bu bağlamda örgütsel iletişimi bir

bütün olarak kullanarak ortak normlar oluşturmak örgüte fayda sağlamaktadır. Değişime direnci kırmak adına kökenine inen araştırmalarda direnç kavramının sınıflandırılması duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak üç farklı konu başlığı altında gerçekleşmiştir (Piderit, 2000: 785).

Duygusal direnç, duygusal bir varlık olan insanın, değişim karşısında verdiği tepkilerin duygusal boyut noktasında öne çıkmasıdır. Karşılaştığı değişim birey nezdinde öfke ve endişe yaratabileceği gibi artan baskı sonucu oluşan stres faktörü de bireyin direnme karşısındaki eğilimini arttırabilmektedir (Aras Beger ve Türker, 2018: 254). Bir bütün olarak duygusal direnç, bireylerin değişim ile ilgili düşüncelerini göstermektedir.

Merkezine duyguları alan davranışsal direnç, örgütteki kişilerin tepki ve tutumlarını, olayları algılayış şekillerini ele almaktadır (Dolaşır, 2005: 13). Davranışsal direnç, değişime bir cevap olarak, değişimden memnuniyet duymamak veya diğerlerini ikna etmeye çalışmak gibi aksiyon alma eylemleri üzerinedir (Çalışkan, 2019: 241). Davranışsal boyut, organizasyon içerisinde kimi zaman üst – ast ilişkisi içerisindeki endişe ifadeleri ile kimi zaman da grev ve iş yapma şeklinde yavaşlık gibi eylemlerle kendini göstermektedir (Van Dam vd., 2008).

Örgütteki bireylerin değişime karşı geliştirdiği düşünceler neticesinde, inançlarını sorgulama noktasında kendini gösteren bilişsel direnç ise hem duygusal hem de davranışsal direncin ortaya çıkmasındaki ilk adım olarak öne çıkmaktadır (Çalışkan, 2019: 240) Bilişsel yön, bireylerin benlik kavramını ve iş süreçlerine katılımlarını esas almaktadır (Carr vd., 2003).

3.2.2. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri

Değişim süreci, içerisinde birçok yenilik ve belirsizlik barındırması nedeniyle stres ve isteksizlik yaratan bir durum olarak bilinmektedir. Mevcut bir düzenden bilinmeyen bir düzene geçilmesi ile sorumlulukların değişmesi, belli risk faktörlerini de ortaya çıkarmakta ve bu durum da değişime direnç nedenlerine zemin oluşturmaktadır (Kerman ve Öztıp, 2014: 6). Örgütlerde oluşan direnç, değişimin niteliğine, şekline ve yeniliği uygulamak zorunda kalan bireyin değerlerine ve kişiliğine göre değişiklik göstermektedir (Altındış vd., 2011: 79).

Örgütün çıkarları, örgütte çalışan bireylerin çıkarları ile uyuşmadığında ortak fayda kazanımı olmayacağı (Oreg, 2003: 680), değişim sonucunda bir yarar elde edilemeyeceği veya sahip olunan gücün kaybedileceği düşünceleri çalışanlarda direnç gösterim eğilimi yaratmaktadır (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 82). Bireyin kendini yetersiz hissetmesi, bilgi ve deneyimlerinin eksik olması ve değişimin maliyetli olması gibi durumlar da değişime direnç nedenleri arasındadır (Günsel ve Bozkurt, 2016: 275). Konfor alanının dışına çıkmak, yeni beceriler öğrenme ihtiyacı hissetmek gibi nedenlerin yarattığı stres, birey üzerinde hem psikolojik hem de fizyolojik anlamda büyük bir etki ortaya çıkarmaktadır (Aras Beger ve Türker, 2018: 243).

Örgütteki değişimin başarılı olması için değişime direnç nedenlerinin doğru bir şekilde saptanması gerekmektedir. Hussey, değişime direncin nedenlerini; işten çıkarılma korkusu, değişikliğe karşı duyulan memnuniyetsizlik ve değişimin doğru olmadığı hissi, değişim ajanlarına olan güvensizlik duygusu ve kişisel düşmanlık (Dolaşır, 2005: 13) olarak belirtse de kimi araştırmacılar direncin nedenlerini belli gruplara ayırmıştır. Ekonomik, sosyal, psikolojik ve rasyonel olarak kategorilendirilen bu faktörler, bir nedenin aynı anda hem ekonomik hem de sosyal veya psikolojik olabilmesi dolayısıyla birbirinden ayırtılamayacağı da ayrıca ifade edilmiştir (Tunçer, 2013).

Ekonomik nedenler, çalışanlarda ekonomik anlamda kayıp yaşayacağı düşüncesi ile direnci oluşturmakta ve yeniliğin getirdiği becerileri başaramama korkuları ile bu endişeyi arttırmaktadır. Ücret güvencesi, işten çıkarılma endişesi gibi durumlar ekonomik anlamda direnç göstermelerinin en önemli nedenlerindendir (Erdem, 2012: 593). Kaynak dağılımının kontrolünü elinde tutmak isteyen çalışan grupları, kaynakların azalacağı endişesi ile değişimi direnç gösterme ihtiyacı hissederler (Tunçer, 2013: 387). Kontrolün ve istikrarın kaybedileceği düşüncesine kapılan bireyler, değişime direnç göstermektedirler (Tunçer, 2011: 66).

Değişimin en güçlü direnç nedenleri olarak öne çıkan psikolojik nedenler, çalışan davranışlarını şekillendirme konusunda oldukça etkilidir (Aras Beger ve Türker, 2018: 243). Bireyin, sonucunu bilmediği bir değişimin içinde olması; güvensizlik, algıda seçicilik gibi hislerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışanın direnmesinde etkili olmakla birlikte uzun vadede işe devam oranında

azalma yaratırken; iş gören devir oranında da artma eğilimi gösterebilmektedir (Altın Gülova vd., 2017: 289). Değişime direnci inceleyen bir çalışma, değersizlik ve yetersizlik duygusunun zamanla yabancılaşmaya neden olduğunu ve tüm bu faktörlerin de değişime direnç üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür (Özgüleş vd., 2020: 22).

Sosyal bir varlık olan insan, büyüdüğü ve yaşadığı çevre ile daima etkileşim halindedir. Yaşadığı çevrede ortaya çıkan bir değişim, birey açısından mantıklı olsa da sosyal çevreye olan bağlılık ve sadakat değişime direncin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Schuler, 2003: 1). Kimi zaman bireyler gruptan farklı bir davranış sergilemek isterlerken, grup normları gereğince belli düşünce kalıplarının dışına çıkmak istemezler (Erdem, 2012: 593). Değişim amaçlarının birey ve grup değerleri ile uyuşmaması, grubun değişime karşı olan tutumunu belirlerken; gruba olan bağlılık ve aidiyet bireylerin değişime karşı direnmesini sağlamaktadır (Tunçer, 2013: 387). Grup iletişimi ve örgütsel iletişimin yeterli düzeyde olmaması, değişim amaçlarının belirsizliği gibi nedenler de değişime şüphe ile yaklaşılmasına ve direnç gösterme eğiliminin artmasına etki etmektedir (Zaptçioğlu Çelikdemir ve Tükel Parker, 2019: 437).

Değişimin bireye sağlayacağı yararın, bireye maliyetinden az olması durumunda ise rasyonel bir direnç ortaya çıkmaktadır. Değişim ile karşılaşan birey yalnızca ekonomik yönden değil, sosyal ve psikolojik yönden de bir maliyet analizi yapma ihtiyacı hisseder (Tunçer, 2013: 389). Bu bağlamda değişimin sayısal olarak ifade edilmesi, bireyin rasyonel zihninin devreye girmesine ve rasyonel düşünmesine neden olurken; duygusal ve psikolojik belirsizliklerin de azalmasına fayda sağlamaktadır (Schuler, 2003: 1).

3.2.3. Örgütsel Değişime Direncin Azaltılması

Örgüt içerisindeki her basamakta meydana gelen değişime direnç davranışı, değişim ihtiyacının kişiden kişiye değişmesi veya belli güç ve üstünlük mücadeleleri nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel etkinliğin sağlanması için değişime direncin belli yöntemler ve adımlar izlenerek azaltılması gerekmektedir. Değişime direncin azaltılmasında ise en başta örgütsel iletişim, örgütün çalışanına olan desteği, eğitim,

katılım, manipölasyon ve kooptasyon, baskı ve zorlama gibi faktörler büyük bir rol oynamaktadır (Altın Gülova vd., 2017: 306). Bu yöntemler tek başına kullanıldığı gibi kimi zamanda bir arada kullanıldığında daha etkili olabilmektedir. Bu durum organizasyonun yapısına ve gösterilen direncin kuvvetine göre değişiklik gösterebilmektedir (Agboola ve Salawu, 2011: 235).

Örgüt içerisindeki anlaşmayı ve iş birliğini sağlamanın en temel yolu iletişimdir. Örgütte meydana gelen problemleri önlemede veya azaltmada iletişimin açık ve etkin olması, iletişim eksikliklerine yer verilmemesi, değişim sürecinin başarı ile yürütülmesinde büyük bir önem taşımaktadır (Koçel, 2020: 695). Yöneticiler çalışanlarına karşı doğru strateji ile iletişim kurduğunda, çalışanlar yöneticiye karşı yardım odaklı yaklaşırken, değişim karşısında da yapıcı bir hava oluşturmaktadırlar (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 83).

Değişim yönetimindeki en önemli örgütsel araçlardan biri de çalışanın hissettiğı örgütsel destektir. Değişimin yarattığı bilinmezlik neticesinde oluşan korku ve güvensizliğı, duygusal destek vererek aşmak veya problemlerine çözümler üreterek gidermek direnci kırmada etkili olmaktadır (Tunçer, 2013: 393). Çalışanın uyum sorunu yaşadığı noktada, yöneticinin yol gösterici bir rol üstlenerek anlayışlı ve destekleyici tutum sergilemesi direnci önlemede yarar sağlayabilmektedir (Agboola ve Salawu, 2011: 238).

Değişim süreci içerisinde rol alacak çalışanın katılımı, direncin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanın değişimin her aşamasında katılım göstermesi, minör adımlarla süreç yönetimi içerisinde yer alması direnci azaltıcı yönde etki sağlayacaktır (Töremen, 2002: 195). Katılım gösteren birey, görüş ve önerileri desteklenmese dahi değişimin içinde olduğunu hissettiğinde olumsuz bir tutum sergilemeyecektir (Koçel, 2020: 695). Değişime direnç yönetiminde bir diğör önemli faktör ise eğitim olarak öne çıkmaktadır. Çalışanın gelişim alanlarının tespit edilerek, değişime fayda sağlayacak nitelikte yetkinlik oluşturmak üzere eğitim organizasyonu yapılması, motivasyon ve özgüveni arttıracığı gibi direnci de aynı oranda azaltacaktır (Kerman ve Öztö, 2014: 17).

Değişime direncin azaltılması nedenlerine bakıldığında bir diğör faktör manipölasyon olarak öne çıkmaktadır. Gerçekleri daha güzel göstermek adına yapılan

algı yönetimi ve eylemler bütünü olarak ifade edilen manipölasyon, değişimi benimsetmek için çalışanlara doğrudan uzak bir bilgi akışı sağlanması ve yanlış biçimde yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2012: 594). Kooptasyon ise değişime direnç gösteren bireyi, değişimin içine alarak problemin çözölmesinde aktif rol oynayacak noktaya getirmek, onlarla iş birliği oluşturmak olarak adlandırılmaktadır (Yıldız, 2022: 429).

Değişime direnci kırmadaki son yöntem olarak gözükken değişime zorlama ise beraberinde risk teşkil eden, çalışanların gerek terfi imkânları gerek ise işten çıkarılma gibi faktörlerle tehdit edilerek ikna edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kotter ve Schlesinger, 1989: 7). Uygulanan yöntemin baskılayıcı ve zor kullanma şeklinde olmaması, riskli sonuçlar yaratmaması adına önem arz etmektedir (Atam vd., 2020: 318). Kısa vadede değişimin hızlı kabullenmesi avantajı yaratırken, uzun vadede ise zorunlu değişim öfkesi neticesinde diğer yeniliklere uyumda dezavantaj sağlayabilmektedir (Altın Gülova vd., 2017: 308).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI

Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma evreni ve örneklem seçimi ile veri toplama yöntem ve aracı, araştırmanın kavramsal modeli ve hipotez geliştirme kısımlarına detayları ile yer verilmiş; araştırmanın analiz sonuçları sayısal veriler doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Günümüz rekabet dünyasında, ayakta kalmak ve varlığını sürdürmek isteyen kurumlar güçlenmek ve gelişmek adına değişim odaklı stratejiler belirlemiştir. Özellikle Covid-19 pandemisinin getirdiği zorunlulukla gerek kişiler gerekse kurumlar büyük bir dönüşüm sürecinin içerisine girmiştir. Dünya genelinde birçok kişi ani gelişen olaylar karşısında alışkanlıklarını ve kendilerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu değişikliklerden tamamı ile etkilenen örgütlerde ise değişim süreci beraberinde ortaya çıkan bilinmezlik ve çalışanların konfor alanının bozulması gibi nedenler değişime direnç gösterme eğilimini arttırmıştır.

Bu çalışmada ise değişime direnci azaltmak için iletişim ve destek duygusu üzerinden alınabilecek verim incelenmiş, örgütlerdeki iletişimin şeffaf ve sağlıklı olması ile çalışanlara gösterilen desteğin direncin kırılmasındaki önemi ve etkileri ortaya konmuştur.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma kapsamındaki problem ve soruların çözümünde yararlanılan, tüm verilerin bulunduğu topluluğa ana kütle, çalışacak ana kütleyi temsil eden ve belli kurallar dâhilinde seçilmiş gruba ise örneklem denilmektedir (Karagöz, 2019: 280).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren Vakıf Yüksek Öğretim Kurumları’ndaki idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise İstanbul ilindeki Vakıf Yüksek Öğretim Kurumları’ndaki idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evreni oluşturan her birim birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahiptir (Özdoğru ve Aydın, 2012: 360). İstanbul ilinde bulunan Vakıf Yüksek Öğretim Kurumuna gönderilen anket formuna, yaklaşık 1500 idari ve akademik personelin 591’i cevap vermiştir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma kapsamında örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel değişime direnç kavramlarına yönelik detaylı bir literatür taraması yapılmış; konu ile ilgili kavramsal çerçeveler oluşturulmuş, değişkenler alt boyutları ile ele alınmıştır.

Çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan veri toplama metodu olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formuna EK-1’de yer verilmiştir.

Toplam dört bölümden oluşan anketin birinci bölümünde tarafımızca hazırlanan 8 demografik soru yer almıştır. Demografik sorular kapsamında; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süreleri, toplam iş deneyimleri, görev yaptıkları üniversite ve görevleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde on bir (11) maddelik örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel iletişim anket ölçeği Roberts ve O’Reilly (1974) tarafından geliştirilen, uyarlaması ise Bektaşoğlu (2020) tarafından yapılan araştırmadan alınmıştır. Ölçek güven, etki ve hareketlilik isteği olmak üzere üç (3) alt boyuta ayrılmaktadır.

Üçüncü bölümünde on (10) maddelik algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği Eisenberger vd. (1986) tarafından 36 soru olarak geliştirilen, Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 soruya indirgenen hali ile kullanılarak; Karaalioğlu (2019)’nun araştırmasından alınmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde ise örgütsel değişime direnç bağımlı değişkenini ölçmek için duygusal direnç, davranışsal direnç ve bilişsel direnç alt boyutlarını içeren on beş (15) maddelik ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek çalışması, Temel (2019)'ın, araştırmasından alınmıştır.

Ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerler (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olarak kullanılmıştır. Anket formu çevrimiçi olarak Google Forms uygulaması üzerinden tarafımızca hazırlanmış, elektronik posta yolu ve sosyal medya uygulamaları ile yanıtlanması sağlanmıştır. Araştırma kapsamında 591 veri elde edilmiş, anket verisi için uygun bulunmayan 31 veri kapsam dışı bırakılarak, toplam 560 anket verisi analize dâhil edilmiştir. 2

4.4. Hipotez Geliştirme

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel iletişim (x), aracı değişken olan algılanan örgütsel destek (m) ve bağımlı değişken örgütsel değişime direnç (y) arasındaki ilişki ile ilgili literatürde yer alan sonuçlar ve tarafımızca oluşturulan araştırma hipotezleri bölüm içi başlıklar altında verilmiştir.

4.4.1. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Değişime Direnç İlişkisi

Zaptçioğlu Çelikdemir ve Tükel Paker (2019), İzmir'de bir vakıf üniversitesinde yaptığı nitel araştırmada 6 katılımcı üzerinde odak grup çalışma yöntemi ile örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Çalışma sonucunda akademisyenlerin örgütsel iletişimin açık, net ve etkili bir biçimde olmaması nedeniyle örgütsel değişime direnç gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Aksoy (2005), Ankara il merkezindeki 528 ilköğretim okulunda 20802 öğretmen ile yaptığı araştırmada tarama modelini kullanarak 2 bölümden oluşan 51 soruluk bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırmanın hedefi, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolünü tespit etmektedir. Araştırma sonucunda örgüt üyelerini bilinçlendirmek

maksadı ve değişime teşvik etmek amacı ile örgütsel iletişimi etkin kullanmanın değişimi olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Miller vd. (1994), ulusal bir sigorta şirketinde çalışmakta olan 168 kişi üzerinde yaptığı çalışmada planlı bir değişim karşısında etkili olan faktörleri araştırarak değişim konusunda kaliteli ve sağlıklı bilgiyi doğru zamanda alabilen çalışanların değişimi istekle karşıladığı, direnci kırmada etkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Demirel (2004), Ankara'daki 2 kamu ve 2 özel kuruluştaki çalışan 227 kişiye yapmış olduğu anket araştırmasında değişim stratejilerinin örgüt içi iletişim yöntemleri ile ilişkisi ve birbirlerinden etkilenme durumlarının tespit edilmesini araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişimin etkinliği ve şeffaflığının çalışanlar tarafında oldukça önemli olduğu, çalışan bilinçlendirmenin örgütsel değişime duyulan güveni arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel iletişimin örgütsel değişime direnci azaltacağını düşünmek mümkündür. Literatürdeki çalışmalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Örgütsel iletişim, örgütsel değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Güven, duygusal direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Hareketlilik isteği, duygusal direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Etki, duygusal direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Güven, davranışsal direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Hareketlilik isteği, davranışsal direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1f}: Etki, davranışsal direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1g}: Güven, bilişsel direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1h}: Hareketlilik isteği, bilişsel direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{1i}: Etki, bilişsel direnci negatif yönde etkilemektedir.

4.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Değişime Direnç İlişkisi

Serinikli ve Kara (2020), Marmara ve Ege bölgelerinde faaliyet gösteren tarım satış kooperatif üst birliğinde çalışan 495 kişiye yapmış olduğu araştırmada örgütsel

destek algısının örgütsel değişime açıklık ilişkisini araştırmış, değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Peker (2008), İzmir’de soğutma sistemleri alanında faaliyet gösteren bir kurumda 200 kişiye yapmış olduğu anket sonucunda 130 veri elde etmiştir. Verilerin analizi sonucunda desteğin kişisel gelişim boyutunun örgütsel değişime yatkınlığı etkilediği hipotezini doğrulamış ancak işin yapısının değişim üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı bilgisine ulaşmıştır.

Fuchs ve Prouska (2014) ise bir Amerikan eğlence şirketinin İngiliz yan kuruluşuna uyguladığı anket ile toplam 228 çalışana ulaşım sağlayarak, algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin değişimi pozitif yönde ve olumlu olarak etkilediği ve değişim yönetiminde, yönetici ve iş arkadaşı desteğinin kilit rol oynadığı araştırma sonuçlarını ortaya koymuştur.

Gigliotti vd. (2018), Kuzeydoğu Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet gösteren ve değişim süreci içerisindeki büyük bir restoran zincirinde 154 kişinin katılımı ile gerçekleştirdiği anket çalışmasında algılanan örgütsel destek ve güvenin değişim üzerindeki etkisini ve değişime hazır olma durumuna katkısını araştırmıştır. Yapılan araştırma neticesinde algılanan örgütsel desteğin çalışanları değişime teşvik ettiği, yönetimin çalışana sağlayacağı bu yatırımın dönüşümü başarılı kılmada kuruma büyük bir katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Ming-Chu ve Meng-Hsi ise (2015), örgütsel dönüşüm içerisinde yer alan bir Tayvanlı tüketici elektronik firmasında yaptığı araştırmada örgütsel destek teorisinin değişime hazır olma ve değişime direnç üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemiştir. 288 çalışan üzerinde yapılan çalışma verilerinde; değişime hazır olma ve değişime direnç arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu, değişime hazır olma halinin algılanan örgütsel destek ile değişime direnç arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel destek kavramının, değişim karşısında oldukça hassas bir konumda olduğu sonuçlarına ulaşarak; çalışanların yatay ve dikey iletişim şekillerinde ortaya çıkan her türlü olumlu destek algısının geleceğe yönelik oluşabilecek tüm değişim ve yeni ihtiyaç durumlarında daha pozitif

yaklaşım içerisinde olacaklarını ortaya koymuştur. Tüm bu çalışmalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Algılanan örgütsel destek, örgütsel değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Algılanan örgütsel destek, duygusal direnç boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Algılanan örgütsel destek, davranışsal direnç boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Algılanan örgütsel destek, bilişsel direnç boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

4.4.3. Örgütsel İletişim ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Brown ve diğerlerine göre (2015) örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının psikolojik açıdan ödül vb. yöntemlerle desteklenmesi noktasında örgüte yapacakları katkıyı arttırmalarına fayda sağlayarak kilit bir rol oynamaktadır.

Allen (1992), Güney Eyalet Üniversitesindeki 1360 öğretim üyesi ve araştırma görevlisi, üst düzey yöneticileri vb. içeren 1220 sınıflandırılmamış çalışan grubu üzerinde 244 anket verisi elde ederek gerçekleştirdiği çalışmada üst yönetim ve diğer çalışanlarla olan iletişimin ve iletişim kalitesinin, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre algılanan destek faktörünün, üst yönetim ve iş arkadaşı olan iletişim ilişkisine aracılık ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

İletişim profesyonelleri için araştırılması gereken bir konu olarak öne çıkan algılanan örgütsel destek çalışanların üst yönetimden bekledikleri ile ilgili de önemli ipuçları sunmaktadır. Araştırmalardan hareketle, iletişimin algılanan örgütsel desteği potansiyel olarak etkilediği sonuçlarından çıkarım yapılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₃: Örgütsel iletişim, algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir.

H_{3a}: Güven, örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir

H3b: Hareketlilik isteği, örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir

H3c: Etki, örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir.

4.4.4. Örgütsel İletişim, Örgütsel Değişime Direnç ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiler

Üst yönetimden veya iş arkadaşlarından alınan bilgilerin kalitesi, algılanan örgütsel destek algısı için oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların kendini değersiz ve göz ardı edilmiş hissetmemesi adına örgütsel iletişimin yararlı, net ve zamanında olması gerekmektedir. Böylelikle çalışan doğrudan destek algısını hissederek örgüte karşı olumlu hisler besleyecek ve değişim durumunda olumsuz bir havaya kapılmadan açık iletişim desteğinin yordayıcılığıyla süreci daha doğru yönetecektir.

Martin, Feldman, Hatch ve Sitkin (1983), çalışanların üst yönetimden bekleyebilecekleri destekle ilgili beklentilerine yönelik araştırmalar sonucunda sunduğu hikâyelerde; bireylerin başarısızlık sonucunda yönetim tarafından olumlu iletişimle karşılandıklarında, kontrolün kendilerinde olduğunu hissettiklerinde veya örgütün amaç ve hedef süreçlerine dâhil edildiklerinde birlik olarak aldıkları destek kadar göstermeye de istekli oldukları çıkarımlarında bulunmuştur.

Literatürdeki çalışmalar temel alındığında, örgütsel iletişimin stratejik anlamda yönetilmesinin ileride oluşabilecek değişim durumlarında oldukça büyük bir rekabet avantajı yaratmada etkili olacağı ve algılanan örgütsel desteğin de bu ilişkideki yerinin çalışan psikolojisinin önemi ile bütüncül olarak düşünöldüğünde yadsınamaz bir konumda olduğunu kanıtlar nitelikte olmuştur.

Araştırmadan hareketle, örgütsel iletişim arttığında çalışanların destek algısı yükselirken; değişime direncin de azalması beklenmektedir. Diğer yandan olumlu örgütsel iletişim, örgütsel değişime direnci azaltıcı yönde etkili olmaktadır. Bu ilişki örüntüsü düşünöldüğünde; örgütsel iletişimin, örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü olması beklenmektedir. Bu düşünceler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H4: Örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4a: Güvenin duygusal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4b: Hareketlilik isteğinin duygusal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4c: Etkinin duygusal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4d: Güvenin, davranışsal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

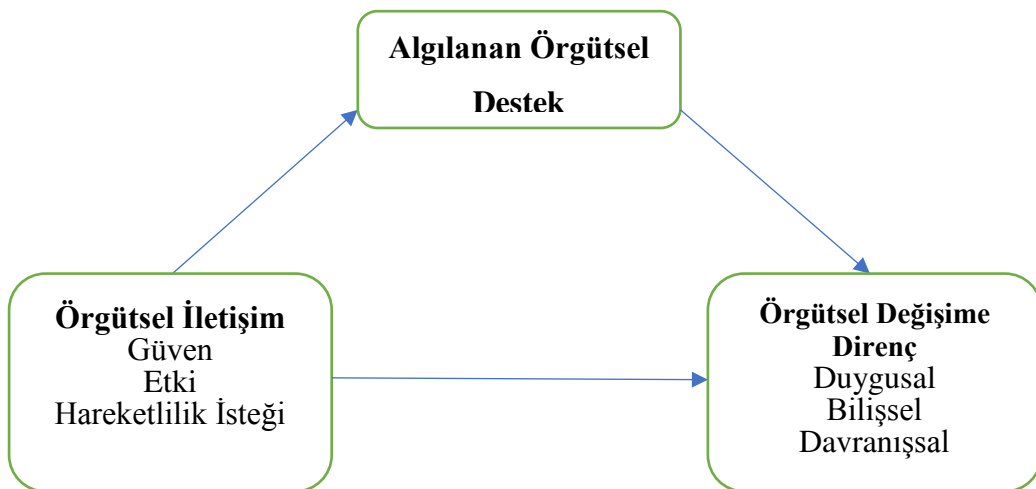
H4e: Hareketlilik isteğinin davranışsal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4f: Etkinin davranışsal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4g: Güvenin bilişsel dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4h: Hareketlilik isteğinin bilişsel dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4i: Etkinin bilişsel dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.



Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, yalnızca vakıf üniversitelerinde yapılması ve araştırmaya konu üniversitelerdeki idari ve akademik personeli temsil etmesi dolayısı ile sınırlıdır. Örgüt ortamının bireyin davranış ve tutumları üzerindeki etkisi düşünüldüğünde yalnızca belli söz konusu kesim üzerinden ilerlenmesi, sonuçların genellenebilirliğine kısıt oluşturmaktadır. Örneklemenin geniş bir kitleye sahip olduğu çalışmalar, genellenebilirlik noktasında daha büyük fayda sağlayacağı için araştırma yapacaklara öneriler çerçevesinde sunulmaktadır.

Araştırmanın anket yoluyla yapılmış olması ve ilgili anketin derinlemesine bilgi vermemesi de çalışmanın sınırlılıklarıdır. Bununla birlikte tüm çalışanlara ulaşılamamış olması ve anketi cevaplayan idari ve akademik personelin mesleki kaygılar nedeniyle tereddüt etmeleri, benzer sorulara aynı düzeyde cevap vererek tutarlı olma çabası içine girmeleri anket sonuçlarını etkilemesi açısından dolaylı yoldan kısıtlamaya neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri üzerinden bir ayırım yapılmadan örnekleme dâhil edilmesi örneklem açısından kısıt oluşturmaktadır.

Araştırma amacı örgütsel değişime direnci açıklamaktır ancak örgütsel iletişim ve algılanan örgütsel destek olarak yalnızca iki değişken üzerinden ilerlenmesi, diğer örgütsel değişkenlerin ve özellikle bireysel faktörlerin etkisinin göz ardı edilmiş olması gibi etkenlerden dolayı araştırma sonuçları kısıtlıdır. Bu bilgiler ışığında, bu tez çalışması kapsamında analiz edilen verilerin, Covid-19 pandemisinin etkilerinin devam ettiği ve örgütten beklentilerin bu denli arttığı dönemde toplanmış olmasının da çalışmanın bir diğer kısıtı olarak sayılabilmektedir.

4.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizleri SPSS 25 ve SPSS Process 2.13 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçek geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizleri SPSS 25 paket programı üzerinden analiz edilmiş; aracılık analizi ise SPSS Process 2.13 yardımı ile gerçekleştirilmiştir. İstatistik analizleri sonucundaki veriler ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

4.6.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Katılımcıların özellikleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetleri

		Kişi	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	357	%63,7
	Erkek	203	%36,3
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de araştırma kapsamında yer alan katılımcıların cinsiyet özellikleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %63,7’sini kadınlar oluştururken, %36,3’ünü ise erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Dağılımları

		Kişi	Yüzde
Yaş	25 ve altındaki yaş	77	%13,8
	26-30 yaş	155	%27,7
	31-35 yaş	128	%22,9
	36-40 yaş	85	%15,2
	41-45 yaş	35	%6,3
	46 ve üzerindeki yaş	80	%14,3
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de araştırma kapsamında yer alan katılımcıların yaş dağılımları hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %13,8’ini 25 ve altındaki yaş grubu, %27,7’sini 26-30 yaş grubu, %22,9’unu 31-35 yaş grubu, %15,2’sini 36-40 yaş grubu, %6,3’ünü 41-45 yaş grubu oluştururken, kalan %14,3’ünü ise 46 ve üzerindeki yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durum Özellikleri

		Kişi	Yüzde
Medeni Durumunuz	Evli	247	%44,1
	Bekâr	313	%55,9
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'te araştırma kapsamında yer alan katılımcıların medeni durumu hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %44,1'ini evli katılımcılar oluştururken, %55,9'unu ise bekâr katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Özellikleri

		Kişi	Yüzde
Eğitiminiz	Lise ve altı	35	%6,2
	Ön Lisans	57	%10,2
	Lisans	153	%27,3
	Yüksek Lisans	179	%32,0
	Doktora	136	%24,3
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4'te araştırma kapsamında yer alan katılımcıların eğitim düzeyi hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %6,2'sini lise ve altı, %10,2'sini ön lisans, %27,3'ünü lisans, %32'sini yüksek lisans, %24,3'ünü ise doktora mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi

		Kişi	Yüzde
Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	115	%20,5
	1-5 yıl	296	%52,9
	6-10 yıl	92	%16,4
	11-15 yıl	36	%6,4
	16 ve üzeri	21	%3,7
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5'te araştırma kapsamında yer alan katılımcıların kurumda çalışma süreleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %20,5'i 1 yıldan az, %52,9'u 1-5 yıl, %16,4'ü 6-10 yıl, %6,4'ü 11-15 yıl, %3,7'si ise 16 ve üzeri yıldan oluşmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi

		Kişi	Yüzde
Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az	42	%7,5
	1-5 yıl	163	%29,1
	6-10 yıl	146	%26,1
	11-15 yıl	86	%15,4
	16-20 yıl	48	%8,6
	21 ve üzeri	75	%13,4
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6’da araştırma kapsamında yer alan katılımcıların toplam çalışma süreleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %7,5’i 1 yıldan az, %29,1’i 1-5 yıl, %26,1’i 6-10 yıl, %15,4’ü 11-15 yıl, %8,6’sı 16-20 yıl, %13,4’ü 21 ve üzeri yıldan oluşturmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Görevleri

		Kişi	Yüzde
Göreviniz	Akademisyen	313	%55,9
	İdari Personel	247	%44,1
	Toplam	560	%100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7’de araştırma kapsamında yer alan katılımcıların görevleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %55,9’unu akademisyenler oluştururken, %44,1’ini ise idari personel oluşturmaktadır.

4.6.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın örnekleminin ve ölçüm araçlarının uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla yapılan faktör analizinde KMO (0,700 ve üzeri), Bartlett’s Testi (0,000) ve Açıklanan Toplam Varyans (%60) kritik değerleri Hair vd. (2014)’nin belirtmiş olduğu sınır değerleri göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel İletişim Ölçeğinin KMO ve Bartlett’s Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		,784
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1251,831
	Serbestlik Derecesi	36
	Anlamlılık	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek üzere Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçümü ve değişkenler arası korelasyon değerlerini ölçen Bartlett’s Küresellik Testi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO ve Bartlett’s test sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Bulgular incelendiğinde KMO örneklem yeterliği ölçümünün 0,784 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett’s küresellik testi sonucunun ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi Sonuçları

Toplam Varyans Açıklaması									
Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı			Kare Yüklerin Döndürme Toplamları		
	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	3,276	36,401	36,401	3,276	36,401	36,401	2,023	22,478	22,478
2	1,377	15,296	51,697	1,377	15,296	51,697	1,996	22,177	44,656
3	1,060	11,783	63,480	1,060	11,783	63,480	1,694	18,824	63,480
4	,755	8,384	71,863						
5	,665	7,389	79,253						
6	,568	6,313	85,566						
7	,550	6,115	91,681						
8	,394	4,377	96,057						
9	,355	3,943	100,000						
Faktörleştirme Metodu: Temel Bileşenler Analizi									

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel iletişim ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen açıklanan toplam varyansı Tablo 9’da yer almaktadır. Ölçeğin 3 faktörde toplandığı görülmektedir. Bunun yanında örgütsel iletişim ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %63,48 olduğu tespit edilmiştir. İlk boyutun açıklanan varyansı %22,478, ikinci boyutun açıklanan varyansı %22,177 ve üçüncü boyutun açıklana varyansı %18,824 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Boyutları

	Güven	Hareketlilik İsteği	Etki
Verimli olarak kullanabileceğimden daha fazla bilgi alabiliyorum.	,837		
Genel olarak iletişim, elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerimle ve diğerleri ile olan iletişimimin ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konular hakkında kendimi çok iyi hissediyorum.	,828		
Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum.	,686		
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor.		,843	
Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz.		,829	
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor.		,686	
Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım.			,780
Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım.			,758
Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım.			,614
Faktörleştirme Metodu: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Metodu: Kaizer Normalizasyonu ile Varimax			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel iletişim ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 10'da yer almaktadır. Ölçeğin 3 boyuta ayrıldığı görülmektedir. Güven boyutu 3 maddeden oluşmaktadır. Güven boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,837 ile 0,686 arasındadır. Hareketlilik isteği boyutu 3 maddeden oluşmaktadır. Hareketlilik isteği boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,843'le 0,686 arasındadır. Etki boyutu 3 maddeden oluşmaktadır. Etki boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,780 ile 0,614 arasında yer almaktadır. Ölçekte yer alan 3 madde yeteri kadar faktör yüküne sahip olmadığı ve uygun dağılım sağlamadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

4.6.3. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik değerlerinin tespit edilebilmesi için SPSS 21 Paket Programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerinin değerlendirilmesinde Hair vd. (2014)'nin öngördüğü 0,70 sınırına göre hareket edilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı			
,764	9			
Madde Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum.	31,22	21,874	,501	,737
Verimli olarak kullanabileceğimden daha fazla bilgi alabiliyorum.	31,84	20,687	,499	,733
Genel olarak iletişim, elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerimle ve diğerleri ile olan iletişimimin ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konular hakkında kendimi çok iyi hissediyorum.	31,71	19,996	,585	,719
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor.	31,74	20,231	,517	,730
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor.	31,48	21,506	,436	,743
Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz.	31,34	21,789	,433	,744
Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım.	31,90	21,501	,379	,751
Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım.	31,95	21,031	,397	,749
Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım.	32,63	20,581	,331	,767

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel iletişim ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 11'de yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,764 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte 9 madde yer almıştır. Ölçekte yer alan maddelerin yeterli güvenilirlik katsayısına sahip olmamasından dolayı 2 madde araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

4.6.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın örnekleminin ve ölçüm araçlarının uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla yapılan faktör analizinde KMO (0,700 ve üzeri), Bartlett's Testi (0,000) ve Açıklanan Toplam Varyans (%60) kritik değerleri Hair vd. (2014)'nin belirtmiş olduğu sınır değerleri göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 12. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,945
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4117,414
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO ve Bartlett's test sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde KMO örneklem yeterliği ölçümünün 0,945 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunun ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi Sonuçları

Toplam Varyans Açıklaması						
Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,279	62,793	62,793	6,279	62,793	62,793
2	,943	9,429	72,223			
3	,574	5,740	77,963			
4	,476	4,760	82,723			
5	,428	4,285	87,008			
6	,386	3,856	90,865			
7	,320	3,200	94,065			
8	,258	2,584	96,649			
9	,199	1,992	98,641			
10	,136	1,359	100,000			
Faktörleştirme Metodu: Temel Bileşenler Analizi						

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen açıklanan toplam varyansı Tablo 13'te yer almaktadır. Ölçeğin tek faktörde toplandığı görülmektedir. Bunun yanında algılanan örgütsel destek ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %62,79 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	,910
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür	,893
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	,892
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	,837
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	,816
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	,813
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	,772
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	,687
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	,633
Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.	,601
Faktörleştirme Metodu: Temel Bileşenler Analizi	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 14'te yer almaktadır. Ölçeğin tek boyutta ayrıldığı görülmekte ve 10 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,910 ile 0,601 arasındadır.

4.6.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik değerlerinin tespit edilebilmesi için SPSS 21 Paket Programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerinin değerlendirilmesinde Hair vd. (2014)'nin öngördüğü 0,70 sınırına göre hareket edilmiştir.

Tablo 15. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha			Madde Sayısı	
,764			10	
Madde Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	30,32	32,169	,748	,699
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	30,54	31,637	,759	,696
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	30,57	30,940	,804	,688
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	30,24	31,797	,805	,692
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	30,63	33,442	,601	,719
Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır	31,48	49,302	,445	,855
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir	31,42	49,717	,478	,855
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	30,46	32,904	,687	,708
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	30,14	33,049	,720	,706
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	30,95	32,307	,713	,703

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 15'te yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,764 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte 10 madde yer almıştır.

4.6.6. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın örnekleminin ve ölçüm araçlarının uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla yapılan faktör analizinde KMO (0,700 ve üzeri), Bartlett's Testi (0,000) ve Açıklanan Toplam Varyans (%60) kritik değerleri Hair vd. (2014)'nin belirtmiş olduğu sınır değerleri göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		,901
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3439,414
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO ve Bartlett's test sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde KMO örneklem yeterliği ölçümünün 0,901 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunun ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi Sonuçları

Toplam Varyans Açıklaması									
Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı			Kare Yüklerin Döndürme Topamları		
	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Genel Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	5,792	52,656	52,656	5,792	52,656	52,656	2,724	24,760	24,760
2	1,152	10,477	63,133	1,152	10,477	63,133	2,629	23,896	48,656
3	,867	7,879	71,011	,867	7,879	71,011	2,459	22,356	71,011
4	,684	6,219	77,230						
5	,623	5,667	82,898						
6	,433	3,936	86,834						
7	,371	3,372	90,206						
8	,310	2,822	93,028						
9	,286	2,597	95,625						
10	,258	2,346	97,971						
11	,223	2,029	100,000						
Faktörleştirme Metodu: Temel Bileşenler Analizi									

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel değişime direnç ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen açıklanan toplam varyansı Tablo 17’de yer almaktadır. Ölçeğin 3 faktörde toplandığı görülmektedir. Bunun yanında örgütsel değişime direnç ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %71,08 olduğu tespit edilmiştir. İlk boyutun açıklanan varyansı %24,760, ikinci boyutun açıklanan varyansı %23,896 ve üçüncü boyutun açıklana varyansı %22,356 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Boyutları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşenler		
	Duygusal Direnç	Bilişsel Direnç	Davranışsal Direnç
Değişimle ilgili kötü hislere sahibim.	,806		
Değişimden korkarım.	,803		
Değişimden dolayı stres yaşarım.	,720		
Değişim beni sinirlendirir.	,653		
Değişim sonucunda karşılaşacağımız şeylerin olumsuz olacağını düşünürüm.		,853	
Değişimin, firmadaki gidişata zarar vereceğine inanırım.		,851	
Değişimin, işimi zorlaştıracasına inanırım.		,767	
Yönetime, değişimle ilgili itirazlarımı sunarım.			,756
Meslektaşlarıma değişimle ilgili şikâyet ederim.			,737
Değişime fiili olarak itiraz ederim.			,735
Ortaya çıktığı andan itibaren değişime engel olmak için yollar ararım.			,566
Faktörleştirme Metodu: Temel Bileşenler Analizi			
Rotasyon Metodu: Kaizer Normalizasyonu ile Varimax			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel değişime direnç ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 18’de yer almaktadır. Ölçeğin 3 boyuta ayrıldığı görülmektedir. Duygusal direnç boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,806 ile 0,653 arasındadır. Bilişsel direnç boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,853 ile 0,767 arasındadır. Davranışsal direnç boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,756 ile 0,566 arasında yer almaktadır.

4.6.7. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik değerlerinin tespit edilebilmesi için SPSS 21 Paket Programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerinin değerlendirilmesinde Hair vd. (2014)'nin öngördüğü 0,70 sınırına göre hareket edilmiştir.

Tablo 19. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha			Madde Sayısı	
,906			11	
Madde Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Değişimden korkarım.	18,87	51,086	,609	,900
Değişimle ilgili kötü hislere sahibim.	18,96	50,926	,661	,896
Değişim beni sinirlendirir.	19,11	52,070	,670	,896
Değişimden dolayı stres yaşarım.	18,42	50,934	,573	,903
Ortaya çıktığı andan itibaren değişime engel olmak için yollar ararım.	19,27	52,231	,704	,895
Değişime fiili olarak itiraz ederim.	19,26	52,320	,710	,895
Meslektaşlarıma değişimle ilgili şikâyet ederim.	19,23	52,386	,681	,896
Yönetime, değişimle ilgili itirazlarımı sunarım.	18,92	53,078	,511	,905
Değişimin, firmadaki mevcut gidişata zarar vereceğine inanırım.	18,95	50,771	,672	,896
Değişim sonucunda karşılaşacağımız şeylerin olumsuz olacağını düşünürüm.	18,89	50,684	,688	,895
Değişimin, işimi zorlaştıracığına inanırım.	18,88	50,470	,711	,894

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 19'da yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik

katsayısının 0,906 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte 11 madde yer almıştır. Ölçekte yer alan maddelerin yeterli güvenilirlik katsayısına sahip olmamasından dolayı 4 madde araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

4.6.8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 20. Değişkenler Arası İlişkiler

	Örgütsel İletişim			Örgütsel Değişime Direnç			Değişime Direnç	Örgütsel İletişim	Algılanan Örgütsel Destek
	Güven	Hareketlilik İsteği	Etki	Duygusal Direnç	Bilişsel Direnç	Davranışsal Direnç			
Güven	1								
	560								
Hareketlilik İsteği	,434**	1							
	,000								
	560	560							
Etki	,362**	,251**	1						
	,000	,000							
	560	560	560						
Duygusal Direnç	-,078	-,095*	,042	1					
	,064	,025	,316						
	560	560	560	560					
Bilişsel Direnç	-,107*	-,102*	-,003	,556**	1				
	,011	,016	,946	,000					
	560	560	560	560	560				
Davranışsal Direnç	-	-,072	,054	,631**	,657**	1			
	,160**								
	,000	,089	,199	,000	,000				
	560	560	560	560	560	560			
Değişime Direnç	-	-,105*	,034	,846**	,869**	,868**	1		
	,131**								
	,002	,013	,423	,000	,000	,000			
	560	560	560	560	560	560	560		
Örgütsel İletişim	,785**	,736**	,735**	-,054	-,091*	-,074	-,085*	1	
	,000	,000	,000	,199	,032	,081	,044		
	560	560	560	560	560	560	560	560	
Algılanan Örgütsel Destek	,557**	,335**	,294**	-,029	-,078	-,036	-,057	,521**	1
	,000	,000	,000	,494	,064	,390	,177	,000	
	560	560	560	560	560	560	560	560	560

** . Korelasyon katsayısı 0.01 önem derecesinde anlamlı (çift kuyruk testi).

* . Korelasyon katsayısı 0.05 önem derecesinde anlamlı (çift kuyruk testi).

Kişi: 560

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel iletişim, örgütsel değişime direnç ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

- Güven ile hareketlilik isteği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=0,434$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Güven ile etki arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=0,362$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Hareketlilik isteği ile etki arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=0,251$) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Hareketlilik isteği ile duygusal direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,095$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Güven değişkeni ile bilişsel direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,107$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Hareketlilik isteği ile bilişsel direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,102$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Duygusal direnç ile bilişsel direnç arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=0,556^{**}$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Güven ile davranışsal direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,160$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Duygusal direnç ile davranışsal direnç arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=0,631^{**}$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Bilişsel direnç ile davranışsal direnç arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=0,657^{**}$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Güven ile değişime direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,131$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Hareketlilik isteği ile değişime direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-,105$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Duygusal direnç ile değişime direnç arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,846^{**}$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Bilişsel direnç ile değişime direnç arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,869^{**}$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Davranışsal direnç ile değişime direnç arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,868^{**}$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Güven ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,785$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Hareketlilik isteği ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,736$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Etki ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,735$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Bilişsel direnç ile örgütsel iletişim arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-,091$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Değişime direnç ile örgütsel iletişim arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-,085$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Güven ile algılanan örgütsel destek arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=,557$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Hareketlilik isteği ile algılanan örgütsel destek arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=,335$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Etki ile algılanan örgütsel destek arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=,294$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel iletişim ile algılanan örgütsel destek arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=,521$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.6.9. Aracılık Analizi Sonuçları

Tablo 21. Hareket İstekliliğinin Duygusal Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü

Model Özeti (1)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Duygusal Direnç)	0,0948	0,0090	0,0808	2,4949	2,014 4	2,9753	0,000	H2a Desteklenmedi
Algılanan Örgütsel Destek				0,0041	- 0,110 6	0,1188	0,9437	
Hareketlilik İsteği				-0,1118	- 0,214 4	-0,0092	0,0328	
Model Özeti (2)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Algılanan Örgütsel Destek)	0,3355	0,1125	0,000	2,1468	1,847 7	2,4458	0,000	H3b Desteklendi
Hareketlilik İsteği				0,300	0,230 0	0,3701	0,000	
Model Özeti (3)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Duygusal Direnç)	0,0948	0,0090	0,0249	2,5038	2,091 6	2,9159	0,000	H1b Desteklendi
Hareketlilik İsteği				-0,1106	- 0,207 1	-0,0140	0,0249	
Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Endirekt Etkisi (4)								Hipotez
Değişken	Etki		Boot SE		Boot LLCI		Boot ULCI	Durum
Algılanan Örgütsel Destek	,0012		,0174		-,0336		,0349	H4b Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 21’de değişkenler arasındaki aracılık rolleri ve ikili nedensellik ilişkileri gösterilmektedir. Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel desteğin, değişime direncin duygusal direnç boyutuna etkisi (Model Özeti-1) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,9437$) anlamlı değildir.

Örgütsel iletişimin hareketlilik isteği boyutunun, algılanan örgütsel desteğe etkisi (Model Özeti-2) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. İstekliliğin algılanan örgütsel desteği açıklama düzeyi %11,25’dir. Algılanan örgütsel desteğin katsayısı 2,146 olarak gerçekleşirken, istekliliğin katsayısı 0,300 olarak gerçekleşmiştir. Elde

edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından hareketlilik isteği arttığında çalışanların algılanan örgütsel destek hakkındaki algıları daha olumlu hale gelmektedir.

Örgütsel iletişimin hareketlilik isteği boyutunun duygusal dirence etkisi (Model Özeti-3) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. İstekliliğin duygusal direnci açıklama düzeyi yaklaşık olarak %1'dir. Duygusal direncin katsayısı 2,50 olarak gerçekleşirken, istekliliğin katsayısı -0,110 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından hareketlilik isteği arttığında çalışanların duygusal dirençleri azalmaktadır. Ancak elde edilen çok düşük bir değer olduğundan (yaklaşık %1) elde edilen sonucun genellenebilirliği kuşku olabilir.

Aracılık modelinin anlamlılığının test edilebilmesi için yapılan analiz bulgularına göre (4) örgütsel iletişimin hareketlilik isteği boyutunun duygusal dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir rolünün olmadığı (etki=0,0012) tespit edilmiştir. Güven aralığı değerlerinin (BootLLCI=-0,336, BootULCI= 0,0349) 0 noktasını içermesinden dolayı etki değeri anlamlı değildir.

Tablo 22. Hareket İstekliliğinin Bilişsel Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü

Model Özeti (1)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsay ı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Bilişsel Direnç)	0,1119	0,0125	0,0299	2,6578	2,1394	3,1762	0,000	H2c Desteklenmedi
Algılanan Örgütsel Destek				-0,0700	-0,1938	0,0537	0,2668	
Hareketlilik İsteği				-0,1072	-0,2179	0,0035	0,0578	
Model Özeti (2)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsay ı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Algılanan Örgütsel Destek)	0,3355	,1125	0,000	2,1468	1,8477	2,4458	0,000	H3b desteklendi
Hareketlilik İsteği				,3000	,2300	,3701	0,000	

Model Özeti (3)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsay ı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Bilişsel Direnç)	0,1016	0,0103	0,0161	2,5074	2,0622	2,9527	0,000	H _{1h} Desteklendi
Hareketlilik İsteği				-0,1282	-0,2325	-0,0239	0,0161	
Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Endirekt Etkisi (4)								
Değişken	Etki		Boot SE		Boot LLCI		Boot ULCI	
Algılanan Örgütsel Destek	-0,0210		0,0200		-0,0624		0,0172	
								H4h Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 22’de değişkenler arasındaki aracılık rolleri ve ikili nedensellik ilişkileri gösterilmektedir. Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel desteğin bilişsel dirence etkisi (Model Özeti-1) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,2668$) anlamlı değildir.

Örgütsel iletişimin hareketlilik isteği boyutunun, algılanan örgütsel desteğe etkisi (Model Özeti-2) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. İstekliliğin algılanan örgütsel desteği açıklama düzeyi %11,25’dir. Algılanan örgütsel desteğin katsayısı 2,146 olarak gerçekleşirken, istekliliğin katsayısı 0,300 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından hareketlilik isteği arttığında çalışanların algılanan örgütsel destek hakkındaki algıları daha olumlu hale gelmektedir.

Örgütsel iletişimin hareketlilik isteği boyutunun bilişsel dirence etkisi (Model Özeti-3) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,0161$) anlamlıdır. İstekliliğin bilişsel direnci açıklama düzeyi %1,3’tür. Bilişsel direncin katsayısı 2,14 olarak gerçekleşirken, istekliliğin katsayısı -0,128 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından hareketlilik isteği arttığında çalışanların bilişsel dirençleri azalmaktadır. Ancak elde edilen çok düşük bir değer olduğundan (yaklaşık %1) elde edilen sonucun genellenebilirliği kuşkuyla olabilir.

Aracılık modelinin anlamlılığının test edilebilmesi için yapılan analiz bulgularına göre (4) örgütsel iletişimin hareketlilik isteği boyutunun bilişsel dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir rolünün olmadığı (etki=0,0210) tespit

edilmiştir. Güven aralığı değerlerinin (BootLLCI=-0,0624, BootULCI= 0,0172) 0 noktasını içermesinden dolayı etki değeri anlamlı değildir.

Tablo 23. Güvenin Bilişsel Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü

Model Özeti (1)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Bilişsel Direnç)	0,1091	0,0119	0,0356	2,5842	2,1026	3,0658	0,000	H2c Desteklenmedi
Algılanan Örgütsel Destek				-0,0382	-0,1787	0,1023	0,5933	
Güven				-0,1174	-0,2450	0,0102	0,0712	
Model Özeti (2)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Algılanan Örgütsel Destek)	0,5572	0,3105	0,000	1,3153	1,0521	1,5786	0,000	H3a Desteklendi
Güven				,5061	0,4434	0,5688	0,000	
Model Özeti (3)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Bilişsel Direnç)	0,1068	0,0114	0,0115	2,5340	2,0895	2,9784	0,000	H1g Desteklendi
Güven				-0,163	-0,2426	-0,0309	0,0115	
Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Endirekt Etkisi (4)								Hipotez
Değişken	Etki		Boot SE		Boot LLCI		Boot ULCI	Durum
Algılanan Örgütsel Destek	-0,0193		0,424		-0,0997		0,0666	H4g Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23’te değişkenler arasındaki aracılık rolleri ve ikili nedensellik ilişkileri gösterilmektedir. Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel desteğin, bilişsel direnç boyutuna etkisi (Model Özeti-1) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,5933$) anlamlı değildir (Tablo 22, Tablo 23).

Örgütsel iletişimin güven boyutunun algılanan örgütsel desteğe etkisi (Model Özeti-2) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. Güvenin algılanan örgütsel desteği açıklama düzeyi %31,05’tir. Algılanan örgütsel desteğin katsayısı 1,315 olarak gerçekleşirken, güvenin katsayısı 0,5061 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara

göre örgütsel iletişim açısından güven arttığında çalışanların algılanan örgütsel destek hakkındaki algıları daha olumlu hale gelmektedir.

Örgütsel iletişimin güven boyutunun bilişsel dirence etkisi (Model Özeti-3) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,0115$) anlamlı değildir. Güvenin bilişsel direnci açıklama düzeyi %1,14'tür. Bilişsel direncin katsayısı 2,53 olarak gerçekleşirken, istekliliğin katsayısı -0,163 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından güven arttığında çalışanların bilişsel dirençleri azalmaktadır. Ancak elde edilen çok düşük bir değer olduğundan (yaklaşık %1) elde edilen sonucun genellenebilirliği kuşkuyla olabilir.

Aracılık modelinin anlamlılığının test edilebilmesi için yapılan analiz bulgularına göre (4) örgütsel iletişimin güven boyutunun bilişsel dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir rolünün olmadığı (etki = -0,0193) tespit edilmiştir. Güven aralığı değerlerinin (BootLLCI = -0,0997, BootULCI = 0,0666) 0 noktasını içermesinden dolayı etki değeri anlamlı değildir.

Tablo 24. Güvenin Davranışsal Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü

Model Özeti (1)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Davranışsal Direnç)	0,1726	0,0298	0,0002	2,2635	1,8858	2,6412	0,0000	H2b Desteklenmedi
Algılanan Örgütsel Destek				0,0857	-0,0244	0,1959	0,1270	
Güven				-0,2059	-0,3060	-0,1059	0,0001	
Model Özeti (2)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Algılanan Örgütsel Destek)	0,5572	0,3105	0,000	1,3153	1,0521	1,5786	0,0000	H3a Desteklendi
Güven				0,5061	0,4434	0,5688	0,0000	
Model Özeti (3)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Davranışsal Direnç)	0,1604	0,0257	0,0001	2,3762	2,0270	2,7254	0,0000	H1d Desteklendi
Güven				-0,1625	-0,2457	-0,0794	0,0001	

Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Endirekt Etkisi (4)					Hipotez
Değişken	Etki	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Durum
Algılanan Örgütsel Destek	0,0434	0,0316	-0,0142	0,1102	H4d Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24’te değişkenler arasındaki aracılık rolleri ve ikili nedensellik ilişkileri gösterilmektedir. Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel desteğin davranışsal direnç boyutuna etkisi (Model Özeti-1) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,1270$) anlamlı değildir.

Örgütsel iletişimin güven boyutunun algılanan örgütsel desteğe etkisi (Model Özeti-2) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. Güvenin algılanan örgütsel desteği açıklama düzeyi %31,05’tir. Algılanan örgütsel desteğin katsayısı 1,315 olarak gerçekleşirken, güvenin katsayısı 0,5061 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından güven arttığında çalışanların algılanan örgütsel destek hakkındaki algıları daha olumlu hale gelmektedir.

Örgütsel iletişimin güven boyutunun davranışsal dirence etkisi (Model Özeti-3) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,0001$) anlamlıdır. Güvenin davranışsal direnci açıklama düzeyi %2,57’dir. Davranışsal direncin katsayısı 2,37 olarak gerçekleşirken, istekliliğin katsayısı -0,162 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim açısından güven arttığında çalışanların davranışsal dirençleri azalmaktadır.

Aracılık modelinin anlamlılığının test edilebilmesi için yapılan analiz bulgularına göre (4) örgütsel iletişimin güven boyutunun davranışsal dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir rolünün olmadığı (etki=-0,0434) tespit edilmiştir. Güven aralığı değerlerinin (BootLLCI=-0,0142, BootULCI= 0,1102) 0 noktasını içermesinden dolayı etki değeri anlamlı değildir.

Tablo 25. Örgütsel İletişimin Değişime Dirence Etkisinde Algılanan Desteğin Aracılık Rolü

Model Özeti (1)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Değişime Direnç)	0,0865	0,0075	0,1232	2,3550	1,9173	2,7927	0,0000	H2 Desteklenmedi
Algılanan Örgütsel Destek				-0,0193	-0,1261	0,0876	0,7234	
Örgütsel İletişim				-0,0971	-0,2211	0,0269	0,1244	
Model Özeti (2)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Algılanan Örgütsel Destek)	0,5213	0,2717	0,0000	1,0068	0,6766	1,3370	0,0000	H3 Desteklendi
Örgütsel İletişim				0,6050	0,5227	0,6874	0,0000	
Model Özeti (3)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit (Değişime Direnç)	0,0852	0,0073	0,0438	2,3356	1,9117	2,7596	0,0000	H1 Desteklendi
Örgütsel İletişim				-0,1088	-0,2145	-0,0031	0,0438	
Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Endirekt Etkisi (4)								Hipotez
Değişken	Etki		Boot SE		Boot LLCI		Boot ULCI	Durum
Algılanan Örgütsel Destek	-0,0117		0,0359		-0,0822		0,0585	H4 Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 25’te değişkenler arasındaki aracılık rolleri ve ikili nedensellik ilişkileri gösterilmektedir. Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel desteğin değişime dirence olan etkisi (Model Özeti-1) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,7234$) anlamlı değildir.

Örgütsel iletişim değişkeninin algılanan örgütsel desteğe etkisi (Model Özeti-2) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. Örgütsel iletişimin, algılanan örgütsel desteği açıklama düzeyi %27,17’dir. Algılanan örgütsel desteğin katsayısı 1,006 olarak gerçekleşirken, örgütsel iletişimin katsayısı 0,6050 olarak gerçekleşmiştir. Elde

edilen bulgulara göre örgütsel iletişim arttığında çalışanların algılanan örgütsel destek hakkındaki algıları daha olumlu hale gelmektedir.

Örgütsel iletişim değişkeninin değişime dirence etkisi (Model Özeti-3) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,0438$) anlamlıdır. Örgütsel iletişimin değişime direnci açıklama düzeyi yaklaşık olarak %7'dir. Değişime direncin katsayısı 2,33 olarak gerçekleşirken, örgütsel iletişimin katsayısı -0,108 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim arttığında çalışanların değişime dirençleri azalmaktadır. Ancak elde edilen çok düşük bir değer olduğundan (yaklaşık %1) elde edilen sonucun genellenebilirliği kuşkulu olabilir.

Aracılık modelinin anlamlılığının test edilebilmesi için yapılan analiz bulgularına göre (4) örgütsel iletişim değişkeninin değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir rolünün olmadığı (etki=-0,0117) tespit edilmiştir. Güven aralığı değerlerinin (BootLLCI=-0,0822, BootULCI= 0,585) 0 noktasını içermesinden dolayı etki değeri anlamlı değildir.

Tablo 26. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez	Durum
H₁: Örgütsel iletişim, örgütsel değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1a}: Güven, duygusal direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1b}: Hareketlilik isteği, duygusal direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1c}: Etki, duygusal direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1d}: Güven, davranışsal direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1e}: Hareketlilik isteği, davranışsal direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1f}: Etki, davranışsal direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1g}: Güven, bilişsel direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1h}: Hareketlilik isteği, bilişsel direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1i}: Etki, bilişsel direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H₂: Algılanan örgütsel destek, örgütsel değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2a}: Algılanan örgütsel destek, duygusal direnç boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2b}: Algılanan örgütsel destek, davranışsal direnç boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2c}: Algılanan örgütsel destek, bilişsel direnç boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H₃: Örgütsel iletişim, algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{3a}: Güven, örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir	Desteklendi
H_{3b}: Hareketlilik isteği, örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir	Desteklendi
H_{3c}: Etki, örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H₄: Örgütsel iletişim örgütsel değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4a}: Güvenin duygusal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4b}: Hareketlilik isteğinin duygusal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4c}: Etkinin duygusal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4d}: Güvenin davranışsal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4e}: Hareketlilik isteğinin davranışsal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4f}: Etkinin davranışsal dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4g}: Güvenin bilişsel dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4h}: Hareketlilik isteğinin bilişsel dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{4i}: Etkinin bilişsel dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında sürekli olarak değişen teknoloji ve çevre şartlarında örgütler de rekabet avantajı yaratabilmek adına değişimle beraber evrilmeyi ve gelişmeyi vizyon haline getirmişlerdir. Covid-19 pandemisinin de etkisi ile örgütler bir dönüşüm içine girerek, inovatif bakış açısını benimsemeyi ve çalışanlarına da benimsetmeyi amaç edinmişlerdir. Şiddetli rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için örgütlerin değişimi uygulamaları ve çalışanların da değişim ajanları olarak uygulayıcı rol üstlenmelerini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda değişimin ardındaki korku, endişe ve belirsizliği yok etmek adına çalışanlara karşı açık bir iletişim sergilemek ve onları teşvik etmek için destekleyici davranışlarda bulunmak gibi örgütsel faktörler oldukça önemli hale gelmiştir. Değişim süreci karşısında akademik ve idari personele örgütsel değişim ve değişim hedefleri hususunda açıkça bilgilendirime yapmak, değişim ihtiyacına yönelik ortaya çıkacak taleplerin giderileceğini hissettirmek, stres yaratan durumlarla başa çıkma noktasında gerekli desteği vermek değişime direnci azaltıcı yönde sonuç vermesi beklenen faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı; örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Sosyal bilimler alanında yapılan bu araştırma hem akademik hem de iş dünyasına var olan gerçek problemler hakkında örgüte ve çalışanlara pozitif katkılar sağlayacak sorunları tespit ederek onlara cevaplar bulmaktır.

Araştırma sonuçlarına göre değişim sürecinde örgütlerin uygun iletişim süreci yürütmeleri, çalışanların iletişim sürecine dâhil edilmeleri onların değişime karşı geliştirdikleri direnci azaltmaktadır. Çalışanların örgütsel iletişim yönünden aksiyon alabilmeleri ve güvende hissetmeleri değişime direnci azaltan bir unsurdur. Diğer yandan örgütsel iletişim açısından çalışanların etkinlik algıları değişime direnci olumlu yönde etkilememiştir. Elde edilen anlamlı sonuçlar literatürdeki bulgularla benzerken, etki açısından elde edilen bulgu literatür ile benzer değildir. Bu noktada etki boyutunun neden anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığının tartışılması önemlidir. Bireylerin direnç seviyeleri üzerinden bir ayrıma gidilmeden analizler yapıldığından elde edilen sonucun anlamlı olmadığı düşünülebilir. Çünkü çalışanlar örgütsel iletişim

konusundaki bireysel etkinliklerini direnci geliştirmek için de kullanabilirler. Bu açıdan analizlerin farklı düzeydeki dirence sahip çalışanlar üzerinden yeniden incelenmesi önerilir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel destek algıları değişime direnç üzerinden anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç beklenen bir bulguyu işaret etmemektedir. Öyle ki çalışanların örgütlerinden destek aldıklarını algılamaları onların değişimlere karşı daha iyimser olmalarını sağlayan bir unsur olarak düşünölmektedir. Bu nedenle çalışanların algıladıkları örgütsel destek yerine örgütün sağladığı mesleki gelişim ve psikolojik güçlendirme unsurlarının incelenmesi önerilir.

Çalışanlar, örgüt içindeki iletişimin etkinliğini olumlu düzeyde algıladıklarında örgütsel destek algıları da olumlu yönde olmaktadır. Örgütsel iletişim çalışanlara örgüt içinde güven ve hareket özgürlüğü sağladığında çalışanların örgüt tarafından desteklenme algıları olumlu yönde değişecektir. Çalışma arkadaşları ve üst yönetim tarafından dikkatle dinlendiğini ve fikirlerinin önemsendiğini hisseden çalışan, çözüm odaklı iletişim modeli oluşturmada ve değişime direnç karşısında yapıcı bir tutum sergilemede de istekli davranacaktır. Üstleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışan, örgütün gelişimine ve büyüme stratejilerine karşılık vererek verimliliğini artırıcı yönde katkılar sağlama davranışı içerisine girme eğilimi sergileyecektir. Bu noktada akademik ve idari personelin değişime direncinin kırılmasında öne çıkan diğer çözüm önerileri niteliğindeki faktörler ise kurum içindeki terfi olanaklarının kariyer ve yol haritaları ile açıkça sunulmasıdır. Bu durum, hareketlilik isteği noktasında doyum yaşamak isteyen çalışanın da algısını pozitif yönde etkileyerek örgütsel desteğini olumlu yönde arttıracaktır. Bu bağlamda çalışanın değişime direncinin hem duygusal hem de bilişsel direnç noktasında azalma eğilimine gireceği sonucu da desteklenmektedir.

Çalışanın değişime direncinin kırılmasındaki bir diğer husus örgütsel güven noktasında hissedilen doyum olarak öne çıkmaktadır. Bu sayede; adil ve eşit yönetildiğini hisseden çalışan, iletişim sisteminin parçaları arasında denge kurduğunda ve etkileşim sürecinin güven üzerine kurulu olduğuna inandığında daha etkili ve verim odaklı iş çıktıları sağlayacaktır. Değişim sürecinde çalışanların yöneticilerine duyduğu güven duygusu, onların örgüte bağlılığını arttırmaya etki ederken değişim sürecinin de

başarı içinde gerçekleşmesine öncülük etmektedir. Diğer yandan güvenilirlik ve hareketlilik isteği örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilerken, etki boyutu çalışanların örgütsel destek algıları ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Etki boyutunun anlamlı olmayan ilişkisi farklı örneklemelerde farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel destek algılarına etkisinin tespit edilebilmesi için farklı örneklemelerde test edilmesi önerilir. Bunun dışında örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemesi araştırmanın beklenen sonucudur.

Örgütsel iletişimin çalışanların değişime dirençlerini azaltma yönündeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar, örgütsel iletişimi olumlu olarak algıladıklarında değişime dirençleri azalmaktadır. Ancak örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde çalışanların örgütsel destek algılarının aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre örgütsel iletişimin değişim konusunda direnci kırmada doğrudan etkisinin geçerli olmadığı ifade edilebilir. Diğer yandan örgütsel iletişim, örgütsel desteği arttırmasına rağmen aracılık rolüne rastlanılamamıştır. Elde edilen sonuç teorik arka plandaki beklentiden farklıdır. Aracılık rolünün olmaması, çalışanların örgütsel destek yerine farklı bir faktörden etkilenmeleri ile açıklanabilir. Örneğin çalışanların kaygı seviyelerinin, belirsizlik ortamının etkisinin, örgütteki liderlik stillerinin ya da yenilikleri benimseme düzeylerinin aracılık/moderatör rolünün incelenmesi, onların değişime dirençlerini anlamada farklılık sağlayabilir.

Çalışmanın, Covid-19 pandemisi döneminde yapılması ve bu dönemde gerek akademik gerekse idari personelin yaşamış olduğu büyük dönüşüm kaynaklı sıkıntılar ile örgüt içerisinde ve dünya genelinde meydana gelen değişiklik ve dalgalanmalar kişi ve süreç psikolojisini de oldukça etkilemiştir. Bu çerçevede örgütlerin çalışanlarına sunduğu imkânların ve verdiği desteklerin öneminin yadsınamaz konuma geldiğini söylemek mümkündür. Örgütlerin çalışanlarına sağladığı desteğin oldukça önem kazanmış olduğu bu süreç, çalışanların bakış açısını değiştirmede büyük bir etkiye sahiptir. Sürecin geneli itibarıyla belirsizlik içermesi ise örgüt tarafından sunulacak iletişimin açık, şeffaf ve kaliteli olması destek ve iletişim faktörlerinden alınacak verimi oldukça önemli ve avantajlı hale getirmektedir. Çalışanların, örgütsel değişim süreçlerindeki fırsatları ve tehditleri anlamak ve yönetmek için iletişime ihtiyaç

duydıkları bu süreçte, belirsizlikleri iletişim yoluyla anlamlandırmanın değişime yönelik olumsuz tutum ve davranışları azaltacağını söylemek mümkündür. Üniversitedeki akademik personelin etkileşim süreci genellikle öğrenciler üzerinden gerçekleştiği için akademisyenlerin ders işleme şeklinde meydana gelen değişiklik ile sınıf ortamından çevrimiçi ortama taşınmaları, farklı gereksinimlere ihtiyacı da arttırmıştır. Bu noktada kurumun hem akademisyene hem de idari personele sağlayacağı araç gereç hususundaki tedarikler, örgütsel iletişim araçlarının kalitesi, öğrenciler tarafındaki belirsizliğin giderilmesi adına arttırılan eğitim ve seminer organizasyonları, ortaya çıkacak sorunlarda yol gösterici nitelikte rehberlik sunulması örgütsel iletişimi ve akabinde örgütsel desteği pozitif yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda ise örgütsel değişime direncin azalma eğilimi göstereceği beklenmektedir. Bu düşünceden hareketle söz konusu kavramlarla yeniden araştırmalar tasarlanması önerilir.

Çalışmanın vakıf üniversitesindeki akademik ve idari personel üzerinden; örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel değişime direnç konularındaki bakış açılarını ortaya çıkararak literatüre olumlu yönde katkı sağladığı düşünülmektedir. Gerek akademik gerek idari personelin örgütsel değişim durumlarında karşılaştıkları sorunları, hangi noktalarda ve koşullarda direnç gösterme eğiliminde olduklarını ve örgütsel iletişim ile algılanan örgütsel desteğin bu ilişki örüntüsünde ne derece rol oynadığı hususlarında yeni bir bakış getirerek fayda sağlamıştır. Özetle, değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi ve değişime direnç davranışının önüne geçilebilmesi adına bu tutumun kaynağına ulaşarak, hem örgütsel hem de bireysel faktörleri belirlemek büyük bir önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aktan, C.C. ve Yay, S. (2019). *Değişim Statüko Direnç* (1.Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Argenti, P. (2008). *Corporate Communication* (5.Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Aziz, A. (2016). *İletişime Giriş* (5. Basım). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Belasen, A. T. (2007). *The Theory And Practice Of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*, Sage.
- Bulut, Ç., ve Arbak, H. (2012). *İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma*. S. Karaata (Ed.). Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk. İzmir: EĞİAD Yayınları.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik* (1.Basım). (İ.D. Erguvan Sarıoğlu, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Carpenter, M., Bauer, T. ve Erdogan, B. (2012). *Principles of Management. V. 1.0*. Saylor Foundation.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eyyüpoğlu, A.A. (2018). *Örgütsel İletişim Etkinliği: İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi* (1. Basım). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık* (1. Basım). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Güngör, N. (2018). *İletişime Giriş* (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, D. ve Temel Eğinli, A., (2020). *İletişim Becerileri: Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak* (7.Baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R. L. ve Black W.C. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7.Baskı). New Jersey: Pearson Education.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2018). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. (T. Doğan, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Işık, M. (2018). *İletişim Bilimine Giriş* (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Jones, G.M. (2017). *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim* (1.Basım). (A. Altın Gülova, L. Oral Ataç ve D. Dirik, Çev). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS – AMOS – META Uygulamalı İstatistiksel Analizler* (2.Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, And Technology. In S. Spacapan & S. Oskamp (Eds.) Sage Publications, 145-199.
- McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. (2016). *Örgütsel Davranış*. (A. Günsel ve S. Bozkurt, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2011). *Management (11.Baskı)*. New Jersey: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim* (1.Basım), Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sağır, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt İçi Etkileşim* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Saraçoğlu, T. ve Aslan, H. (2019). *Örgütsel Özdeşleşme: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Desteğin Rolü* (1.Baskı). Ankara: Vadi Matbaacılık.
- Sezgin, O.B. (2017). *Algılanan Örgütsel Destek ve Güven Vizyonundan İçgirişimcilik* (1.Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şenol, L. ve Üzüm, B. (2019). *Birey-Örgüt Etkileşimi: Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti – Örgütsel Destek* (1.Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Tutar, H. (2013). *İşletme- Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim-Genel ve Örgütsel Boyutuyla* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Van Riel, C. B., ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication: Implementing Practices For Effective Reputation Management*, London and New York: Routledge.
- Vural, İ. (2012). *İletişim* (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

SÜRELİ YAYINLAR

- Agboola, A. A. ve Salawu, R. O. (2011). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235-242.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2013). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.

- Akoğlan Kozak, M. ve Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.
- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). Türkiye’de Statüko ve Değişime Direnç. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 49-71.
- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). Organizasyonel Değişimde İki Farklı Kültür: Değişim Kültürü ve Değişime Direnç Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), S: 0-0.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 138-143.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test Of A New Theory Of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Allen, M. W. (1992). Communication And Organizational Commitment: Perceived Organizational Support As A Mediating Factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357–367.
- Altındış, M., Altındış, S. ve Saylı, H. (2011). Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 75-93.
- Altun, A. ve Kovancı, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 55-61.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. ve Shafiq, H. (2012). Back To The Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Aras Beger, G. ve Türker, D. (2018). Değişime Direnç ve Algılanan Stres İlişkisi: Sistematiik Literatür Taraması ve Nicel Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297.
- Arslan, V. (2019). Çalışanların Yönetici Desteği, Duygu Düzenleme, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Algıları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 1-25.
- Artan, T. ve Kumbasar, B. (2017). Sosyal Hizmet Mesleğinde Etkili İletişim. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 1(2), 51-63.
- Aslan, H. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1452-1469.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Atam, S., Dindar, Z. ve Alan, H. (2020). Değişime Dirençte Yönetici Hemşirenin Rolü. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 7(2), 316-322.
- Atilla, G., Oksay, A ve Erdem, R. (2012). Hekim-Hasta İletişimi Üzerine Nitel Bir Ön Çalışma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(43), 23-37.
- Avados, Y. (2017). Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53), 658-671.
- Ay, F.A., Ünal, İ. ve Ünal, Ö. (2019). Üstler ve Astlar Arasındaki İletişimin Astların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 575-593.

- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22(1), 123-137.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Bakan, İ. ve Kefe, İ. (2012). Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1030.
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 37(2), 153-170.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bayındır, B. (2017). İletişimin İki Aşamalı Akış Modelinin Yeniden Yorumlanması. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 7(4), 599-610.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.

- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics As Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79–97.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, A.O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 215-239.
- Bolat, S. (1996). Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 75-80.
- Bovey, W. H. ve Hede, A. (2001). Resistance To Organisational Change: The Role Of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Brown, L. A. ve Roloff, M. E. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, And Burnout: The Buffering Role Of Perceived Organizational Support And Psychological Contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384–404.
- Büyükgöze, H. ve Kavak, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örnekleminde Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. ve DeShon, R. P (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive And Affective States, And Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

- Coghlan, D. (1993). A Person- Centred Approach To Dealing With Resistance To Change. *Leadership - Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Cornelissen, J. P. ve Kafouros, M. (2016). The Emergent Organization: Rimary and Complex Metaphors İn Theorizing About Organizations. *Organization Studies*, 29(7), 957-978.
- Çağırıcı, S. ve Yeğenoğlu, S. (2007). Genel İletişim Bilgileri Perspektifinden Hasta-Eczacı İletişimi. *Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 36(1), 31-46.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973 – 989.
- Çakmur, H. (2011). İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 10(6), 759-764.
- Çalık, D. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (36), 536-557.
- Çalık, D. (2010). Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları. *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 0(5), 1-9.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.

- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241-256.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H.N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Çobanoğlu, F. ve Derinbay, D. (2016). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 176-190.
- Çöllü, E. ve Summak, M. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 273-288.
- Dahl, M. S., ve Pedersen, C. Ø. R. (2004). Knowledge Flows Through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myth Or Reality? *Research Policy*, 33(10), 1673-1686.
- Demir, Ş. ve Demir, M. (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Demirağ, B. ve Çavuşoğlu, S. (2019). Sosyal Sermayede Mütakabiliyet Boyutunun İşletme Yönetimindeki Etkileri Üzerine Teorik Bir Değerlendirme. *Akademik Matbuat*, 3(1), 17-42.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar M. F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etiliğinde Yararlanılan İletişimin Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 411-444.

- Dent, E. B. ve Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance To Change”. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Diken, A., Koçyiğit, N., Topaloğlu, E.Ö. ve Yılmaz, A. (2019). İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2698-2716.
- Dilber, F. (2014). Kitle İletişim Araçları ve Suç Olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 60-66.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. ve Cameron, J. (1999). Does Pay For Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and İntrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026–1040.
- Eleren, A., Bektaş Ç. ve Akyüz, Y. (2013). Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 37-55.
- Elgünler, T. ve Fener, T. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33-42.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia - Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.

- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2013). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Erol, F. ve Bozbayındır, F. (2018). Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek, Sosyal Sorumluluk, Temelli Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 226-242.
- Ertekin, İ., Ilgın, H.Ö., Yengin, D.A. (2017). Örgütsel İletişim Kuramları. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 8(2), 297-311.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 0(33), 163-184.
- Gilley, A., Gilley, J. W. ve McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.
- Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3), 65-81.
- Giray, M. D. ve Şahin, D.N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Goodman, M. B. (2010). Introduction To The Special Issue: Corporate Communication – Transformation Of Strategy. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 3-8.
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.

- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived Supervisor and Co-Worker Support for Error Management: Impact On Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. (2010). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Gümüş M., Öksüz B. (2019). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2010). İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi. *Marmara İletişim Dergisi*, 16, 112-124.
- Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Helles, R. (2016). Communication Types. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-5.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4), 175-211.
- Ipe, M. (2004). Knowledge Sharing In Organizations: An Analysis of Motivators and Inhibitors. *Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)*, 20(1), 399- 406.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İplik, E., İplik F.N. ve Efeoğlu, İ, E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12, 109-122.
- İraz, R. Ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A. J. ve Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Kankanhalli, A., Tan, C.Y.B. ve Wei, K. (2005). Contributing Knowledge To Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113, 2005.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karaaslan, A., Özler, D.E. ve Kulaklıoğlu, A.S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 160.
- Karabal, C. (2018). Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.

- Karaca, M. (2016). Sosyolojik Perspektiften İletişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 626-649.
- Karaçor, S. (2009). Yeni İletişim Teknolojileri, Siyasal Katılım, Demokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 121-131.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-458.
- Karahan, G. ve Eyüboğlu, E. (2018). Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı ile Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 210-232.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M.K. ve Çınar O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67(63), 66-77.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111-125.
- Kılınç, Ö. ve Akyol, M. (2018). Kurumsal İletişim İş İlanları Üzerine Bir Değerlendirme. *İnif E-Dergi*, 3(1), 65-82.

- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Kotter, J. P. ve Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies For Change. *Readings in Strategic Management*, (1), 294-306.
- Kösterlioğlu, M. ve Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Kumcağız, H., Yılmaz, M., Çelik, S.B., Avcı İ.A. (2011). Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği. *Dicle Tıp Dergisi*, 38(1), 49-56.
- Kuyumcu, B. (2012). Türk ve İngiliz Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Oluş Duygusal Farkındalık ve Duygularını İfade Etmelerinin Ülke ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-24.
- Küçük, M. (2017, Mayıs). Yazılı İletişimin Önemi, İş Mektuplarının Elektronik Ortamda Düzenleme Usul ve Esasları. *2nd International Congress on Political, Economic and Social Studies – ICPESS*, 27-144, 19-22 Mayıs.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory And Research On Business-To-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lewin, K. (1946). Force Field Analysis. *The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators*, 111-13.
- Litterst, J. K. ve Eyo, B. (1982). Gauging The Effectiveness of Formal Communication Programs: A Search For The Communication - Productivity Link. *The Journal of Business Communication*, 19(2), 15-26.

- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. ve Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.
- Mazzei, A., A (2014). Multidisciplinary Approach For A New Understanding Of Corporate Communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 216–230.
- Mert, İ. S. ve Şen, C. (2019). Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 213-231.
- Moideenkutty, U. Blau, G., Kumar, R. ve Nalakath, A. (2001). Perceived Organisational Support As A Mediator Of The Relationship Of Perceived Situational Factors To Affective Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 615-634.
- Nordquist, R. (2018). The Basic Elements Of Communication Process. *ThoughtCo*.
- Oreg, S. (2003). Resistance To Change: Developing An Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. *Selçuk İletişim*, 1(4), 132-143.
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2012). Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (32), 1-20.
- Öz, A. (2017). Kaynak ve Alıcı Yönünden Etkili İletişimin Odak Noktaları ve Bunların Dinî İletişime Etkileri. *Bilimname*, 2017(33), 119-139.

- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 237-250.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özgüleş, B., Sevim, Ş. ve Urgan, S. (2020). Organizasyonlarda Görülen Değişime Direnç, Yabancılaşma ve Değersizlik Hissi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-24, 2020.
- Öztürk, C. ve Şardağı, E. (2018). Kurumsal Kimlik Aracı Olarak Facebook: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Üzerine Bir Değerlendirme. *İleti-ş-im*, 0(28), 115-141.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.

- Phutela, D. (2015). The Importance Of Non-Verbal Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43-49.
- Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Richesin, A. L. (2011). Assessing The Implementation Of A Non-Profit Organizational Change Initiative Using Kotter’s (1995) 8 Step Change Model, *Undergraduate Success Theses*.
- Roberts, K. H. ve O’Reilly, C. A. (1974). Failures İn Upward Communication İn Organizations: Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Roberts, K. H., ve O’Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Saltık, B. ve Ünsar, A., Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52 (600), 47-58.
- Savaş, S. (2015). Bütünleşik Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Çerçeveleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (24), 148-167.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.

- Schuler, A. J. (2003). Overcoming Resistance To Change: Top Ten Reasons For Change Resistance. *Retrieved September, 24(2)*, 1-4.
- Solmaz, B. (2013). Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 3(3), 120-127.
- Suh, J., Harrington, J. ve Goodman, D. (2018). Understanding The Link Between Organizational Communication and İnnovation: An Examination of Public, Nonprofit, And For-Profit Organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217–244.
- Süral Özer, P., Topaloğlu, T., ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Tanrıverdi, H. ve Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.
- Taş, İ. E. ve Kestellioğlu, G. (2011). Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 73-92.

- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 533-546.
- Taştan, S., İşçi, E., ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 4(17), 1559-1566.
- Tirab, T. (2017). Toplumsal Güvenliğin Sağlanması Kapsamında Nefret Suçlarının Önlenmesinde İletişimin Rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 147-165.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tokmak, M. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması İş İsten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-439.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum. *Marmara İletişim Dergisi*, (18), 252-267.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.

- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Turgut, H. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 29-62.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Türe, A., Özlü, M. ve Efe, N. (2019). Değişim Yönetimi ve Hemşirelik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (99), 280-293.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S.S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(33), 189-201.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi*, 18, 337-353.
- Uzun, T., Ayık, A. ve Özdem, G. (2019). İlkokullarda Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 1(3), 26-40.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Van Dam, K., Oreg, S. ve Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts And Resistance To Organisational Change: The Role Of Leader–Member Exchange, Development Climate, And Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334.
- Vural, B.A. ve Maden, D. (2011). Dijital Platformun Kurumsal İletişim Üzerindeki Etkileri. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (6), 189-206.

- Waddell, D. ve Sohal, A. S. (1998). Resistance: A Constructive Tool For Change Management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yalçın, S. K. ve Şengül, M. (2007). Dilin İletişim Süreci İçerisindeki Rolü ve İşlevleri. *Turkish Stuides - Türkoloji Araştırmaları*, 2(2), 749-769.
- Yaycı, L. (2017). Grupla Psikolojik Danışmada Direnç: Önleme ve Müdahale Yolları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 991-1016.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51(2), 128-156.
- Yıldırım, G. (2020). Halkla İlişkilerde Paydaş Teorisi Perspektifinden Kurum İçi İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi. *Selçuk İletişim*, 13(2), 438-470.
- Yıldız, O. (2022). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Çatışma Arasındaki Olası İlişki Üzerine Bir Farkındalık Çalışması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 424-436.
- Yılmaz, B. (2003). Toplumsal İletişim ve Kütüphane. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2), 11-29.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 1-13.

Zaptçioğlu Çelikdemir, D. ve Tükel Paker İ. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-444.

Zhao, D., ve Rosson, M. B. (2009). How and Why People Twitter. In *Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Supporting Group Work*, 243-252.

Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, In *2nd International Congress on Economics and Business*, 976-983.

İNTERNET YAYINLARI

TDK SÖZLÜK (2021, Ocak), Türk Dil Kurumu Sözcükleri. <https://sozluk.gov.tr>

(23.01.2021 tarihinde erişilmiştir.)

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisans programı tez çalışması için yürütülmekte olan “Örgütsel İletişimin ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; değişim karşısında oluşan direncin nedenlerini saptamak, örgütsel iletişim ve algılanan örgütsel desteğin değişime direnci nasıl etkileyeceği ile ilgili veriler elde etmek ve bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar kurum ve kişi adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan kurumlardan arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler-1

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- 2. Yaşınız:** 21-25 (), 26-30 (), 31-35 (), 36-40 (), 41-45 (), 46-50 (), 51-55 (), 55+ ()
- 3. Medeni Durum:** Evli () Bekâr ()
- 4. Eğitiminiz:** İlköğretim (), Lise (), Yüksekokul (), Üniversite (), Yüksek Lisans (), Doktora ()
- 5. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:** 0-1 Yıl (), 1-5 Yıl (), 6-10 Yıl (), 11-15 Yıl (), 15 ve üstü ()
- 6. Toplam Çalışma Süreniz:** 1-5 Yıl (), 6-10 Yıl (), 11-15 Yıl (), 16-20 Yıl (), 21 ve üstü ()
- 7. Görev Yaptığınız Üniversite:** Devlet Üniversitesi () Vakıf Üniversitesi ()
- 8. Göreviniz:** Akademisyen () İdari Personel ()

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz.					
2. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı yöneticilerim ile iletişim halinde geçiyor.					
3. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor.					
4. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor.					
5. Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum.					
6. Verimli olarak kullanabileceğimden daha fazla bilgi alabiliyorum.					
7. Genel olarak iletişim, elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerimle ve diğerleri ile olan iletişimimin ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konular hakkında kendimi çok iyi hissediyorum.					
8. Çalışma esnasında iletişim kurarken yazılı iletişim yöntemini kullanırım.					
9. Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım.					
10. Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım.					
11. Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım.					

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
1- Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.					
2- Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.					
3- Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.					
4- Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.					
5- Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.					
6- Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır (T)					
7- Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir (T)					
8- Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.					
9- Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.					
10- Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.					

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
A. Duygusal Direnç	1	2	3	4	5
1- Değişimden korkarım.					
2- Değişimle ilgili kötü hislere sahibim.					
3- Değişimden heyecan duyarım.					
4- Değişim beni sinirlendirir.					
5- Değişimden dolayı stres yaşarım.					
B. Davranışsal Direnç	1	2	3	4	5
1- Ortaya çıktığı andan itibaren değişime engel olmak için yollar ararım.					
2- Değişime fiili olarak itiraz ederim.					
3- Meslektaşlarıma değişimle ilgili şikâyet ederim.					
4- Yönetime, değişimle ilgili itirazlarımı sunarım.					
5- Arkadaşlarımla konuşurken değişimden övgüyle bahsederim.					
C. Bilişsel Direnç	1	2	3	4	5
1- Değişimin, firmadaki mevcut gidişata zarar vereceğine inanırım.					
2- Değişim sonucunda karşılaşacağımız şeylerin olumsuz olacağını düşünürüm.					
3- Değişimin, işimi zorlaştıracasına inanırım.					
4- Değişimin, firma için faydalı olacağına inanırım.					
5- Değişimin, kişisel olarak bana fayda sağlayacağına inanırım.					



