

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM KARARLARININ ÇALIŞANLAR
ARASINDAKİ İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL SAĞLIK
KURUMLARI ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özlem BULUT

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Abdülnaim TEMUR

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

AD SOYAD	Özlem BULUT
TEZİN DİLİ	Türkçe
TEZİN ADI	Örgütlerde Değişim Kararlarının Çalışanlar Arasındaki İletişim Üzerine Etkisi: Özel Sağlık Kurumları Araştırması
ENSTİTÜ	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	İşletme
BİLİM DALI	Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği
TEZİN TÜRÜ	Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	25.06.2019
SAYFA SAYISI	102
DİZİN TERİMLERİ	Değişim, Örgütsel Değişim, İletişim, Örgütsel İletişim
TÜRKÇE ÖZET	Bu tez, Sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin aldıkları değişim kararlarının kurum içi örgütsel iletişime etkisi ve özel sağlık kurumlarını kapsayan bir çalışmadır.
DAĞITIM LİSTESİ	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Özlem BULUT

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM KARARLARININ ÇALIŞANLAR
ARASINDAKİ İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL SAĞLIK
KURUMLARI ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özlem BULUT

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Abdülnaim TEMUR

İSTANBUL-2019

BEYAN

Çalışmanın yapılmasında bilimsel ahlak kurullarına uyulduğuna, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıflarda bulunulduğuna ve kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin bir kısmının bu üniversitede ya da başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özlem BULUT

.../.../2019



TC

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Özlem BULUT'un "Örgütlerde Değişim Kararlarının Çalışanlar Arasındaki İletişim Üzerine Etkisi: Özel Sağlık Kurumları Araştırması" adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Dr. Öğr. Üyesi Abdül'naim TEMUR
(Danışman)

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Sulhi ESKİ

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

.../.../2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM KARARLARININ ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ

Örgütler çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve yönetim ile alakalı değişimlerden doğrudan etkilenmektedir. Örgüt varlığını devam ettirmek için faaliyet gösterdiği çevrede meydana gelebilecek gelişmeleri önceden gözlemleyerek çevresel faktörleri kontrol altında tutması gerekir. Dış çevre kontrolü ne kadar iyi olursa örgütün değişimi yönetme süreci de paralel olarak gelişir.

Değişim her ne kadar çok sayıda fırsatı beraberinde getirirse de bazı tehlikeleri de içerisinde barındırır. Bundan dolayı örgütler değişime uyum sağlayabilmek için gerekli donanıma sahip olması şarttır. Örgüt yöneticileri ve çalışanların asli görevleri ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, görevleri yürüten çalışanlar arasında iletişim olmadan örgütün amaçları doğrultusunda gerekli görülen etkileşim gerçekleşmez. Yöneticiler, örgütlerde yeterli düzeyde iletişim ağını kurduklarında istenilen hedefe etkin bir şekilde varabilirler.

Sağlık kurumlarının vermiş olduğu değişim kararları tedavi amaçlı gelen hastaları etkilediği kadar sağlık çalışanlarını da etkilemektedir. Değişim sürecinde sağlık çalışanlarının fikirlerinin alınması değişimin daha başarılı sonuçlar almasında etkili olmaktadır. Bu açıdan yapılan çalışmada değişim kararı alınan örgütlerde yaşanan değişimin örgütsel iletişime olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda görev yapan çalışanlara değişim ve iletişim ile alakalı tutum ölçekleri uygulanmıştır. Veriler Spss 22 programında analiz edilerek çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda frekans, yüzde tabloları oluşturulmuştur. Örgütsel değişimin örgütsel iletişime ve boyutlarına olan etkisini belirlemek amacıyla elde edilen veriler üzerinde regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütsel değişimin örgütsel iletişim ile alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, doğal iletişim, yatay ve dikey iletişime anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel değişim ile kurum içi iletişim, doğal iletişim, yatay ve dikey iletişim ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Değişim, İletişim, Örgüt, Örgütsel Değişim, Örgütsel İletişim

ABSTRACT

IN ORGANIZATIONS THE EFFECT OF COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES, CHANGE DECISIONS

Occurring in the organizations around social, cultural, economic, technological and management-related changes directly affected. To continue the existence of the organization operates around observing developments that might occur in advance should keep environmental factors under control. No matter how good the Organization's external environment control managing the change process also develops in parallel.

How many in each change although the opportunity to accommodate some of the risks. Because of this, organizations are equipped to adapt to change is necessarily necessary. Organization managers and employees how well edited fundamental tasks you're organized, carrying out tasks without communication between employees of the Organisation for the purposes deemed necessary interaction does not occur. Administrators in organizations have established adequate communication network that you can reach the desired goal in effectively.

The change in health institutions of therapeutic decisions affects much of patients from health professionals also. In the process of change in the health of its employees ideas that change more effective in obtaining successful results. In this respect, the decision to change the change in organizations in the study received the determination of the effect of organizational communication.

For this purpose about change and communication to employees who work attitude scales. Analysed by Spss program in the 22 employees in line with demographic characteristics frequency, percentage tables. Organizational communication and organizational change in order to determine the impact that the size of the resulting data, the regression analysis was carried out. Organizational change and organizational communication and correlation analysis in order to determine the relationship between. Research on the information obtained as a result of organizational change, organizational communication are of lower dimension with internal communication, natural communication, horizontal and vertical communication has been found to have a meaningful impact. At the same time, organizational change and internal communication, natural communication, horizontal and vertical communication with positive medium-level has been found to be a meaningful relationship.

Key words: Change, Communication, Organization, Organizational Change, Organizational Communication

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	4
1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI	4
1.2. DEĞİŞİM TÜRLERİ.....	5
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	7
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ	9
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI	10
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ.....	12
1.6.1. Örgütsel Değişimin Dış Nedenleri	13
1.6.1.1. Doğal Çevreden Kaynaklanan Değişim	13
1.6.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarından Kaynaklı Değişim	14
1.6.1.3. Ekonomik Çevreden Kaynaklı Değişim.....	15
1.6.1.4. Hukuki Çevreden Kaynaklanan Değişim.....	15
1.6.1.5. Teknolojik Çevreden Kaynaklı Değişim	16
1.6.2. Örgütsel Değişimin İç Nedenleri.....	17
1.6.2.1. Büyüme	17
1.6.2.2. Şirketlerin Birleşmesi.....	18
1.6.2.3. Gerileme.....	18

1.6.2.4. Tepe Yöneticilerinin Değişimi	18
1.6.2.5. Örgütsel Yetersizlik	19
İKİNCİ BÖLÜM.....	20
İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....	20
2.1. İLETİŞİM KAVRAMI	20
2.2. İLETİŞİM SÜRECİ.....	21
2.2.1. Kaynak (Gönderici)	22
2.2.2. Algı	23
2.2.3. Mesaj (İleti)	23
2.2.4. İletişim Kanalı.....	24
2.2.5. Gürültü	24
2.2.6. Alıcı (Hedef).....	25
2.2.7. Geri Bildirim	25
2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	26
2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	27
2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI VE İŞLEVİ	28
2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ	29
2.6.1. Biçimsel (Formel) İletişim	30
2.6.1.1. Dikey İletişim Kanalları	31
2.6.1.2. Yatay İletişim Kanalları	32
2.6.1.3. Çapraz İletişim Kanalları.....	32
2.6.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları.....	32
2.6.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim	33
2.6.2.1. Dedikodu.....	34
2.6.2.2. Söylenti	35
2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KULLANILAN ARAÇLAR.....	35
2.7.1. Yazılı iletişim	35
2.7.2. Sözlü iletişim	36

2.7.3. Sözsüz iletişim	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
DEĞİŞİM KARARLARININ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİME ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....	37
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	37
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	37
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ.....	38
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	38
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	39
3.6. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	39
3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	40
3.8. ANKETİN GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ.....	41
3.9. İSTATİSTİKSEL ANALİZ SONUÇLARI	45
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	45
3.9.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular.....	46
3.9.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel İletişim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular.....	48
3.9.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Kurum İçi İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular.....	51
3.9.3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Doğal İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular.....	54
3.9.3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Yatay İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular	56
3.9.3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Dikey İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular	59

3.9.4. Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişim Değişkenleri Etkileriyle İlgili Regresyon Analiz Sonuçları.....	61
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKÇA.....	72
EKLER
ÖZGEÇMİŞ



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Algılamayı Etkileyen Faktörler	23
Tablo-2 Güvenirlilik Analizi Sonuçları	41
Tablo-3 Örgütsel İletişimin Ölçeğinde Bulunan Boyutlara İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonucu	42
Tablo-4 Örgütsel İletişimin Ölçeğinde Yer Alan Sorulara İlişkin Faktör Analizi Sonucu	43
Tablo-5 Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	44
Tablo-6 Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonucu	44
Tablo-7 Frekans ve Yüzde Tablosu.....	45
Tablo-8 Cinsiyet İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	46
Tablo-9 Medeni Durum İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	46
Tablo-10 Yaş İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	47
Tablo-11 Aylık Gelir İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	47
Tablo-12 Eğitim Durumu İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	48
Tablo-13 Cinsiyet İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	48
Tablo-14 Medeni Durum İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	49
Tablo-15 Yaş İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .	49
Tablo-16 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	50
Tablo-17 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	50

Tablo-18 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	51
Tablo-19 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	51
Tablo-20 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo-21 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo-22 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	53
Tablo-23 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo-24 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo-25 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
Tablo-26 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	55
Tablo-27 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Tablo-28 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Tablo-29 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	57
Tablo-30 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	57
Tablo-31 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo-32 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo-33 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	59

Tablo-34 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	59
Tablo-35 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo-36 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo-37 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	61
Tablo-38 Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi	61
Tablo-39 Örgütsel Değişimin Kurum İçi İletişime Etkisi.....	62
Tablo-40 Örgütsel Değişimin Doğal İletişime Etkisi	63
Tablo-41 Örgütsel Değişimin Yatay İletişime Etkisi.....	63
Tablo-42 Örgütsel Değişimin Dikey İletişime Etkisi.....	64
Tablo-43 Hipotezlerin Kabul Red Dağılımı.....	64
Tablo-44 Örgütsel Değişim ve Örgütsel İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları	65
Tablo-45 Örgütsel Değişim ile Kurum İçi İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları	65
Tablo-46 Örgütsel Değişim ile Doğal İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları	65
Tablo-47 Örgütsel Değişim ile Yatay İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları	66
Tablo-48 Örgütsel Değişim ile Dikey İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Temel İletişim Süreci	22
Şekil-2 Araştırmanın Modeli	40



EKLER LİSTESİ

EK-A KİŞİSEL BİLGİ FORMU

EK-B ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ

EK-C ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ



ÖNSÖZ

Uzun ve zahmetli bir emeğin sonucunda tez çalışmamın bu aşamaya gelmesi beni mutlu etmekte ve heyecanlandırmaktadır. Çalışmamı değerli kılan en önemli şey, hayatıma giren en değerli varlığım kızım Hatice Zümra büyürken, çalışmamın sürmesi ve nihayete ermesidir. Bundan dolayı varlığı için, aldığı her nefeste beni üretkenliğe davet eden, tezimin manevi destekçisi kızım Hatice Zümra 'ya çok teşekkür ederim.

Akademik ürün ortaya koyarken niteliğin; hem süreç boyunca hem de nihayetinde ön planda tutulmasına yardımcı olan, çalışmam boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, öğrencisi olmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam, tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Abdül'naim TEMUR hocama çok teşekkür ederim. Çalışmamda imzalarının bulunması şahsım için onurdur. Fikri ve eleştirel anlamda beni sınırlandırmamaları ve özgür bir çalışma ortamı sağlamaları akademik ahlakı içselleştirmiş bilim insanı olduklarının en büyük ispatıdır.

Son olarak onların kızları olmaktan onur ve mutluluk duyduğum ve bu süreçte sabır ve desteklerini benden hiç esirgemeyen sevgili Annem Meryem ÇAYIR'a ve sevgili babam Muammer ÇAYIR'a, kardeşim Gülşen ÇAYIR'a hayatım boyunca bana sağladıkları her türlü imkân ve destek için; bir an olsun bile yalnız bırakmadıkları ve bana gösterdikleri koşulsuz sevgi ve saygı için önlerinde sevgi ve saygıyla eğilerek teşekkür ederim.

Ayrıca yaptığım işlerde maddi ve manevi yardımlarıyla beni her zaman desteklediği gibi bu tezin hazırlanması esnasında da beni destekleyen ve cesaretlendiren sevgili eşim Kenan BULUT'a, teşekkür eder sevgilerimi sunarım.

Özlem BULUT

GİRİŞ

Değişim, herhangi bir olgunun başlangıçtaki halinden farklı bir duruma gelmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel değişim ise günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaç duyduğu zorunlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bir örgüt için değişime neden olan iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Dışsal faktörler; teknolojik gelişmeler, sosyal ve kültürel koşullar, rekabet piyasası, ekonomik koşullar, hukuki çevre koşulları olarak sıralanabilir. Örgüt bu faktörlere doğrudan müdahalede bulunamaz. Örgütsel değişimin iç faktörleri ise çalışanlar arası çatışma, etkin iletişimin yoksunluğu, maliyetlerin artması ve satışların düşmesi, personel beklentilerinin artması sayılabilir. Ayrıca örgüt içinde ortaya çıkan yenilik fikirleri, icat ve teknoloji de içsel değişime sebep olabilir.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl organizasyonlar açısından geride bıraktığımız yüzyıllardan ayıran en önemli şey değişim hızında meydana gelen olağanüstü artıştır. Yaşanan bu değişimden kaynaklı olarak örgütlerin en çok uğraş verdikleri durum olarak örgüt yapısında meydana gelen değişim sürecinin yönetimi olmuştur. Süreç yönetimi değişim açısından oldukça önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Özellikle bu değişim sürecinin doğru yönetilmesi hem değişim açısından hem de örgüt açısından oldukça önemlidir. Başarılı bir değişim sürecinin yaşanabilmesi için gerekli olan birçok unsur bulunmaktadır. Bunlardan biriside örgütlerde çalışanlar ve yönetim arasında sağlanan iletişimdir. Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için değişime, başarılı bir değişim içinde sağlıklı bir örgütsel iletişime ihtiyacı vardır.

Değişim kavramı bireylerde, örgütlerde ve toplumda kendiliğinden ortaya çıkan doğal bir süreçtir. Örgütler çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel değişimlerden doğrudan etkilenmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, gün geçtikçe artan uluslararası ilişkiler, artan nüfus, ülkelerin silahlanması gibi çeşitli etkenler, toplumların örgütlenmesinde zorunlu ve köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır.

Değişim, planlı ya da plansız olarak gerçekleşen bir sistemin yerine başka bir sistemin getirilmesidir. Dünyada değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Değişim, yeni fikirler üretmek, farklı düşünceler yaratmak, çeşitli yöntem ve araçlar geliştirmek gibi yenilikleri içerisinde bulundurmaktadır.

Sağlık kurumları da yaşanan gelişmelerden ve değişimin zorunlu olmasından payını almıştır. Sağlık kurumlarının değişim sürecinde; hizmet planlamasına, denetleme kurumlarına, kalite sistemlerine, teknolojik gelişmelere, hız ve maliyet gibi

etkenlere dikkat etmesi gerekmektedir. Kısacası, kurumların yeniliklere uyum sağlama noktasında ihtiyaçları olan en önemli husus değişime açık olmasıdır.

Sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlanması, farklılaşan müşteri beklentilerinin karşılanması ve bu durumlarda kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ancak değişime ayak uydurmak ile gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda değişimi yönetemeyen idareciler, bir süre sonra değişimin doğası gereği kendilerinin değiştiğini görebilir. Kurumlara göre değişim gerekli ve zorunlu bir gerçek olmakla birlikte önemli olan değişim sürecini doğru yönetebilmek ve değişimin planlamasını yaparken oluşabilecek engelleri zamanında ortadan kaldırabilmektir. Çünkü değişim sürecinde kurumların yaşadıkları bazı kayıplar, değişimi krize dönüştürerek kurumun yapısını olumsuz etkileyebilir. Örgütlerde değişim yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleşir ise kurumlar süreç sonunda önemli kazanımlar elde ederek örgütsel başarıya bir adım daha yaklaşmış olurlar.

Sağlık hizmeti veren kurumlarda değişimi zorunlu hale getiren birçok faktör bulunmaktadır. Sağlık kurumları; çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilmek, rekabet koşullarında üstün olmak, sundukları hizmet kalitesini artırmak, maliyeti aşağı yöne doğru çekmek ve çalışanların verimliliğini artırabilmek amacı doğrultusunda değişimi kullanmaya çalışmıştır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikli olarak örgütsel ve yönetsel alanlarda değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Bundan dolayı örgüt yöneticileri, çalıştıkları kurumları etkin bir şekilde geliştirmenin çeşitli yollarını aramaktadır. Sağlık kurumlarında çalışan personel, kurum içerisinde yaşanan değişime uyum sağlayarak kurum tarafından sunulan hizmetin geliştirilmesinde ve değişimin başarıyla sonuçlanmasında aktif rol oynamaktadır.

Sağlık kurumlarının yöneticilerinin öncelikli amacı kurum çalışanlarının müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde hizmet sunmasıdır. Fakat sağlık kurumlarının farklı birimlerinin olması, çeşitli eğitim düzeyine sahip çalışanlarının bulunması ve ortak bir amaç için çaba harcamaları noktasında bazı sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için öncelikli olarak birimler arasındaki iletişime dikkat edilmeli ve değişim stratejilerinin örgütsel iletişime bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı örgütsel değişimi üstlenen yöneticilerin, titizlikle örgütsel iletişim süreçlerini de dikkate alması gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanların görev ve sorumlulukları kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, ortak amaç doğrultusunda hareket edecek çalışanlar arasındaki iletişim sağlıklı olmadığı sürece uyum ve ortak amaca ilişkin etkileşim verimli olarak gerçekleşmez. Böylesi olumsuz bir durumda yöneticiler, örgüt içi iletişim ağını kurduklarında ve örgütsel iletişimin önemini çalışanlara verimli bir şekilde

aktardıklarında örgüt için gerekli olan değişime o zaman karar verebilirler. Değişim sürecinde örgütsel iletişim, örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemlerde, yöneticilere geri bildirim sağlanacak olması yapılan çalışma kapsamında bu iki kavramın özellikle araştırılarak aralarında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi gelecekte yapılacak çalışmalarda yol gösterici olacaktır.

Çalışmanın temel çıkış noktası “Örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerinde bir etkisi var mıdır?” sorusudur. Böylelikle değişime karar veren yöneticilerin, değişim sürecinde karşılaşılan her türlü olumlu ya da olumsuz durumun aynı şekilde örgütsel iletişimde ne gibi etkilere yol açacağıının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde değişim ve örgütsel değişim kavramlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda örgütsel değişimi oluşturan unsurlar, örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişimin amaçları, örgütsel değişimin türleri gibi konulara yer verilerek literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde iletişim ve örgütsel iletişim kavramlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde; iletişim kavramı, iletişim süreci, iletişim türleri, örgütsel iletişim, örgütsel iletişimin amacı, örgütsel iletişimin önemi, örgütsel iletişimde kullanılan yaklaşımlar, örgütsel iletişimi oluşturan kanallar gibi konulara yer verilerek literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise sağlık kurumlarında çalışan personelin örgütsel değişim ve örgütsel iletişim tutumlarını belirlemek amacıyla hazırlanan anket çalışmasına yer verilmiştir. Aynı zamanda bu bölümde çalışmanın amacına, önemine, yöntemine, örnekleme, veri toplama aracına, verilerin analizlerine ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan bilgiler doğrultusunda ise çalışmanın sonuç bölümü oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI

Bilgi çağı olarak ifade edilen bu dönemde, bilginin hızlı bir şekilde yayılmasıyla birlikte teknolojinin de gelişerek toplumun yapısını ve bireylerin yaşantısını etkilemesi kaçınılmaz bir gerçektir.¹ Değişim, var olan bir düzenin başka bir düzene getirilmesi anlamında kullanılmaktadır.² Başka bir tanımda ise değişim, planlı ya da plansız olarak gerçekleşen, herhangi bir sistemin veya sürecin bulunduğu durumdan başka bir duruma dönüştürülmesidir.³ Değişim herhangi bir şeyi farklı yapabilmek adına gerçekleşen değişikliklerdir. Değişim aynı zamanda planlı-plansız, açık-kapalı, köklü ya da aşamalı olarak gerçekleşebilir.

Değişimin kurumlar için birer mecburiyet olarak görülmemesi gerekmektedir. Sonucunda yarar sağlayan bir süreç olarak kabul edilmesi kurumlar açısından oldukça faydalı olacaktır. Değişimin faydaları şu şekilde sıralanır:⁴

- Değişime karar veren kurumlar sıradan olmaktan çıkar ve süreç sonuna kadar heyecan duyarlar.
- Kurum çalışanlarının dikkatleri işlerinde toplanır.
- Çalışanların mesleki gelişim düzeyleri artar.
- Çalışanlarda iş motivasyonu artar.
- İş tatmininin artması sağlanır.

Son dönemlerde dünyada ve ülkemizde değişim kavramı üzerinde en çok durulan konular arasında yer almakta ve çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Değişim, sözlük anlamı olarak bir durumun başka bir biçime dönüşmesi ya da olağan yapısından farklılaşması anlamına gelmektedir.⁵

¹ İrfan Çağlar, *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde değişim ve değişimi yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s.7 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s. 783.

³ Baykal Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, Akademik Basın ve Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 277.

⁴ İsmail Dalay vd., *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s. 104.

⁵ Deniz Çalık, "Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları", Ankara Üniversitesi Dergisi, Yıl 2, Sayı 5, 2010, s.3.

Değişim kavramı geçmişten günümüze kadar geçen sürede farklı yaklaşımlarla ve farklı disiplinler altında açıklanmaya çalışılmıştır. Değişim kavramı bazı dönemlerde yenilenme bazı dönemlerde gelişme kavramları ışığında varlığını sürdürmüştür.⁶

TDK'ye göre değişim, belirli bir zaman diliminde yer alan değişiklikler bütünü olarak ifade edilmektedir.⁷

Değişim ile alakalı literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. En genel anlamı ile değişim, herhangi bir şeyde meydana gelen farklılık anlamına gelmektedir. Değişime örnek verilecek olursa, kurumların ürettikleri bir ürünün kalitesinde zaman içerisinde meydana gelen farklılaşma sayılabilir. Aynı zamanda değişim olağan bir durumda farklı bir şeyin kabul edilmesi olarak da söylenebilir. Örgütlerin var olan amaçlarını içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirerek yeniden düzenlemesi değişim olarak ifade edilmektedir.⁸

Değişim kavramı en çok yenilik kavramı ile karıştırılmaktadır. Aslında değişim bazı noktalarda yenilikten ayrılmaktadır. Değişim kendiliğinden ortaya çıkabilir, yenilik ise planlanmış ve belirli bir amaç doğrultusunda ortaya çıkar. Değişim, bazen geçmişe dönük olarak gerçekleşirken yenilik her zaman ileriye dönüktür.⁹

Değişim kavramı yerine bazen farklı kavramlar kullanılmaktadır. Bunlar; evrim, devrim, reform ve yeniden yapılanma gibi kavramlardır. Evrim, kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimdir. Evrimin tam tersi devrimdir ve kısa zaman diliminde meydana gelen köklü değişimler anlamına gelmektedir. Değişimi ifade etmekte kullanılan bir başka kavramsa yeniden yapılanmadır. Yeniden yapılanma var olan bir sistemin işleyiş ve yapı olarak yeniden düzenlenmesidir. Reform ise değişimi başlatan ve ortaya çıkartan istikrarlı bir süreçtir.¹⁰

1.2. DEĞİŞİM TÜRLERİ

Değişim türleri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak örgütsel değişim öncelikle zaman, kapsam, uygulanma tarzı, nitelik-nicelik ve amaca göre farklı şekillerde meydana gelmektedir. Örgüt şartlarına göre bu türlerden biri ya da birkaçı aynı anda ortaya çıkabilir.¹¹

⁶ Selçuk Açıkgöz, Örgütsel değişim ve değişime direnç, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.7 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

⁷ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2018).

⁸ İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayınları, İstanbul, 2012, s. 9.

⁹ İbrahim Ethem Başaran, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayınları, 2012, s. 171.

¹⁰ Belkis Özkara, *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999, s. 4.

¹¹ Ümit Kahraman, Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2019, s.56 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

Örgütler için değişim zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Değişim, şekil olarak ele alındığında birçok çeşidinin olduğu görülmektedir. Genel olarak değişim aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- Planlı-Plansız Değişim
- Makro-Mikro Değişim
- Zamana Yayılan-Ani Değişim
- Öngörücü (Proaktif)-Reaktif Değişim
- Geniş-Dar Kapsamlı Değişim
- Köklü (Radikal)-Sistemik Değişim

Planlı değişim, yapmak istediğiniz herhangi bir değişikliğin önceden planlanıp tasarlanarak hareket edilmesidir. Planlı değişim sürecinde yeni fikir, program ve çalışma düzeni gibi değişime konu olan durumlar süreç başlamadan önce planlanır. Planlaması yapılan değişim, örgüt içerisinde doğru iletişim kanalları kullanılarak uygulamaya geçilerek sonuçta da değişim ya kabul edilir ya da reddedilir. Plansız değişim ise öncesinde değişimin amacı ve aşamaları üzerinde düşünülmeden; kurum içerisinde meydana gelen ani bir kriz durumunda çözüme ulaşmak için gerekli önlemlerin alındığı değişim türüdür.¹² Örgütler, içerisinde çok sayıda riski bulundurduğu için plansız değişime çok sıcak bakmamaktadır. Özellikle rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüzde hiçbir yönetici amacı ve hedefi olmayan bir değişimin içine girmek istemez.

Makro değişim, çok sayıda stratejinin ve tekniğin uygulandığı kurumların bütün olarak başarısını artırmayı hedefledikleri zaman kullanılan değişim türüdür. Mikro değişim ise kurum içerisinde belirli bir alt kademede gerçekleştirilmek istenen değişimi ifade eder. Mikro değişimde, örgütün mevcut sisteminde aksamaya neden olabilecek herhangi bir birimin diğer birimlerden ayrıştırılarak değişime katılmasıyla gerçekleşen değişimdir. Makro değişim, genellikle satın alma yolu ile birleşen ve birbirlerini tanımayan işletmeler arasında yapılmaktadır.¹³

Örgütler, değişim sürecini zamana yayarak belirlenen amaçlara kademe kademe ulaşmaya çalışabilecekleri gibi değişim için yapılması gereken işleri çok kısa bir sürede tamamlayarak amaçlarına ulaşmaya çalışabilir.

Öngörücü (proaktif) değişim, gelecekte ortaya çıkacağı düşünülen koşulları göz önünde bulundurarak örgütün işlerinde, uygulamalarında ve işleyişinde bir takım değişiklikler yaparak olası şartlar gerçekleştiğinde kurumun hazır olmasını sağlamak amacıyla yapılan değişim türüdür. Tepkisel (reaktif) değişim ise öngörücü değişimde

¹² Koçel, a.g.e., s.785.

¹³ Nejat Basım vd., **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s. 22.

olduğu gibi tahmin edilen durumlara karşı alınan önlemler yerine fiili olarak karşılaşılabilecek durumlar için gerekli görülen değişim türüdür.¹⁴

Uygulama olarak, makro ve mikro değişim türünde olduğu gibi gerçekleşen geniş ve dar kapsamlı değişim, örgütlerde değiştirilmesi istenen durumların sayılarına ve yaygınlıklarına bakılarak karar verilen değişim türüdür.¹⁵

Köklü (radikal) değişim, değişime konu sistemlerin yapısal olarak tamamen kaldırılıp yerine başka bir sistemin getirildiği değişim türüdür. Radikal değişim, işletmeler için bir devrim niteliğindedir. Kademe kademe gerçekleştirilen değişim ise sürekli ve daha çok iyileştirmeye yönelik atılan adımları ifade etmektedir. Bu tarz değişimler olası bir risk oluşturmadan örgütün işleyişini iyileştirmeye yardımcı olmaktadır.¹⁶

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişimin kaçınılmaz olduğu bu dönemde sistem yaklaşımına göre örgütler hem kendi içlerinde hem de çevreleri ile sürekli olarak etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucunda dış çevrede meydana gelen değişim örgütün yapısını da etkilemektedir. Örgütlerin dış çevre ile olan iletişimi değişimin örgüt içinde de yaşanmasına neden olmaktadır. Bireylerin değişime ayak uydurduğu gibi örgütlerinde değişime ayak uydurması oldukça doğal bir durumdur.¹⁷

Bilgi toplumu haline dönüşmeye başlayan, küreselleşen dünyadaki değişimin hızına bakıldığında örgütlerin, olağan, klasik yapılarını koruma çabaları varlıklarının sürdürülmesi noktasında yetersiz kalmaktadır. Örgütsel değişim; örgütün yapısının, hedeflerinin ve teknolojik faktörlere uyum sağlamak amacı ile yaptığı girişimleri ifade etmektedir.¹⁸

Tarihsel süreç içerisinde toplumlar, kültürel, siyasi, ekonomik ve daha birçok boyutta değişim ve gelişim halinde bulunmaktadır. Belirli bir toplum içerisinde yaşayan bireylerin değişime uyum sağlamaya çalıştığı gibi örgütlerin de içinde buldukları çevresel faktörlere ve yaşanan değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir.¹⁹

Örgütler değişimi belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için kullanır. Örgütlerin içinde buldukları çevresel faktörlere dikkat ederek, çevrelerinde meydana gelen

¹⁴ İltar Akat vd., *İşletme Yönetimi*, Fakülte Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2002, s. 392.

¹⁵ Koçel, a.g.e., s.785

¹⁶ Dilek Demirel, *Örgütsel Değişimin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, s.24 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

¹⁷ İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2015, s.36.

¹⁸ Hüseyin Akar, *Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, s.34 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

¹⁹ Melek Vergilicel Tüz, *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi, İstanbul, 2004, s. 30.

değişim isteklerini görmezden gelmemesi gerekir. Kısacası örgütlerin çevreleri ile bütünleşmesi gerekir. Örgüt ve çevre arasında uyumsuzlukların yaşanması çoğu kez örgüte zarar vermektedir. Bunun için çevre ile bütünleşme sorunu yaşayan örgütler yok olma tehlikesi ile karşılaşabilir.²⁰

Örgütsel değişim genel yapı itibari ile örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini ve çevreye göre kendilerini uyarlamaları olarak tanımlanabilir. Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere özellikle bu uyarlamalar neden olmaktadır. İşlerin işleyişinin farklılaşması, iş için kullanılan teknolojik cihazların yenilenmesi, organizasyon yapısının değişmesi ve örgüt içerisindeki birimlerin değişmesi gibi unsurların tamamı örgütsel değişim kapsamında değerlendirilmektedir.²¹

Örgütsel değişim kendi içerisinde bazı süreçleri barındırmaktadır. Bunlar örgütün yapısında, kültüründe ve çalışma alanlarında meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Örgüt yapısındaki değişiklikler, çalışanların görev ve sorumluluklarının netleştirilmesi, görev tanımının yapılması, iletişim ağının düzenlenmesi, teknolojik yenilikler, yetki devri, yönetici sorumluluklarının değiştirilmesi gibi unsurları içermektedir. Örgüt kültüründe meydana gelen değişim ise örgütlerin yeniliklere karşı direnç göstermemesi, değişiklikleri kabullenmesi ve uyum sağlaması gibi faktörleri içerir. Örgüt çalışanlarında meydana gelen değişim ise çalışanların içinde buldukları durumları özellikle olumsuz durumları düzenlemek, çalışanlara yeteneklerini keşfetme imkânı sunmak, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek gibi unsurları değiştirmeyi kapsamaktadır.²²

Örgütsel değişimin bazı özellikleri vardır. Bunlar:²³

- Örgütsel değişim karmaşık bir yapıya sahiptir.
- Örgütsel değişim süreklilik gerektirir.
- Örgütsel değişim süreci yönetilirken yöneticiler tarafından uygulanan yöntemlerde çelişkilerin olmaması gerekir.

Örgütsel değişimde, yöneticilerin özellikle örgütsel farklılıklara dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü her örgütün yapısı birbirinden farklıdır ve bir örgütte gerçekleşen değişim başka bir örgütte aynı etkiyi göstermeyebilir. Bundan dolayı örgütün kültürel özellikleri, kendine özgün yönleri, örgütsel beklentiler gibi örgütün

²⁰ İkrâm Çınar, "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi", *Ege Eğitim Dergisi*, 2005, Cilt:6, s. 83.

²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergieli Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, s. 164

²² Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 2011, s.9.

²³ Aktan, a.g.e., s. 13.

varlığını sürdürmesinde etkisi olan bu faktörler dikkate alınmadığında başlanacak her değişim süreci başarısız olacaktır.²⁴

Değişimin yaşandığı örgütlerin sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yeniliklere ve değişime açık olup olmaması, süreç sonunda başarıya etki eden bir başka unsurdur. Değişim sonunda başarıyı hedefleyen örgütlerin özellikle belirli bir plan ile hareket etmesi gerekmektedir. Aksi halde düzensiz girişimlerde bulunan örgütler başarısız olacaktır.

Örgütsel değişimin zorunlu olarak gerçekleştirilmesinde iç ve dış çevrenin rolü oldukça fazladır. Örgütler, çevreleri ile yakın ilişki içerisinde. Örgütlerin çevresinde yaşanan değişimler, aynı zamanda örgütlerin uyum sağlama arayışına girmelerine neden olmaktadır. Uyum sağlama sürecinde örgütler, çevresel zorlamalar ve dayatmalara karşılık vererek kendi varlıklarını sürdürme koşullarını oluştururken rekabet koşullarında da rakiplerine üstünlük kurmaktadır.

Örgütler, içinde buldukları çevresel faktörlerin hızlı bir şekilde değişebileceğini öngördükleri gibi kendi yapılanmalarında da bu unsurlara dikkat ederek düzenleme yapmaları gerekir. Örgütsel değişime önem veren kurumlarda:²⁵

- Örgütler faaliyet gösterdikleri çevreler ile ilişkilerini esnek tutarak her türlü değişime doğrudan odaklanarak uyum sorunu yaşamazlar.
- Bilişim alanındaki gelişmeler takip edilerek değişim süreci kolaylaştırılabilir.
- Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için ödül sistemi uygulanabilir.
- Değişim sürecinde bazı çalışanlardan değişime liderlik yapmaları beklenir.
- Örgüt yönetiminde görev alacak kişiler özellikle değişimden haz alan ve değişime açık olan kişiler arasından seçilmelidir.

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Yaşadığımız toplumun yapısı nasıl ki değişim sürecinde bulunuyorsa aynı şekilde toplum içinde yaşayan insanların da bu sürece dâhil olmaları ve zaman içerisinde kendilerini değiştirmeleri kaçınılmaz bir gerçektir. Değişim bir bakıma doğada uyulması gereken bir kural olarak görülmektedir.²⁶

²⁴ Nezahat Güçlü ve Ekrem Tuğrul Şehitoğlu, "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, Sayı: 13, ss.252 – 253.

²⁵ Tokat, a.g.e., s.36.

²⁶ Tokat, a.g.e., s.36

Küreselleşme ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesinden dolayı iş dünyası bu değişimi takip etmekte zorlanmaktadır. Günümüzde değişimin hızlı bir şekilde olması işletmeler açısından olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değişimin bu denli hızlı olması örgütsel değişimi de bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu durumda değişimin en önemli özelliği "hız" olarak ifade edilebilir. Değişimin hızına yetişmek için örgütler, değişim stratejileri geliştirmek zorunda kalmıştır.²⁷

Değişim, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli olan en temel unsurdur. Değişim sürecini başlatmak isteyen kurumların bünyesinde barındırdığı bütün çalışanların değişimi istemesi ve değişime olumlu bakış açısı geliştirmesi gerekmektedir. Aksi halde bu isteksizlik ve zorunluluk değişimi olumsuz etkiler.²⁸

Değişim doğada kendiliğinden ortaya çıkan bir yasa olarak düşünülebilir. İnsan değişir, doğa değişir, toplum değişir, yaşam tarzları değişir, düşünceler değişir ve bu değişimlerin çıkış noktasının da "gelişmek" olduğu da ayrı bir gerçektir. Sürekli olarak ortaya çıkan değişim koşullarına uyum sağlamak için her şeyin değişmekten başka çaresi yoktur. Kısacası bugün yıkanan çamaşırı dünün güneşi asla kurutmaz. Örgütlerin de insanlar gibi çevrelerine uyum sağlamak için değişim koşullarına ayak uydurması gerekmektedir. Bu yüzden örgütlerin, geleceğin belirsizliklerini ortadan kaldırmak adına planlı ve düzenli bir şekilde değişime girmeleri gerekmektedir.²⁹

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel değişimin yaşanabilmesi için değişime ilişkin amaçların süreç başlamadan belirlenmesi gerekir. Örgütlerde değiştirmek istenen herhangi bir unsur, örgüt içerisinde başka unsurlarla ilişkili olduğundan onları da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla değişim düşünen örgütlerin gerekli planlamaları yaparak değişimi bütün yönleri ile ele alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bütün ayrıntıları ile değerlendirilen değişim süreci sonunda örgütler başarıya daha kolay ulaşabilmektedir.³⁰

Örgütler için yapılan bu çalışmalar, örgütün amaçlarının başarıya ulaşması ve planların uygulanmasına dönük olarak yapılmaktadır. Sistemli olarak bilinen örgütlerde örgütsel değişim zamana yenilmemek, düzenin bozulmasını engellemek ve yeniliklere cevap vermek amacıyla yapılmaktadır.³¹ Bunun yanı sıra örgütsel

²⁷ Canan Çetin, *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s. 93.

²⁸ Fatma Beşenek, *Etkili Değişim*, Babıali Kültür Yayıncılığı, Konya, 2005. s. 149.

²⁹ Fatih Töremen, "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt: 12, s. 185.

³⁰ Basım vd., a.g.e., s. 13.

³¹ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007, s. 316 - 317.

değişimin; değişen hayat şartlarına uyum sağlamak, etkinliği ve verimliliği geliştirmek, iş için oluşan gereklilikleri yerine getirmek, personel ve müşteri ilişkilerini güçlendirmek, işletme varlığını sürdürmek ve değişimi kabul eden bir yapıya sahip olmak gibi çok sayıda amacı bulunmaktadır.³² Değişim, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri noktasında sürekliliği sağladığı için yönetim birimlerinin odak noktasında yer alır.

Örgütlerin fiziksel özellikleri, çevre şartları, personel tutumu, motivasyon kaynakları, iş için kullanılan ekipmanların teknolojik gelişmelerden dolayı değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişimler örgütsel değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir. Örgütsel değişimin genel amacı, iç ve dış çevrede ortaya çıkan farklılıklara karşı duyarlı olma, iş verimliliğini artırma, iş tatminini oluşturma ve çalışanların gelişmelerine olanak sağlayan bir kurum olma çalışması olarak ifade edilebilir.³³

Örgütsel değişime ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel değişimin amaçlarının dört ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu amaçlar aşağıda belirtilmiştir.³⁴

Etkinliği Artırmak: Değişimin en temel amaçlarından birisi etkinliği artırmaktır. Başka bir ifadeyle etkinliği artırmak, işin niteliklerini kurallara uygun olarak yapmak, işin gerekliliklerini ve çalışanların niteliklerini bütünleştirmektir. Örgütlerin etkinliği artırmak için yaptıkları her değişim "stratejik değişim" ile açıklanmaktadır.³⁵

Verimliliği Artırmak: Örgütsel değişimin bir başka amacı da örgütlerin verimliliklerini artırmaktır. Örgütler; verimliliği artırmak için yapılan işlerde, işi yapma aşamasında uygulanan yöntemlerde, iş için gerekli olan araç ve gereç kullanımında, örgüt çalışanları ve aralarındaki ilişkilerde değişikliklere gitmektedir.³⁶

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: Örgütsel değişimin önemli amaçlarından bir başkası da çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktır. Çalışanlarda sürekli olarak aynı işi yapmak belirli bir süre sonra monotonluğa yol açmaktadır. Monotonlaşan iş ortamı zaman içerisinde çalışanlarda iş tatmininin olumsuz etkilenmesine ve çalışanların yaptıkları işten sıkılmasına neden olmaktadır. Karşılaşılan bu tarz olumsuz durumlar örgütler için değişimi zorunlu hale getirmektedir.³⁷

³² Murat Akçakaya ve Nazlı Yücel, "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Cilt: 4, s. 3.

³³ Yelda Özkan, "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, c. 6, S. 1, s. 4.

³⁴ Tokat, a.g.e., s. 32-33.

³⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 164.

³⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.165.

³⁷ Çetin, a.g.e., s. 117-118.

Yenilik Yapmak: Örgütler buldukları sistemi değiştirerek bir başka sistemi benimsemeye çalışması değişen iş dünyasındaki yenilikleri sunmayı hedeflemektedir. Modern örgütlerde, değişimin hızına ayak uydurmak, rekabet koşullarına uyum sağlamak, pazar ihtiyaçları ve yenilikleri takip etmek olağan bir durum olarak değerlendirilmektedir.³⁸

Örgüt yöneticileri değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmek istiyorlarsa Kotter tarafından geliştirilmiş olan Başarının 8 Adımını dikkate almaları gerekmektedir.³⁹

- a. Kaçınılmaz durumun oluşturulması,
- b. Rehber niteliğine sahip koalisyonun oluşturulması,
- c. Vizyon ve stratejilerin geliştirilmesi,
- d. Örgüt içi değişim konusunda iletişimin sağlanması,
- e. Çalışanların performansının artırılması,
- f. Kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi,
- g. Ulaşılan hedeflerin pekiştirilerek daha fazla gelişim istenmesi,
- h. Örgüt kültürü için yeni yaklaşımların benimsenmesi.

1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelen değişimler örgütlerin doğrudan değişimlerden etkilenmesine neden olmaktadır. Örgütlerin değişime başlamadan önce değişimin zorluk derecesini öğrenmesi gerekir. Örgüt yöneticileri değişimin bir gereklilik ve kaçınılmaz bir son olduğuna inanıyor ise değişim sürecinde samimi ve korkusuz adımlar atması gerekmektedir.⁴⁰

Bilim ve teknolojinin hızlı ve kapsamlı olarak gelişmesinden dolayı yaşadığımız dönem, teknoloji dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde yaşanan gelişmeler geçmiş dönemlere nazaran daha kapsamlı olarak gerçekleşmektedir. Bilim ve teknolojisinin birbirleri ile paralel bir şekilde ilerlemesi sonucunda değişen kuramlar ve yeni yönetim yaklaşımları sayesinde örgütler iç ve dış çevrelerinde yaşadıkları uyum sorunlarından kurtulmuştur.⁴¹

Örgütün faaliyet gösterdiği çevre, zaman içerisinde değişime uğrar ve örgütün işleyişini de etkileyerek değişime katılmasını zorunluluk haline getirir. Örgütler; yaşadıkları değişim sonucunda ortaya çıkan istikrarın değişimden önceki istikrar

³⁸ Çetin, a.g.e., s. 117.

³⁹ Azmi Yalçın, *Değişim Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Ankara, 2002, s.7.

⁴⁰ Aktan, a.g.e., s. 13.

⁴⁰ Aktan, a.g.e., s. 13.

⁴¹ Tunç Demirebilek, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, 1992, Cilt: 21, Sayı: 1, s.212.

sürecinden daha uzun ömürlü olup olmadığını önemserler. Örgütleri değişime iten birçok neden bulunmaktadır. Değişimin nedenleri iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.⁴²

1.6.1. Örgütsel Değişimin Dış Nedenleri

Örgütlerin sistem olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için dış çevre ile uyum içerisinde olmak zorundadır. Örgütler aynı zamanda korunma ve gelişme için gereken ihtiyaçlarını karşılamak için çevresindeki unsurlardan faydalanır. Örgütlerin dış çevre ile olan ilişkisi, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için çok büyük öneme sahiptir. Kısacası örgütün dış çevresinde yaşanan her gelişme doğrudan örgütü etkilemektedir.⁴³

Örgütsel değişimin dış nedenleri şu şekildedir:

- Doğal çevreden kaynaklı değişim,
- Toplumsal çevre koşullarından kaynaklı değişim,
- Ekonomik çevre koşullarından kaynaklı değişim,
- Hukuki çevre koşullarından kaynaklı değişim,
- Teknolojik çevre koşullarından kaynaklı değişim.

Örgütler içinde yaşadıkları toplumun yapısına uygun olarak geleceğe dair çeşitli tahminlerde bulunarak çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişiklikleri önceden belirleyerek, organizasyon yapılarında, üretim süreçlerinde ve örgütün işleyişinde gerekli değişikliği yaparlar. Dış çevre koşulları bazen fırsatlar yaratarak örgütlerin bu süreçten karlı çıkmalarına yardım eder. Fakat dış çevre her zaman olumlu değişimlere neden olmayabilir ve bazen tehlikeli durumlarla örgütleri karşı karşıya bırakabilir. Bu tehlikeler; doğal afetler, sosyal ve kültürel yozlaşma gibi örgütün işleyişine doğrudan etki eden unsurlar olabilir. Bu yüzden örgütler gereken önlemleri alarak değişime giderler.⁴⁴

1.6.1.1. Doğal Çevreden Kaynaklanan Değişim

Doğal çevre denildiğinde ilk akla gelenler, örgütün kullandığı hava, su, toprak gibi unsurlardır. Bu unsurlarda meydana gelecek herhangi bir değişim örgütleri de etkileyerek değişime yönlendirmektedir.⁴⁵

Doğal çevrede yaşanan değişimden kaynaklı ortaya çıkan tehlike ve riskler genellikle tarım sektöründe faaliyet gösteren örgütleri etkilemektedir. Tarımsal

⁴² Ali Çimen, *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi?*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s. 10.

⁴³ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, Todaie Yayınları Yayın No: 185, Ankara, 1979, s. 9.

⁴⁴ Koçel, a.g.e., s.786.

⁴⁵ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, 1992, s. 115

hammadde kullanarak üretim yapan örgütler doğal çevreden kaynaklı değişim sürecinin etki alanına girerek değişimden payını almıştır.⁴⁶

Deprem, sel, heyelan, aşırı yağmur sonucu oluşan su baskınları gibi çeşitli doğal afetler örgütleri hazırlıksız yakaladığı için kriz etkisi yaratmaktadır. Aynı zamanda iklim değişiklikleri, coğrafi konumun etkisi, yerleşim alanı gibi unsurlardaki değişimler de örgütsel değişime neden olabilmektedir.⁴⁷

Doğal çevre koşullarında görülen değişimler işletmeleri olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Doğal çevrenin olumlu etkileri, örgütlerin varlıklarını sürdürme ve gelişmelerine olanak sağlamaya yöneliktir. Yağmur, sıcaklık, nem, sulama alanlarının yaygın olması gibi faktörler maliyeti düşürüp verimliliği artırdığı için örgütlere olumlu etki yapar. Aşırı sıcaklık, kuraklık ve don olaylarının etkisi altında faaliyetleri sürdüren örgütlerde ise durum tam tersidir ve oluşan durum örgütü olumsuz etkiler.⁴⁸

1.6.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarından Kaynaklı Değişim

Toplumda oluşan alt sistemin en büyük temsilcisi örgütlerdir. Sistem yaklaşımının temeli gereği sistemin herhangi bir bölümünde meydana gelen değişim diğer parçalarını da etkileyerek değiştirme niteliğine sahiptir. Bundan dolayı toplumun yapısında görülen herhangi bir değişim örgütü de etkisi altına almaktadır.⁴⁹

Nüfus artışı, insan ilişkileri, toplumsal ve kültürel sorunlar gibi çeşitli faktörler toplumsal değişime neden olmaktadır. Özellikle son dönemlerde yaşanan kentleşme sorunları, savaş ve iç huzursuzluktan kaynaklı nüfusun yoğunlaşması, toplumsal koşulların değiştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Toplumsal değişim örgütler üzerinde çeşitli etkilerde bulunarak değişim için farklı sorumluluklar yüklemektedir.⁵⁰ Kısacası toplumsal değişim, toplumların yapılarında, kültürlerinde ve davranışlarında meydana gelen farklılıklardır.

Toplumsal yapı içerisinde görülen değişim süreci aynı zamanda makro anlamda değişimi de temsil etmektedir. Toplumsal değişim genellikle kültürel değişim ile ifade edilmekte, bireyler ve gruplar üzerindeki değişimi belirtmektedir.⁵¹

⁴⁶ Tosun, a.g.e., s.115

⁴⁷ Özcan Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s. 9.

⁴⁸ İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayınları, 2012, s. 9

⁴⁹ Yeniçeri, a.g.e., s.10.

⁵⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.170.

⁵¹ Ahmet Avcı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:12-2, Sayı:24, 2015, s.11-26.

1.6.1.3. Ekonomik Çevreden Kaynaklı Değişim

Örgütler için çevre faktörleri arasında yer alan en önemli unsurlardan birisi de ekonomik çevre ile alakalı olan durumlardır. Örgütlerin içinde buldukları ekonomik yapı sürekli olarak farklılık göstermektedir. Örgütler için ekonomik yapı; üretim, değişim, tüketim ve geri dönüşüm kavramları arasında şekillenmektedir. Ekonomik çevre, pazar koşulları, ekonomik krizler, değişen pazar koşulları, arz talep dengesi gibi çeşitli unsurlardan etkilenmektedir. Bu unsurlarda meydana gelecek değişim örgütlerin değişimlerine de etki eder.⁵²

1.6.1.4. Hukuki Çevreden Kaynaklanan Değişim

Hukuk, bireylerin sosyal hayatını düzenleyen, maddi yaptırım gücüne sahip kurallar bütünüdür. Toplumsal ve ekonomik kuralların düzenlenmesini sağlayan hukuki çevre, yasalarda meydana gelen değişimlerden etkilenir. Değişen hukuki çevre örgütler üzerinde de etki ederek uyması gereken kuralların yeniden düzenlenmesini sağlar.⁵³

Ülkelerin hukuk alanında yapmış oldukları düzenlemeler sürekli olarak değişmektedir. Bu bağlamda hukuki çevre dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütlerin hukuki çevrede yaşanan bu değişimleri dikkatli bir şekilde takip etmesi ve değişen kurallara uyum sağlayabilmek için örgüt içerisinde bir takım değişiklikler yapması gerekmektedir.⁵⁴

Toplumsal alanda faaliyet gösteren sağlık kurumlarında hukuki olarak birçok düzenleme yapılmıştır. Son zamanlarda yapılan köklü değişikliklerle beraber yapılan hukuksal düzenlemeler sağlık hukukunu ortaya çıkartmıştır. Sağlık hukuku, hastalıkların insan hayatında ortaya çıkardıkları sorunlardan doğan hukuki problemler üzerinde durarak, bu durumlara çözüm yolu arayan hukuk dalı olarak ifade edilir. Sağlık hukuku aşağıda belirtilen konuları kapsamaktadır.⁵⁵

- Sağlık hizmetleri,
- Bireylerin satın aldıkları sağlık sigortaları,
- Sağlık kurumlarının hukuksal yapıları,
- Kurumların sağlık alanında yaptıkları harcamaları,
- Sağlık Bakanlığının görev ve sorumlulukları,
- Sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların hak ve yükümlülüklerini,

⁵² Turgut Akıntürk, *Hukuka Giriş*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s. 3

⁵³ Akıntürk, a.g.e., s. 3.

⁵⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 2007, s. 85

⁵⁵ Hasan Petek, *Sağlık Hukuku*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2013, s. 4-5

- Sağlık çalışanlarının yasal sorumluluklarını,
- Hasta haklarını,
- İlaç hukukunu,
- Medikal hukuku,

Yukarıda belirtilen alanlarda yapılan her değişiklik doğrudan mevzuatı etkilediği için sağlık kurumlarında da değişimler görülmektedir.

1.6.1.5. Teknolojik Çevreden Kaynaklı Değişim

İçinde bulunduğumuz dönemin en önemli özelliklerinden birisi de teknolojinin çok hızlı şekilde gelişmesidir. Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin de işlerinin doğası ve yapısı gereği bazı alanlarda değişime gitmesi gerekir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan değişimler, örgüt içi haberleşme sistemine etki etmektedir. Bu değişim sonucunda örgüt içerisinde bilginin yayılması ve gelişmesi daha çabuk gerçekleşir.⁵⁶

Örgütler için teknolojik gelişmelerde yaşanan değişim, sistemin en çok değişen öğelerinden birisidir. Bu değişim sonucunda örgütler açısından kullanılan malzemeler, hammaddeler, kullanılan iş makinelerinde yaşanan değişimler örgütler üzerinde bazı riskleri ve tehlikeleri ortaya çıkarmaktadır.⁵⁷

Teknoloji aynı zamanda değişimin en vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Örgütlerin sadece teknolojik değişimlere değil, aynı zamanda teknolojinin insan hayatına sunduğu katkılara da dikkat etmesi gerekir. Günümüzde çoğu örgüt, teknolojiyi kabullenerek gerekli gördükleri işlerin neredeyse tamamını teknolojiden faydalanarak gerçekleştirmektedir.⁵⁸

Hayatın vazgeçilmez değerleri arasında yer alan teknoloji, örgüt içerisinde bazı sorunları ortaya çıkartabilmektedir. Özellikle makineleşmenin artması sonucunda örgüt çalışanları atıl ve ya işsiz kalma sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Fakat sağlık sektöründe bu durum tamamen farklıdır. Özellikle sağlık kurumlarında kullanılan teknoloji, çalışanlara birçok alanda kolaylıklar sağlayarak hastalar için yapılan iş ve işlemlerin daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlamaktadır.⁵⁹

⁵⁶ Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 260.

⁵⁷ Dinçer, a.g.e., s.82-83.

⁵⁸ Özkalp, a.g.e., s.261.

⁵⁹ Petek, a.g.e., s.5.

1.6.2. Örgütsel Değişimin İç Nedenleri

Örgütleri değişim sürecine yönelten durumlar sadece örgütün dış çevresi ile alakalı olmayabilir. Aynı zamanda örgüt içi faktörler de değişime neden olur. Örgütsel değişime neden olan iç nedenler şu şekildedir:⁶⁰

- Örgütlerin büyümesi,
- Şirketlerin birleşmesi,
- Örgütlerin gerilemesi,
- Yönetici değişimi,
- Örgütsel yetersizlikler.

1.6.2.1. Büyüme

Örgütlerde büyüme iki şekilde gerçekleşir. İlki örgütlerin kapasitesinde ve üretim faaliyetlerinde meydana gelen büyümedir. İkincisi ise örgütlerin üretiminde meydana gelen artıştır.⁶¹

Başka bir anlamda ise büyüme, satışlarda yaşanan artış olarak ifade edilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda ise örgütlerin büyümesi çalışan sayılarında yaşanan artış olarak yorumlanmaktadır. Finansal olarak büyüme, örgütlerin bilançolarında ve sermaye artışlarından kaynaklı büyüme olarak düşünülmektedir.⁶²

Örgütler çeşitli nedenlerden dolayı büyümek ve büyümeden kaynaklı olarak bazı imkânlardan yararlanmak isteyebilir. Örgütlerin büyümeyi istemelerindeki nedenler şunlardır:⁶³

- İçinde buldukları pazarda etkinliklerini artırma,
- Kâr elde etme,
- Optimal büyüklüğe kavuşma,
- Yeni teknolojileri kullanma,
- Artan rekabet sonrası varlıklarını sürdürme,
- Değişen pazar koşullarına uyum sağlama,
- Büyüme sonucunda oluşacak kaynakları kullanma ve tasarruflardan yararlanma,
- Rekabet gücünü artırma,
- Tercih edilen işletme konumuna gelme,

⁶⁰ Vergiliel Tüz, a.g.e., s. 30.

⁶¹ Koçel, a.g.e., s. 2.

⁶² Koçel, a.g.e., s.3.

⁶³ Doğan Tuncer, vd., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011, s. 53.

- Faaliyet gösterdikleri çevreden bir üst çevreye geçme (bölgeden ulusal alana, ulusal alanlardan uluslararası platformlara gibi).

1.6.2.2. Şirketlerin Birleşmesi

Şirketlerin birleşmesi farklı sebeplerden dolayı gerçekleşebilmektedir. Eğer şirket birleşmeleri satın alma yolu ile gerçekleşmiş ise bu örgütlerde değişim kaçınılmazdır. Fakat satın alınan şirketler ana şirkete bağlı olarak bir şube niteliğinde kullanılacak ise yönetim yapısını koruyarak daha minimum düzeyde değişimler gerçekleşebilir. Uzmanlar, şirket birleşmelerinde özellikle ekonomik birleşmeyi tavsiye etmektedir. Bu durumda birleşen örgütler kendi yapılarını düzenleyerek değişime ayak uydururlar.⁶⁴

1.6.2.3. Gerileme

Örgütlerin yaptıkları satışlarda ve karlarında herhangi bir azalma gözlemleniyor ise örgüt için gerilemeden bahsedilebilir. Bazen gerileme kısa süreli gerçekleşirken bazen de uzun soluklu olabilmektedir. Bu durumda gerilemeye neden olan faktör incelenmeli ve gerekli görülen alanlara müdahalelerde bulunarak değişime karar verilmelidir. Sonuçta gerileme devam ederse örgüt yönetimi maliyet azaltma yoluna başvurabilir.⁶⁵

1.6.2.4. Tepe Yöneticilerinin Değişimi

Örgütten çeşitli nedenlerle ayrılan yöneticilerin yerine gelen başka bir yönetici, örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili olarak farklı düzenlemelerde bulunduğundan örgütsel değişime neden olur. Özellikle alışkanlıkları, uzmanlık alanları, denetimdeki etkinliği, çalışan ilişkileri, tutum ve davranışları gibi birçok özelliği kendisinden önceki yöneticiden farklı olabileceği için değişimin yaşanmasında doğrudan rol oynayabilir. Bundan dolayı örgüt amacında, yapısında, teknolojisinde ve çalışan rollerinde değişimler yaşanabilir.⁶⁶

Sağlık kurumlarında Kamu Hastane Birliğine geçilmesiyle birlikte tepe yöneticilerinin birçoğu değişmiştir. Bu birliğe geçiş yapılmadan önce sağlık bakanlığına bağlı olarak hizmet sunan kurumlarda üst yöneticiler Başhekimlik iken bu uygulama sonrasında yerini Hastane Yöneticisine bırakmıştır. Yaşanan bu köklü

⁶⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.172.

⁶⁵ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.22

⁶⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.172.

değişim sonucunda hastanelerde ve sağlık alanlarında farklı değişimler yaşanmış ve bu durumdan özel sağlık kurumları da etkilenmiştir.

1.6.2.5. Örgütsel Yetersizlik

Örgütler için yetersizlik seviyesi çok üst noktalara ulaştığında değişim kaçınılmazdır. Örgütsel yetersizlikler; verimliliğin düşmesi, satışlarda gerileme, çalışan motivasyonunun düşmesi, çalışanlar arasında çıkan uyumsuzlukların çözüme kavuşturulmaması, örgütsel iletişimde yaşanan sorunlar, yanlış anlaşılmaları kapsamaktadır. Bu durumlardan kaynaklanan sorunları çözümlenebilmesi için değişim gerekmektedir.⁶⁷

Örgütsel değişime neden olan örgütsel yetersizlikler şu şekilde sıralanır:⁶⁸

- Karar verme sürecinde yaşanan yavaşlık,
- Çok sık yapılan hatalar,
- İletişimin yetersiz olması,
- Denetim mekanizmasının merkezci anlayış benimsemesi,
- Çalışanların çok sık devamsızlık yapması,
- Çeşitli bulaşıcı hastalıkların örgüt içince sıklıkla görülmesi,
- Yaratıcılığın ikinci plana bırakılması,
- Yeniliklere kapalı olma,
- Birimler arasında yaşanan çatışmalar ve uyumsuzluklar,
- Birimler arası koordinasyon eksiklikleri,
- Örgüt amaçlarının net olmaması,
- Denetim mekanizmasının çalışmaması,

Yukarıda belirtilen sorunların her birisi örgütleri değişime zorlamaktadır. Eğer bu sorunların örgüte verdiği zarar giderek artarsa örgütün değişime olan ihtiyacı da o derecede artar.

⁶⁷ M. Şerif Şimşek, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s. 302.

⁶⁸ Özkan, a.g.e., s. 39.

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

TDK'ye göre iletişim “insanların duygularını, düşüncelerini veya bilgilerini her türlü tekniği kullanarak başkalarına aktarmak ya da bildirmek” olarak tanımlanmıştır. Latince “Communis” batılı dillerde ise “Communication” olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle iletişim, anlamlaştırma, toplumsallaştırma, ortaklık ve birliktelik olarak ifade edilmektedir.⁶⁹

İletişim için yapılan çoğu tanımda ortak tema insandır. İletişimle alakalı olarak yapılan bazı tanımlar şunlardır:⁷⁰

- İletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerini simgeler aracılığı ile ifade etmesidir.
- İletişim, bireylerin mesajlar aracılığı ile gerçekleştirdiği toplumsal etkileşimdir.
- İletişim, insanların duygu ve düşüncelerini paylaştığı bir süreçtir.
- İletişim, bireylerde herhangi bir anlam arama çabasıdır.

İletişim, bireylerin ve toplumların yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan bir olgudur. Bireyler çeşitli nedenlerden dolayı iletişim kurma isteğinde bulunur. Özellikle belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için diğer bireylerle iletişime geçebilirler. Kurulan iletişim aracılığı ile bireyler kendi fikirlerini karşı tarafa aktarır.⁷¹

Bireyler arasındaki ilişkilerin yürütülmesi, duygu ve düşüncelerin aktarılması, sosyal hayatın içerisinde yer alınması iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim sayesinde bireyler çevrelerini etkilemekte, varlıklarını sürdürmekte, amaçlarını gerçekleştirmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.⁷²

İletişimin 3 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar:⁷³

İletişim insan davranışının sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Her topluluk iletişim olgusu ile karşılaşmıştır. Hatta toplumlar varlıklarını sürdürmek için gerekli olan unsurların başında yer alan iletişimi etkin bir şekilde kullanmıştır. Bireyler

⁶⁹ Diğdem Eskiörük, *Örgütsel İletişim*, Cinius Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2015 s.21.

⁷⁰ Nazife Güngör, *İletişime Giriş*, Desen Ofset, Ankara, 2011, s.18

⁷¹ Ahmet Çelik, *İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Fimka Tekstil Örneği*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, s25 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

⁷² Deniz Gökçe ve Gülsüm Başkan, “Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, 2012, s.201.

⁷³ Dilaver Tengilimoğlu ve Yüksel Öztürk, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 23.

hayatlarını sürdürdükleri her an iletişime ihtiyaç duymaya devam edecektir. İnsanlar yaşamın ilk yıllarından itibaren ihtiyaçlarını ifade edebilmek için çeşitli sesler çıkartarak çevreleri ile iletişim kurmaya çalışır. İlk başlarda anlamsız sesler çıkarırken zaman içerisinde deneme yanılma yolu ile konuşmayı öğrenir. Zaman ilerledikçe de çevre ile olan etkileşim arttığı için kişi konuşma bilgisini geliştirir.

İletişim dinamik bir yapıya sahiptir. Bireyler sosyal birer varlık olmaları itibarıyla sürekli olarak iletişim kurmaya ve etkileşimde bulunmaya yönelmektedirler. İçinde bulunduğumuz toplumun değişmesi sonucunda bu etkileşim daha geniş alanlarda etki göstermektedir. Değişimin toplumsal yapıyı etkilemesiyle birlikte zaman içerisinde farklı kavramlar oluşmuştur. Dil de canlılığını korumak için değişime uyum sağlamaya mecburdur. Dilde meydana gelen bu uyum sağlama süreci iletişimi ve iletişim kanallarını da etkileyerek değişimi de beraberinde getirmiştir.

İletişim bazı kalıplara bağlı olarak gerçekleşir. İletişim kalıpları genellikle toplumun kültürel özellikleri doğrultusunda şekillenir. Kültürel özellikleri kabullenen bireyler kalıpların süreklilik kazanmasına neden olur. İletişim amacıyla kullanılan sözler, işaretler, deyimler ve kelimeler bazen farklı anlamlara gelmektedir. İşte bu durumlarda kelimeler ve işaretler iletişim kalıbı sayesinde anlam kazanır.⁷⁴

İletişim bireylerin karşılıklı olarak yaptığı hareketler, jest, mimik ve sözler olarak ifade edilir. Eğer kişi gönderdiği ileti karşılığında bir dönüt alamıyor ya da karşılık bulamıyorsa bu durumda iletişimden bahsedilemez. Ayrıca göndermek istediğimiz mesajı karşımızdakine yeteri kadar açık ve anlamlı bir şekilde gönderemezsek iletişim sürecini de başlatamayız.⁷⁵

2.2. İLETİŞİM SÜRECİ

İnsanların kendilerini ifade etmelerinin yanı sıra bilginin üretildiği, kişiler arasında aktarıldığı, bilgi paylaşımının gerçekleştiği, gönderilen mesajların anlamlandırıldığı ve bazı araçlarla iletildiği bir süreç, iletişim sürecinin oluşturmaktadır. İnsanlar içinde yaşadıkları toplumda başka insanlarla anlaşabilmek, hayatlarını sürdürmek, gereksinimlerini karşılamak gibi farklı nedenlerden dolayı çevreleri ile etkileşime girerler.⁷⁶

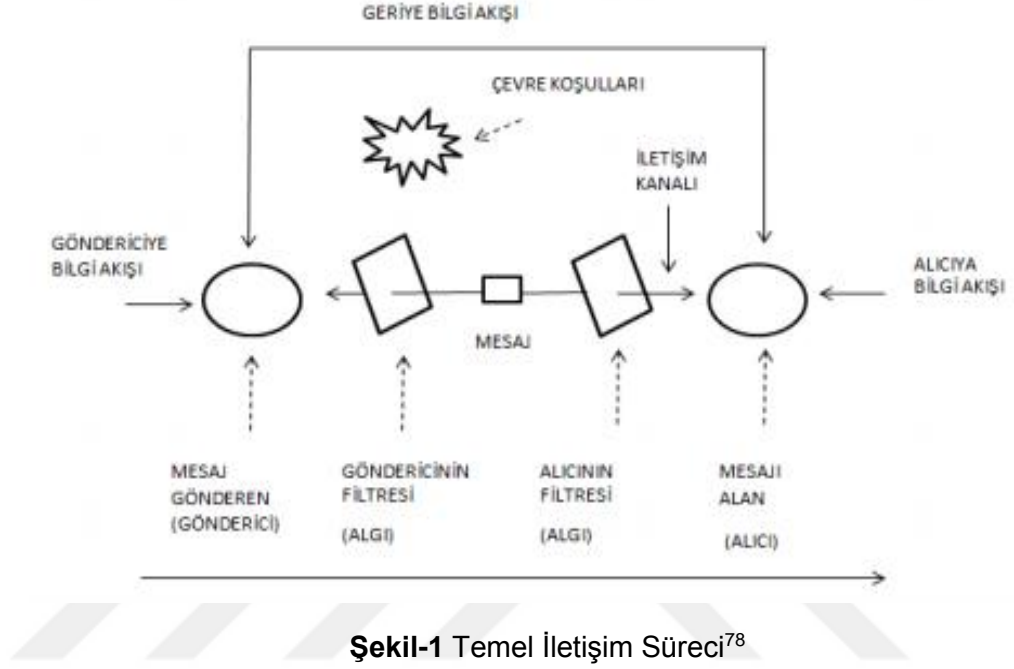
İletişim canlı bir varlığa benzer. İnsanlar nasıl ki doğum ve ölüm arasında belirli bir süreç içindeyseler iletişim de aynı bu şekilde dinamik ve kendine özgü bir süreç

⁷⁴ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara. s. 46.

⁷⁵ İrfan Ertekin vd., "Örgütsel İletişim Kuramları", *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, Sayı: 2, 2017, s.299.

⁷⁶ Bülent Aydın, *Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019, s.12 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

içerisinde yer almaktadır. İletişim, kaynağın bir mesajı düzenleyip bir başkasına göndermek için düşünmeye başlaması ile başlamış olur. Sürecin devam edebilmesi için alıcının mesajı anlayabilecek niteliğe sahip olması gerekir. Alıcı, kaynak tarafından gönderilen mesajı çözümleyip bir düşünceye dönüştürdükten sonra kaynağa geri bildirimde bulunursa iletişim süreci başarıyla sonlandırılmış olur.⁷⁷ Şekil 2.1.'de iletişim süreci ve içerisinde yer alan elamanların gösterilmiştir.



2.2.1. Kaynak (Gönderici)

Mesajı gönderen kişi kaynak olarak tanımlanır. Aynı zamanda bu kişi iletişim sürecini başlatandır. Kaynak, göndermek istediği mesajı alıcının anlayacağı bir şekilde kodlar. Kaynak konumunda bulunanların öncelikli amacı alıcıyı duyu ve düşünceleri ile etkilemeye çalışmaktır. Kaynak, alıcılar tarafından tanınan kişilerden oluşuyorsa gönderilen mesaj daha etkin bir şekilde alıcıya ulaşır.⁷⁹

Kaynak, göndereceği mesajın içeriğini önceden belirlemeli ve hangi amaç için gönderdiğini anlaşılır bir şekilde belirtmelidir, takip eden aşamada iletişim ortamına dikkat ederek mesajı alıcıya aktaracağı en etkin kanalı seçmelidir. İletişim sürecinde mesajın gönderileceği kanallar beş duyu organıdır. İletişim sürecinde alıcının mesajı anlamlandıracağı en etkin duyu organları göz ve kulaklardır. Fakat göz kulağa göre

⁷⁷Serhat Soyşekerci ve Ramazan Erturgut, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2012, s.27.

⁷⁸ Soyşekerci ve Erturgut, a.g.e., s. 28.

⁷⁹ Yavuz Tuna, *İletişim*, Pegem Akademi, Ankara, 2012, s. 7.

daha etkindir. Bunun en önemli nedeni bireylerin duyduklarından çok gördüklerine inanmasıdır. Ayrıca görülen herhangi bir şey duyulan sese göre daha kalıcıdır.⁸⁰

2.2.2. Algı

Bireylerin bilgiyi duyma, organize etme, anlamlandırma ve yorumlama sürecine algı denir. Bireylerin gereksinimleri, eski yaşantıları, toplumsal ve kültürel değerleri algılamaya sürecini etkilemektedir. Bu öğelerin bireyden bireye farklılık göstermesi aynı mesajın farklı şekillerde yorumlanmasına neden olur. Bireylerin algısını etkileyen faktörler alıcıya ulaşan mesajı etkilediği gibi iletişim etkinliğini de etkilemektedir. Bireyler arasındaki algılamada meydana gelen farklılık dışsal ve içsel faktörler olarak incelenmektedir.⁸¹ Tablo 2.1.'de algılamaya etki eden faktörler gösterilmiştir.

Tablo-1 Algılamayı Etkileyen Faktörler⁸²

İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
Kişilik	Farklılık
İhtiyaçlar	Yoğunluk
Amaçlar	Hareketlilik
Motivasyon	Tekrarlama
Değer ve tutum	Kontrast
Geçmiş yaşantılar	Yenilik
	Benzerlik

2.2.3. Mesaj (İleti)

Kaynak tarafından gönderilen mesaj, bilginin içeriği yani ürünün kendisidir. İletilmek istenen duygu ve düşünceler mesajı oluşturur. Mesaj çok sayıda sembolün bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıkar. Mesajı oluşturan sembollerin değişimi aynı zamanda mesajın anlamını oluşturmaktadır.⁸³ Kısacası mesaj, bireyler tarafından oluşturulan anlamlı semboller aracılığı ile ortaya çıkar.

Mesajlar, konuşma ile duyulan, yazılı sözcükler sayesinde okunan, jest ve mimikler ile görülen ve hissedilen mesajlardır. Bu nedenle mesajların özel anlamları olan semboller aracılığıyla kodlanması gerekir. Gönderilmek üzere hazırlanan her

⁸⁰ Aypar Uslu, *Kişisel Satış Teknikleri*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012, s. 65-66.

⁸¹ Aslı Şavk, *Etkili İletişim, Araç ve Teknikleri, İşletmecilikte Güncel* Konular, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

⁸² Ertekin vd., a.g.e., s.299.

⁸³ Goldhaber M. Gerald, *Organizational Communication*, State University of New York at Buffalo, Fifth Edition, New York, 1990, s.19.

mesaj bir bilgi içermek zorundadır. Gönderilen mesajlar genellikle bireyler arasında konuşma ya da yazma ile ilişkilendirilir. Bu sayede çeşitli işaretler mesaj olarak düşünülmektedir. Ortaya çıkan bu işaretler sözlü ya da sözsüz olabilir. Sözsüz mesajların iletilmesinde jest ve mimikler kullanılır. Eğer mesaj gönderimi sırasında jest ve mimikler doğru zamanda kullanılır ise mesajın etkinliği artar.⁸⁴

2.2.4. İletişim Kanalı

İletişim sürecinde yer alan bir diğer unsur da mesajın gönderilmesinde kullanılan kanaldır. Bireylerin beş duyu organı iletişim kanalı olarak hizmet vermektedir. Ayrıca bireyler arasında iletişimi sağlayan telefon ve teknolojik cihazlar da kanal görevi görmektedir. İletişim sürecinde kaynak tarafından kullanılan kanal ne denli çeşitli olursa gönderilen mesaj o kadar etkin olarak alıcıya ulaşır.⁸⁵

İletişim kanalları resmi ve gayri resmi şekilde olabilir. Resmi kanallar; zaman, mekân ve kapsam açısından belirli yollardan mesajın alınıp verilmesidir. Örgüt içi yazışmalar, öneri formları, şirket gazeteleri, ilan panoları resmi iletişim kanallarına örnek olarak verilebilir. Gayri resmi kanallar ise; belirli bir yönü olmayan, özellikleri tarif edilmemiş ve kendiliğinden ortaya çıkan yollardır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan gruplaşmalar, iş sonrası iş arkadaşları ile oluşturulan sosyal ortamlar, dedikodu ve söylentiler bu iletişim kanallarına örnek olarak gösterilir.⁸⁶

2.2.5. Gürültü

Gönderilmek istenen mesajın anlamlandırılması sürecinde ortaya çıkan engeller gürültü olarak tanımlanır. Gürültü mesajın alınmasını ya da duyulmasını engelleyerek iletişimin bozulmasına neden olur. İletişim sürecinin başarı ile sonuçlanması adına kaynağa ulaştırılmak istenen mesajın beklenen anlamı ile algılanması gerekmektedir. Alıcı mesajı ortamdaki kaynağın gürültü nedeniyle algılayamıyorsa iletişimde çökme yaşanmış demektir. İletişim sürecinde yaşanan çökmenin ana nedeni mesajın net anlaşılması ya da yanlış anlaşılmasıyla tanımlanır.⁸⁷

Ortamda yaşanan gürültü farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bunlar; mikrofon arızası, işitme cihazlarındaki bozukluklar, çevreden kaynaklı gürültülerden olabileceği gibi ön yargı, tutum ya da görüş ayrılıkları gibi durumlardan da kaynaklanabilir. Etkili

⁸⁴ Soyşekerci ve Erturgut, a.g.e., s. 46.

⁸⁵ Selma Karatepe, *Örgütsel İletişim, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 225.

⁸⁶ Koçel, a.g.e., s. 619

⁸⁷ Ebru Özgen, "İletişim ve Liderlik", *Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı: 18, s. 102.

iletişim süreci için, iletişimin gerçekleşeceği ortamda fiziki koşullara bağlı ya da bireylerden kaynaklı faktörlere dikkat etmek gerekir.⁸⁸

2.2.6. Alıcı (Hedef)

Alıcılar gönderilen mesajları kendi değer yargıları ve çıkarları doğrultusunda biçimlendirir. Kaynağın belirlediği alıcı tek bir kişi olacağı gibi bir gruptan da oluşabilir. İletişim sürecinin tamamlanabilmesi için alıcının olması gerekir. Alıcı olmadan süreç tamamlanamaz.⁸⁹

Kaynak tarafından gönderilen mesajı alan alıcı, gönderilen mesaja olumlu ya da olumsuz tepki verebilir. Bu tepkinin oluşmasının nedeni kaynağa ilişkin ortaya çıkan tutumlar, mesaj ile alakalı olan tepkiler ve iletişim sürecine ait beklentiler olabilir. Alıcıların özellikleri, değer yargıları, beklentileri, toplumsal bağlılıkları ve olayları algılama biçimleri iletişim sürecinin başarılı bir şekilde sonlandırılması için gerekli olan veri kaynaklarıdır.⁹⁰

2.2.7. Geri Bildirim

Geri bildirim, alıcı tarafından algılanan mesaj anlamlandırıldıktan sonra bireyin ya da bir gurubun tepki verme süreci olarak tanımlanır. Kaynak, geri bildirim sayesinde mesajın; alıcı tarafından nasıl algılandığını, anlaşılıp anlaşılmadığını ve ne şekilde yorumlandığını gözlemleyip anlayabilmektedir. Eğer alıcı tarafından bir geri bildirim yapılmışsa iletişim süreci bu sefer tersine döner ve alıcı ile kaynak yer değiştirir. Bu durum aynı zamanda iletişimin dinamik bir süreç olduğunu gösterir.⁹¹

Alıcı tarafından kaynağa yapılan geri bildirim iki şekilde gerçekleşir. Kaynak tarafından gönderilen mesaj tam olarak anlaşılmış ise olumlu, eksik ya da hatalı olarak anlaşılmış ise olumsuz olarak gerçekleşir. Sağlıklı bir geri bildirim süreci için en etkin yol yüz yüze iletişimidir. Arada başka hiçbir etken unsur olmamalıdır. Bunun en önemli nedeni de bireylerin olaylara anında tepki vermesidir. Alıcı tarafından anlaşılmayan bir durum var ise hemen çözüme kavuşturulur ve sorun çabucak çözümlenir.

⁸⁸ Tuğçe Çedikçi Elengüler ve Tuğba Çedikçi Fener, "İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi", *The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication – Tojda*, Volume: 1, Issue: 1. S.35, 2011, s.29.

⁸⁹ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 58.

⁹⁰ Demet Gürbüz ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 339

⁹¹ Mestan Küçük, *İletişim Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1675, Eskişehir, 2012. s. 12.

2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Kurumsal alanlarda faaliyetlerde bulunan örgütlerde gerçekleşen iletişim faaliyetleri, nitelikli ve sistematik çalışma ortamının oluşturulmasında büyük etkiye sahiptir. Örgütlerde gerçekleşen iletişim süreçlerinde iki yönlü etki bulunur. Bunlar örgüt çalışanlarının ilişkileri ile alakalıdır. Örgütlerde ortaya çıkan örgütsel iletişim kavramı, iletişim sisteminin içeriği, şekli ve işleyişi ile ilgilidir.⁹²

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının aralarında kurdukları iletişim ile çalışma sisteminin uyumunu ifade etmektedir. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve yöneticiler birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunabilir, sistemin düzenli bir şekilde işlemesine yardımcı olabilirler.⁹³

Örgütsel iletişim belirli kurallar doğrultusunda gerçekleşir. Örgüt için belirlenen hedef, üretim ve yönetim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olur. Bu sayede örgütlenme ve insan kaynaklarını ön planda tutan bir sistem benimsenerek, ortak hareket etme ve karar mekanizması oluşturulması sağlanır.⁹⁴

Örgütsel iletişim sadece iletişim süreci olarak değil, aynı zamanda örgütün genel durumunu, örgüt çalışanlarının tamamının psikolojisini de kapsamaktadır. Örgütlerin işleyişinde olumlu bir havanın yakalanması isteniyorsa bu ortamın oluşmasına etki eden en önemli faktör olan örgütsel iletişimde güçlü bir iletişim ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içerisinde iletişimin etkililiği ve etkisizliği örgütsel iletişimin varlığı ya da yokluğu ile alakalıdır.⁹⁵

Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüt çalışanlarının sosyalleşmesinde de etkili olmaktadır. Bireylerin sosyalleşmesi sadece gündelik yaşama ilişkin bir durum olmayıp aynı zamanda iş ortamında ve örgütsel yaşamda da olması gereken bir durumdur.⁹⁶ Sosyalleşme sonucunda çalışanlarda sadece işe dayalı bir birliktelik ve yakınlaşmanın söz konusu olmayıp aynı zamanda ortak bir amaç doğrultusunda hareket etme ortamının oluşturulmasına da etki etmektedir. Ortak hareket etme duygusunun yaşandığı örgütlerde rekabet ortamından ziyade paylaşım ve birliktelik ön plandadır. Bu da örgütsel iletişimin kurumun ortak çıkarları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.⁹⁷

⁹² MEGEP, *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri: Örgüt İletişimi*, MEB Yayını, 2012, s. 11.

⁹³ Haluk Tanrıverdi vd., Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı, 11, 2010, s. 105.

⁹⁴ Yavuz Demirel, "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2011, s. 35.

⁹⁵ Neslihan Ölçer ve Sevim Koçer, "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme", *Global Media Journal TR Edition*, Cilt: 6, Sayı: 11, 2015, s. 339-383.

⁹⁶ Fatih Karcıoğlu, vd., "Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 63, 2009, s. 63.

⁹⁷ Kircioğlu vd., a.g.e., s. 63.

Örgütsel iletişimin karmaşık yapısının olması, bu kavram için farklı tanımlamaların yapılmasına neden olmuştur. Örgütsel iletişim ile ilişkin yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.⁹⁸

- Örgüt içerisinde belirlenen amaçlar için bir araya gelen bireylerin ortaklaşa göstermiş oldukları uyum sürecidir.
- Örgüt ve çevre için ortak hareket etme imkânı sunar.
- Sadece yönetim tarafından belirlenen kurallar doğrultusunda gerçekleşen ve yön bulan bir süreç olmayıp örgüt içerisinde yer alan tüm paydaşların istek ve arzuları sonucunda ortaya çıkan zoraki olmayan ve kendiliğinden gerçekleşen doğal bir süreç olarak ifade edilebilir.

2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmasının amacı, örgütlerin yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde çalışmasına zemin oluşturmaktadır. Bu sayede örgütlerde planlamaların yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi ve gerekli olan koordinasyonun sağlıklı bir şekilde oluşturulması daha kolay olacaktır.⁹⁹

Küreselleşmenin de etkisi ile örgütler, etkin iletişim tekniklerini kullanarak çalışan bireylerin duygularını güçlendirmeyi, iş ortamında yaşanan çatışmaları ve baskıyı azaltmayı hedeflemektedir. Bu etkenlerin ortadan kaldırılmaya çalışılması sonucu olarak iş verimliliğinin artması ve çalışanların iş birliği içinde olması umulmaktadır. Ayrıca örgüt içinde bilgi alışverişinin doğru ve başarılı bir şekilde yürütülmesi sayesinde çevre koşullarına uyum sağlama sürecinin de kolaylaşacağı bir gerçektir.¹⁰⁰

Örgütsel iletişim, örgütün hedefinde yer alan bireylerin ve grupların etkilenmesinde kullanılan her türlü iletişim fonksiyonunu kapsamaktadır. Örgütsel iletişim kısa vadede etkisini göstermeyen uzun soluklu bir süreçtir. Örgütsel iletişim aynı zamanda bir örgütün varlığını sürdürmesinde etkin rol oynamaktadır.¹⁰¹

Örgütsel iletişimin kullanılmasıyla uygulanan kanal, yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlara aktarılmasında, benimsetilmesinde ve eyleme geçirilmesinde yardımcı olmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün belirlenen hedeflere ulaşması için

⁹⁸ Atak, a.g.e., s.59 .

⁹⁹ Halil Seyidoğlu, *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, İstanbul, 1999.

¹⁰⁰ Aykut Göksel, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarım*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013, s.23.

¹⁰¹ Şimsek, a.g.e., s.203.

yapılan iş ve eylemlerden sonra yöneticilere durum hakkında geri bildirim sağlayarak örgütün geldiği son durumu göstermektedir.¹⁰²

2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI VE İŞLEVİ

Örgütsel iletişim kurum içerisinde bazı amaçlar için kurulur. Örgütsel iletişim belirlenen amaçlara ulaşmayı ve örgütün bütünlüğünü korumayı hedeflemektedir. Durgun'a (2006) göre Örgütsel iletişimin daha iyi anlaşılması için dört bakış açısı ile incelenmesi gerekmektedir. Bunlar; mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı sembolik ve sistem etkileşim bakış açıları olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

Mekanistik bakış açısına göre iletişim, belirli bir noktadan haberleşme araçları kullanılarak başka bir noktaya mesajın iletilme süreci olarak ifade edilmektedir. İletişim sürecinde kaynak ve alıcıyı birbirine bağlayan kanallara önem verilir. Kısacası mekanistik bakış açısı iletişimi maddesel şekli ile değerlendirir. Aynı zamanda iletişim sürecinde çevre, gürültü gibi maddi etkenler göze alınır.¹⁰³

Psikolojik bakış açısında iletişim; iletişim kuran bireyler, iletişim çevresinde çeşitli uyarıcı ve birçok sürecin bulunmasından dolayı, alıcılar gönderilen bilgiyi seçerken hangi özelliklere göre seçtikleri ile ilgilenmektedir. Buna göre alıcının algısı ve yönlendirilmesi çok önemlidir. İletişim sürecinde alıcının kişilik özelliklerine dikkat edilmesi yaklaşım açısından çok önemlidir.¹⁰⁴

Sembolik-yorumlayıcı bakış açısına göre iletişim, bireylerin diğer bireylere karşı göstermiş olduğu davranış, diğer bireylerin eylem ve sözcüklerinin ne anlama geldiğinin yorumlanması üzerine temellendirilmiştir. Buna göre, gerçekleşen iletişim sürecinde bireyin iletiye anlam vermesi önem kazanmaktadır.¹⁰⁵

Sistem-etkileşim bakış açısına göre iletişim, iletişimin çözümlenmesi için dışardan gelen davranışlara odaklanmaktadır. Buna göre, iletişim sürecinde gönderilen mesajın biçimlendirme kategorileri üstüne odaklanılmalıdır. Bireylerin sosyal etkileşimi çok sayıda tekrar eden davranışlarla belirlenmektedir. Davranışın sıklıkla tekrar edilmesi davranışı pekiştirmekte ve daha güçlü hale getirmektedir.¹⁰⁶

Örgütsel iletişimin temel amaçları şu şekilde belirtilmiştir:¹⁰⁷

- Örgütün amaçlarının, hedeflerinin ve politikalarının örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi,
- Örgütlerin iş ve işlemleri hakkında çalışanlara bilgi verilmesi,

¹⁰² Ölçer ve Koçer, a.g.e., s.341.

¹⁰³ Durgun, a.g.e., s.121-122

¹⁰⁴ Durgun, a.g.e., s.121-122.

¹⁰⁵ Durgun, a.g.e., s.121-122.

¹⁰⁶ Durgun, a.g.e., s.121-122.

¹⁰⁷ Füsün Kocabaş, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 2005, s. 247.

- Örgütün sosyal ve ekonomik yapıları ile ilgili bilgilerin verilmesi,
- Örgüt içerisinde oluşan uyumsuzluk ve çatışmaların önüne geçilmesi,
- Yönetici tarafından verilen emirlerin çalışanlara açıklayıcı şekilde ulaştırılması,
- Çalışanları değişim sürecine teşvik ederek, ortaya çıkabilecek sorunların etkin bir şekilde çözüme kavuşturulması,
- Yönetim tarafından alınan kararları çalışanlara aktararak gerekli konularda çalışanların aydınlatılmasının sağlanması,
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması,
- Örgüt çalışanlarının çift yönlü iletişim çabalarını artırmak,
- Çalışanların gelecek dönemlerdeki kaygılarını azaltmak ve beklentilerine cevap vermek,
- İletişim faaliyetleri aracılığı ile örgüt kültürünü ve imajını geliştirmek.

2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Örgütsel iletişim literatürde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim şeklinde görülmektedir. Biçimsel iletişim, örgüt çalışanları arasındaki resmi bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarını içermektedir. Biçimsel olmayan iletişim ise biçimsel iletişim kanallarının yetersiz kaldığı zamanlarda kullanılan ve örgütün amaçlarına hizmet ederek destekleyen iletişim türüdür.¹⁰⁸

Örgüt yapısına bağlı olarak yatay veya dikey yönlü haberleşme araçlarıyla gerçekleştirilen biçimsel iletişim, örgüt çalışanları ile bağlı buldukları birimler arasındaki resmi bilgilerin iletilmesinde etkin rol oynamaktadır. Üstlerden astlara yönelik olarak gerçekleşen iletişim, iş ile alakalı talimatların verilmesinde, örgüt içi bilgilendirmelerin yapılmasında, yönetim uygulamalarının aktarılmasında, çalışanların görev ve sorumluluklarının açıklığa kavuşturulmasında, çalışan performansına yönelik geri bildirimlerin yapılmasına ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde üst düzey etkiye sahiptir. Torun'a (2011) göre biçimsel iletişim, üretkenliği artırdığı, iş ile alakalı olarak ilgiyi artırdığı ve çalışanlar arasında ortaya çıkan uyumsuzlukları ortadan kaldırdığı ifade edilmiştir.¹⁰⁹

Örgüt çalışanlarının kurdukları yakın ve benzer ilişkiler sonucunda ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim, örgütteki pozisyonlarından farklı olarak ortaya çıkan ve genellikle iş dışı konularla alakalı olarak bilgi alışverişinde kullanılan iletişim tipidir.

¹⁰⁸ Tosun, a.g.e., s. 20.

¹⁰⁹ Nurdan Özarallı, "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), s. 101-113.

Biçimsel olmayan iletişim sayesinde örgüt çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda etkileşim imkânı bulmaktadır. Aynı zamanda biçimsel iletişim aracılığı ile elde edilemeyen bilgilere, biçimsel olmayan iletişim yoluyla kolaylıkla erişme imkânı oluşabilmektedir. Örgütler, bilgi akışını hiyerarşik düzene bağlı kalmadan gerçekleştirdikleri için iletişime esneklik kazandırmıştır. Bu durumdan dolayı örgüt içerisinde dedikodu ve söylentiler ortaya çıkmaktadır.¹¹⁰

2.6.1. Biçimsel (Formel) İletişim

Biçimsel iletişim örgüt içerisinde görev yapan birimler arasında ilişkileri ve koordinasyonu sağlayan iletişim türüdür. Örgütün her biriminin bütün olarak hareket etmesine görev ve sorumluluklarının benimsenmesine etki etmektedir. Farklı görev ve sorumlulukları bulunan çalışanlar arasındaki birlikteliği ve koordinasyonu gerçekleştiren biçimsel iletişimde kullanılan kanalların; yatay, dikey ve çapraz iletişim kanalları olduğu belirlenmiştir.¹¹¹

Örgütlerin hiyerarşik düzene sahip olması yönüyle biçimsel iletişim, örgüt içinde ve çevresindeki konularda bilgi akışını düzenleyen iletişim kanallarını ifade eder. Her örgüt çalışanın birbirinden farklı görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Biçimsel iletişimde resmi bilgilerin iletilmesi ve çeşitli aşamalardan geçmesi nedeniyle aktarılan bilgi doğru bilgi olma özelliğine sahiptir.¹¹²

Haberleşme araçları sayesinde biçimsel iletişim ile örgüte iletmek istenen bilgiler, eksiksiz ve doğru bir şekilde tam zamanında belirlenen hedef doğrultusunda gerçekleşeceği için yalan ve yanlış bilgi akışının önüne geçilerek iletişimden kaynaklı olumsuzlukları azaltacaktır. Biçimsel iletişim ile çalışanlar bilgilendirilerek çalışan motivasyonu ve iş verimliliği de desteklenmektedir. Bu sayede motivasyonu artan çalışanlarda örgüte olan aidiyet duygusu güçlenecek ve örgütün imajına katkıda bulunacaktır.¹¹³

Karatepe (2005) yaptığı çalışmasında örgüt yöneticilerinin, örgüt içi biçimsel iletişim için uygulamış oldukları kuralları aşağıda belirtildiği gibi sıralamıştır:

- Süreli rapor sunma zorunluluğu ile örgüt, çalışanlara gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili olarak günlük, haftalık, aylık ve yıllık rapor sunma sorumluluğu yükleyebilmektedir.

¹¹⁰ Özarallı ve Torun, a.g.e., s.102

¹¹¹ Uğur Demiray, *Örgütsel İletişim, Genel İletişim*, Pegem Yayınları, Ankara, 2007.

¹¹² Danny Tourish, "Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision" *Making Long Range Planning*, 38(5), s. 485-503.

¹¹³ Tourish, a.g.e., s. 485.

- İletişimin şekli ve kapsamı kısmen belirtilmektedir. Örgüt içerisinde yürütülen iş ve işlemler kapsamında yazışmaların belirlenen düzen doğrultusunda yapılması gerekmektedir. İstenen bu düzen için bazı biçim şartları getirilebilir.
- Örgütlerde çoğu zaman kimlerin karşılıklı olarak yazışacağı ve özel yazışmalardan kimlerin haberdar edileceği belirtilmektedir.
- Kurum dışından gelen yazılar elden geçirilerek, örgüt içerisinde bu yazıları okuyan ve gerekli birime aktarılmasını sağlayan birimler kurulabilmektedir.

2.6.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim, örgüt yöneticileri ile örgütün alt kademelerinde bulunan çalışanlar arasında uygulanan çift yönlü iletişim yöntemlerinden birisidir. Örgütün en üst basamağından en alt basamağına kadar her çalışanı kapsamaktadır. Dikey iletişim iki farklı kanal ile gerçekleşebilmektedir. Bunlar; yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim kanallarıdır.¹¹⁴

Örgüt yöneticileri, örgütün ortak hedefleri ve amaçları doğrultusunda aldıkları karar ve emirleri yukarıdan aşağıya doğru iletirler. Astların da örgüt yöneticilerinin aldıkları bu karar ve emirler doğrultusunda davranması beklenir.¹¹⁵Aşağı doğru iletişim, çeşitli haberleşme araçları kullanarak gerçekleşir. Bunlar; yüz yüze, yazılı, e-mail, mektup, ilan panosu ve aracı bir elaman olabilir. Bu şekilde gerçekleştirilen iletişim sayesinde astların emirlere uymalarının yanı sıra örgütün amaçları doğrultusuna bilgilendirilmesi de sağlanır.¹¹⁶

Yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına verilen emir ve görevler belirli zamanlarda takip edilmektedir. Bu takibin gerçekleşmesinde yukarıya dönük iletişim kanalları kullanılır. Bu kanallar sayesinde çalışanların hazırlamış oldukları raporlar üst yönetime sunulur.¹¹⁷ Bu raporlar sonucunda yönetimin aldığı kararlar zamanla değişilebilir. Aşağıdan yukarıya yönelik gerçekleşen iletişim aynı zamanda yönetimin kontrol mekanizmasını etkilediği düşünüldüğünde, yönetim kararları açısından olmazsa olmaz iletişim türlerinden birisidir.

¹¹⁴ Karatepe, a.g.e., s. 205.

¹¹⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

¹¹⁶ Tutar a.g.e., s. 21.

¹¹⁷ Özlem Güllüoğlu, **Örgütsel İletişim-İletişim Duyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2016.

2.6.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Örgütün hiyerarşik yapısı doğrultusunda aynı düzeyde bulunan yöneticiler ya da işlevsellik bakımından birimler arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümünde, eşgüdümün sağlanmasında ve örgütsel işleyişin hızlanmasında etkin rol oynayan iletişim türüdür. Bu sayede, örgüt içerisinde oluşan problemlerin üst kademelere taşınmadan, resmi iletişim kanalları kullanılarak zaman kaybetmeden, yerinde ve zamanında hızlı bir şekilde birimler arası karşılıklı güvene dayalı olarak çözüme kavuşturulması mümkündür¹¹⁸.

2.6.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Sadece kendi biriminde değil aynı zamanda çeşitli birimlerle de resmi iletişim kurulması gereken durumlarda kullanılan iletişim türüne çapraz iletişim denir. Çapraz iletişim örnek ile açıklanacak olursa, insan kaynakları yöneticisinin kendi biriminde yer almayan bir çalışan hakkında bilgi sahibi olması gereken bir durumda çalışanın görev yaptığı ilgili birim ile iletişime geçmesi çapraz iletişim ile açıklanmaktadır. Çapraz iletişimin bir diğer adı da diyagonal iletişimdir.¹¹⁹

2.6.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Yöneticiler, bu durumu bildikleri için çevrelerini sürekli olarak kontrol etme gereksinimi duyarlar. Örgütler varlıklarını sürdürmek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için çevreleriyle sürekli olarak iletişim halinde olmalıdır. Bu nedenle sadece örgüt içi iletişim ile bu durumlar kontrol altına alınamaz. Örgütlerin halkla ilişkiler biriminin çevresel ilişkilere yönelik çeşitli çalışmalar yapması örgüt için bir zorunluluktur. Bundan dolayı halkla ilişkiler birimi çevre ile alakalı olarak elde ettikleri bilgileri, yönetim birimlerine raporlar halinde sunarak örgütün sisteminin gelişmesine yardımcı olurlar.¹²⁰

Örgüt dışı iletişim kanallarının kullanılmasının amacı sadece örgütün dış çevrede neler olup bittiğini öğrenmesi değil aynı zamanda örgütün toplum tarafından tanınırlığının da sağlanmasıdır. Halkla ilişkiler birimi ile dış çevreden elde edilen bilgiler, örgütün genel işleyişinde bazı değişikliklerin ve ayarlamaların yapılmasına etki ederek tüketicilerle bire bir iletişim kurma imkânı da sunar.¹²¹

¹¹⁸ Şimşek, a.g.e., s.61

¹¹⁹ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 47.

¹²⁰ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.29.

¹²¹ Karatepe, a.g.e., s.234-235.

2.6.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim

Bireylerin örgüt içindeki davranışlarına yön veren güçlerden biri de, bireyler arasında kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerden kaynaklanan biçimsel olmayan iletişimidir. Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türünün çalışanların davranışlarını düzenleme noktasında belirleyici rolü bulunmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları doğal ve herhangi bir otoriteye bağlı olmadan oluşan iletişim tipidir. Bu iletişim tipi, örgüt çalışanları arasındaki ilişki sonucunda güvene dayalı ve üst kademelerin bilgisi olmadan örgüt ile alakalı bilgilerin paylaşımı şeklinde gerçekleşir.¹²²

Örgütlerde iş ile alakalı yürütülen iletişim şekli genellikle biçimsel iletişim şeklinde gerçekleşirken, bazı durumlarda iş ile alakalı işlemlerin daha hızlı sonuçlandırılması amacıyla biçimsel iletişimin katı kurallarının dışına çıkılarak doğal iletişim kanalları tercih edilebilir. İşte gayri resmi grupların ortaya çıkardığı ve yöneticiler tarafından örgütlenmeyen bu iletişim türüne biçimsel olmayan iletişim denir.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları; dedikodular ve söylentiler olarak ifade edilir. Dedikodu ve söylentiler örgütte biçimsel iletişim kanalları aracılığı ile yayılması gereken bilgilerden daha hızlı ve etkilidir. Örgüt çalışanları genellikle örgütle ilgili çoğu bilgiye biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla erişir.¹²³ Bilginin hızlı ve etkili bir şekilde yayılması, zaman kazanmak ve katı kurallardan kurtulmak gibi çeşitli avantajları olan biçimsel olmayan iletişimin bazı olumsuz sonuçlarının da olduğu göz ardı edilmemelidir.

Örgütlerde kullanılan biçimsel olmayan iletişim kanallarının varlığı hayatın bir gerçeği haline gelerek her örgütte görülen üzerinde dikkat edilmesi gereken unsurlardan birisi konumuna gelmiştir. Bu şekilde oluşan kanalların ortadan kaldırılması, işlevselliğinin yok sayılması ve etkinliğinin görmezden gelinmesi pek mümkün değildir. Bu nedenle informal iletişim kanallarının varlığı kabul edilerek, örgüt için nasıl fayda sağlayacağı üzerine çeşitli düzenlemelerin yapılması gerekir. Çünkü informal iletişim kanalları genellikle formal iletişim kanallarının birer eksikliği sonucu ortaya çıkar. Örgüt yöneticileri tarafından kontrol altına alınamayan birçok informal iletişim kanalı bulunmaktadır. Bu kanallar bazen örgütler için faydalı olabileceği gibi bazen de örgüt içerisinde çeşitli olumsuzluklara yol açabilir.

¹²² Atak, a.g.e., s. 62.

¹²³ Atak, a.g.e., s.63

2.6.2.1. Dedikodu

Dedikodu, başkalarını çekiştirmek ve kınamak amacıyla yapılan konuşma, gıybet ya da toplumsal bir küme üzerinde, bireylerin yüzlerine değil de arkasından sözlü saldırıda bulunmak olarak tanımlanmıştır. Dedikodunun örgütler üzerinde olumlu ya da olumsuz birçok etkisi vardır.¹²⁴

Örgütlerin de insanlar gibi yaşayan bir sistem olarak kabul edilmesinden dolayı dedikoduyu ortadan kaldırmak imkânsızdır. Bundan dolayı örgüt yöneticilerinin dedikoduyu olumsuz yanlarından ayırarak bu durumu örgütün yararına kullanması gerekir. Çünkü dedikodu bazen örgüte faydalı şekilde hizmet edebilir. Dedikodu örgüt çalışanlarında, moral ve motivasyonun yükselmesine, sosyalleşmenin artmasına, grup normlarına rehberlik etmede ve çalışanların monotonluktan kurtulmalarına yardım etmektedir. Ayrıca dedikodu aracılığı ile formal iletişim kanallarıyla aktarılan bilgi detaylı bir şekilde dile getirilebilir. Örgüt ortamları dedikodunun gelişmesine ve yaygınlaşmasına en uygun ortamlardan birisidir.¹²⁵

Dedikodunun örgüt ortamında doğru amaçlar için kullanıldığında örgüte çok fazla faydası olduğu bilinmektedir. Örneğin, başkalarının başarılarından bahsetmek, mizah amacıyla yapılan konuşmalarla çalışanları motive edici amaçlar için kullanmak bireylerin çalışma hayatını renklendirmektedir. Bundan dolayı dedikoduyu faydalı işler için kullanmak gerekir. Örgüt çalışanlarının düşüncelerini biçimsel olmayan kanallarla ifade ediyor olması örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunu geliştirmek aşamasında çeşitli fırsatlar yaratmaktadır. Örgütlerde üst kademe yöneticileri değiştiğinde ya da işten ayrıldığında, maaşlara artış yapılacak zaman geldiğinde ve iş ile alakalı kriz ortamı oluştuğunda dedikodu yolu ile iletişim en üst görülmektedir.¹²⁶

Örgütsel bağlılığa olumsuz etki eden dedikodu, bireyleri eleştirme ve çekiştirme niteliğine sahip olduğunda etkili olmaktadır. Dedikodu örgüt içinde psiko-sosyal ihtiyaçlardan kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır ve bireylerin sosyal etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Çalışan bireylerin oluşturduğu informal iletişim sayesinde bireyler arasında güçlü iş birlikleri ve dayanışma görülebilir. Eğer örgütlerde dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim kanallarına sıklıkla başvuruluyor ise kurum içerisinde formal iletişim kanallarında ciddi sıkıntılar olduğu söylenebilir.¹²⁷

¹²⁴ Solmaz Başak, *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu*, Tablet Kitabevi, Konya, 2007, s. 27.

¹²⁵ Solmaz, a.g.e., s.28.

¹²⁶ Serkan Selçuklu, *Ergen Şirketler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 82-84.

¹²⁷ Esin Barutçu ve Selçuk Burak Haşiloğlu, "Organizasyonlarda İnternet'in İnförmel ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(2), 2010, s. 1-16

2.6.2.2. Söylenti

TDK, ağızdan ağza dolaşan, kesinliği bulunmayan haber ya da rivayet olarak tanımlamıştır. Söylenti ilk olarak 2. Dünya savaşının olduğu dönemlerde ABD'li araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada söylentinin halk ve ordu üzerinde olumsuz etkisi sürekli olarak tartışılmıştır. Aynı zamanda söylenti, kaynağı belli olmayan ve doğaçlama olarak ortaya çıkan haberler olarak ifade edilmiştir. Söylenti ve dedikodunun çok sayıda benzerliği içermesinden kaynaklı sürekli olarak aynı kavrammış gibi ele alınmaktadır.¹²⁸

2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KULLANILAN ARAÇLAR

Örgütler için belirlenen amaçlara ulaşmak oldukça önemlidir. Örgütün amaçlara ulaşmak için kullandığı örgütsel iletişime de dikkat etmek gerekir. Örgüt yapısında kurulan ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması önemli olduğu kadar, bu ilişkilerin hangi araçlarla gerçekleştiği nasıl gerçekleştiği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçları seçilirken gruplar arasındaki ilişkilere ve çalışma ortamının durumuna dikkat etmek gerekir. Tercih edilen iletişim kanalının çalışanlar arasındaki ilişkiyi destekleyici ve geliştirici özelliklere sahip olması iletişimin daha güçlü olmasına etki etmektedir.

2.7.1. Yazılı iletişim

Yazılı iletişim örgüt tarafından en çok başvurulan iletişim araçlarından birisidir. Bu iletişim aracının kullanılmasıyla birlikte aktarılan bilginin doğruluğu ya da yanlışlığı, kaynak ve alıcının bu mesajları kayıt altında tutması, oluşacak herhangi bir olumsuz durumda kanıtlanabilir nitelikte olması nedeniyle çoğu önemli bilgi bu kanal aracılığıyla aktarılmaktadır. Örgütlerde belgelerin yasal nitelik taşıdığı durumlarda yazılı araçların kullanılması oldukça önemlidir.¹²⁹

Örgütlerde yazılı iletişim tercih edildiğinde iletişim sürecinin bir parçası olan geri bildirim diğer türlere oranla daha yavaş gerçekleşir. Eğer örgütler iş ve işlemlerin yürütülmesinde yazılı iletişimi sıklıkla kullanıyor ise mesajı iletmeyen önce başka bir kişiye mesajı okutulması hataların en aza indirgenmesi açısından oldukça yararlıdır.¹³⁰

Yazılı iletişimde, yazıların denetlenmesinin kolay olması, kalıcı ve resmi niteliğe sahip olması, bilgi içeriğinin tahrip edilememesi gibi çeşitli üstün yanları olduğu gibi örgüt için sakıncalı durumları da bulunmaktadır. Bunlar; iletilmesi gereken mesajın

¹²⁸ Başak, a.g.e., s.29.

¹²⁹ Tutar, a.g.e., s.49.

¹³⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.170.

örgüt yönetiminde bulunan bütün basamaklardan tek tek geçecek olması, zaman alması ve ekonomik maliyetin yüksek olması, geri bildirim yavaş olması gibi olumsuzluklardır.¹³¹

2.7.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, insanlar arasındaki iletişimde önemli bir konuma sahiptir. Sözlü iletişimde en etkili araç dildir. Dilde çok sayıda sembol ve işaret yer alır. Bunlar dil aracılığıyla aktarılmak istenen mesajların bir şekilde karşılık bulmasına yardımcı olur. Gündelik hayatta bireylerin anlaşmaları için kullandıkları, konuşmalar, gruplar arasında yapılan tartışmalar, dedikodu ve söylentiler sözlü iletişime örnek olarak gösterilir.¹³² Sözlü iletişimde mesajın hızlı bir şekilde aktarılması olumlu karşılanırken, alıcı tarafından anlaşılabilmesi ve resmi niteliğe sahip olmaması da sakıncalı kısmını oluşturmaktadır.

2.7.3. Sözsüz İletişim

Sözlü iletişim bazı durumlarda bireylerin duygularını, düşüncelerini, heyecanlarını ve coşkularını aktarmada yetersiz kalabilir. Bu durumda bireyler sözsüz iletişime ihtiyaç duymaktadır. İletişimin en temel unsuru dildir. Fakat gönderilen mesajların anlamlandırılmasında ve gönderilmesinde, iletişime katkı sağlayan farklı faktörlerde bulunmaktadır. Bunlar da sözsüz iletişim veya beden dili ile gerçekleşir. Beden dili sayesinde bireyler kendilerine anlatılanların gerçek ya da yalan olduğunu jest ve mimiklerle anlayabilir, onay gerektiren ve konuşmanın bölünmemesi için kafasını evet ya da hayır şeklinde sallayarak geri bildirimde bulunabilir ve bu sayede bireyler konuşmadan da anlaşılabilir. Aslında sözsüz iletişimde bir yapılandırma yoktur. Kıyafetler, jest ve mimikler, gibi ses öğeleri dışında kalan her ses sözsüz iletişimin bir parçasıdır.¹³³

¹³¹ Güllüoğlu, a.g.e., s.12.

¹³² Mehmet Candar, Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.29 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹³³ Seray Deveciler, Kişilerarası İletişim Sürecinde Popüler Kültür ve Kişilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2014, s.24 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİM KARARLARININ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİME ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Sağlık alanında hizmet veren kurumlarda yaşanan değişimler hem tedavi olmak amacıyla başvuran bireyleri hem de kurum çalışanlarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle değişim sürecinde aktif rol oynayan sağlık çalışanlarının duygu ve düşüncelerinin önemsenmesi değişimin daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleşmesine neden olmaktadır. Örgüt çalışanlarının kendi aralarında kurdukları yakın ilişkiler zaman içerisinde örgütsel iletişim şekillenmesine ve farklılaşmasına neden olmaktadır. Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim kavramları birbirleri ile yakından ilişkilidir. Bundan dolayı da sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin vermiş oldukları örgütsel değişim kararlarının örgütsel iletişim üzerinde ne gibi etkisi olduğu belirlenmek istenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gelişen teknolojiye uyum sağlamak, sağlık sunucularından ve sağlık hizmetinden yararlanan kişilerin değişkenlik gösteren istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, kaynakların etkin kullanımını sağlamak gibi faktörler, sağlık sektöründeki değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Örgütsel değişimin başarıya ulaşmasında etkili olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Fakat bu faktörlerin en önemlisi çalışanlardır. Çalışanların değişime ilişkin tutumları hem bireysel hem de örgüt için oldukça önemlidir.

Değişim her örgütte önemli olduğu gibi sağlık kurumlarında da oldukça önemli bir durumdur. Çünkü sağlık hizmeti hem çalışanlar hem de hastalar açısından oldukça üzerinde durulan bir konudur. Bunun için değişen şartlara uyum sağlama noktasında sağlık kurumları diğer örgütlere göre daha fazla sorumluluğa sahiptir. Özellikle değişen rekabet koşullarında sağlık kurumlarının hizmetlerini yenilemesi ve diğer sağlık kurumları ile rekabete girmesi öncelikli olarak hizmet alan hastalara fayda sağlamaktadır. Bu yönüyle teknolojik değişimlere uyum sağlamak, dış çevre ile olan ilişkileri geliştirmek bu tarzı kurumlar için oldukça önemlidir. Teknolojik gelişmelere ve çevre ile olan değişime uyum sağlama noktasında çalışanlar kurumlarına yardımcı olması gerekmektedir. Aynı zamanda örgüt bünyesinde bulunan bütün birimlerin bu değişim süreci hakkında bilgilendirilmesi ve gerekli iş paylaşımının yapılması da

değişim için oldukça önemlidir. Bu açıdan kurum içerisinde alınan değişim kararlarının çalışanlara etkili bir şekilde aktarılması ve aktarılırken doğru iletişim kanalının kullanılması önemlidir. Aksi halde iletişimde yaşanan en ufak bir kopukluk değişim sürecini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle değişim süreci içerisinde örgütsel iletişime ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir. çalışanlar yapacakları iş hakkında doğru ve anlaşılır bir şekilde bilgilendirilmelidir.

Her işletmede olduğu gibi sağlık kurumları da varlıklarını sürdürmek ve para kazanabilmek için farklı stratejiler geliştirmek zorundadır. Sağlık kurumlarının değişim süreci olarak en yakından takip ettiği alan teknolojik gelişmelerdir. Bu kurumlar rekabet için özellikle teknolojik gelişmelerden faydalanmalı, örgütleri bu doğrultu da geliştirmelidir. Ayrıca sağlık kurumlarına gelen hastaların gereksinimleri örgüt için oldukça önemlidir. Gerek hastaların ihtiyaçları gerekse teknolojik gelişmeler sağlık kurumlarını belirli zamanlarda değişime yönelten en önemli etkenler arasında yer alır.

Değişimin başarı ile sonuçlanması hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Değişim sürecinde aktarılması gereken mesajların doğru iletişim kanalları kullanılarak aktarılması değişimin başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır. Bu noktada örgütsel iletişim ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi örgütlerin rekabet koşullarında ayakta kalmaları ve hayatlarını sürdürebilmeleri için çok önemlidir. Aynı zamanda çalışmanın daha sonra bu konu ile ilgili araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara yol gösterici nitelikte olması ve örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında nasıl bir ilişkinin olduğu büyük önem taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyetlerini sürdüren ve değişim süreci yaşayan özel sağlık kurumlarında çalışan 227 sağlık personeline ulaşılmıştır. Bu çalışanlar hastanede görev yapmakta olan doktor, hemşire, teknisyen, tekniker, temizlik görevlisi, hasta bakıcılar ve kurum içerisinde aktif görev yürüten bütün paydaşlar oluşmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanları tesadüfî örneklem yöntemi ile belirlenmiş ve katılımcılara daha önceden hazırlanan Demirel (2004) tarafından hazırlanan çalışmada kullanılan anket soruları uygulanmıştır (EK-A). Anket uygulaması aşamasında 18 kişinin anketi verilen yanlış ve eksik kodlamalardan dolayı araştırmaya dâhil edilmemiş ve sonuçları doğrudan geçersiz sayılmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Dilek Demirel (2004) tarafından özel sektörde çalışan işçiler

üzerine yaptığı “örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerine etkisi” adlı yüksek lisans tezinde yer alan çalışmasından alınmıştır. Anket formunda yer alan örgütsel iletişim soruları farklı alt boyutları da temsil etmektedir. Bunlar; kurum içi iletişim, doğal iletişim, yatay iletişim ve dikey iletişimdir. Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.¹³⁴ Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bunlar, cinsiyet, medeni durum, yaş, aylık gelir ve eğitim durumları ile alakalı olan sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumlarını ölçmek amacı ile hazırlanmış tutum ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipi olup “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Örgütsel değişim tutum ölçeğinde toplam 12 soru yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel iletişime yönelik olarak tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanan tutum ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipi olup “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek örgütsel iletişim ve alt boyutlarını ele alarak farklı boyutlara da yer verilmiştir. Bunlar, iletişimin kurum içi, doğal, yatay ve dikey özelliklerine göre sıralanmış ve katılımcılara uygulanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevaplar sonucunda daha önceden kurulan hipotezlerin test edilebilmesi için veriler Spss 22 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel değişimin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına olan etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmış ve sonuçları tablolar halinde yorumlanmıştır. Regresyon analizinde etki düzeyinin belirlenmesi için $p < 0.05$ anlamlılık derecesi dikkate alınmıştır. Ayrıca katılımcıları tanımlayan demografik verilerde analiz edilerek frekans ve yüzde tablosu haline getirilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Çalışmanın temel problemi, sağlık kurumlarında yönetim tarafından alınan değişim kararlarının çalışanlar arasındaki iletişim üzerindeki etkisi var mıdır? Ele alınan bu temel problem doğrultusunda sağlık kurumlarında çalışan personellerin örgütsel iletişim türleri ile değişim arasında etki olup olmadığı, örgütsel iletişimin alt

¹³⁴ Dilek Demirel, Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.72 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

boyutları doğrultusunda değişime herhangi bir etkisinin olup olmadığı çalışmanın alt problemlerini oluşturmaktadır.

Aşağıda çalışmanın problemine ve alt problemine ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Örgütsel değişimin örgütsel iletişime anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime anlamlı bir etkisi vardır.

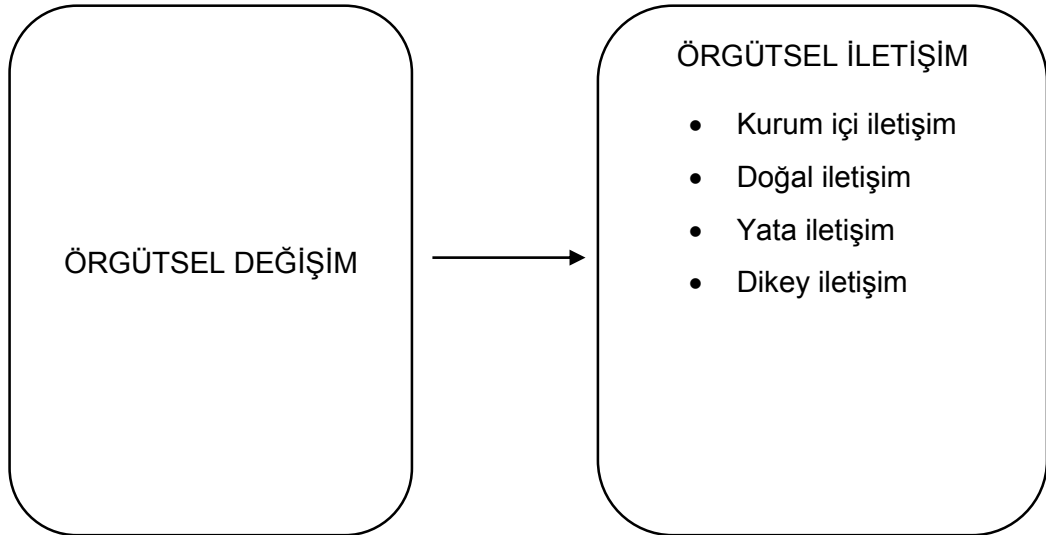
H₃: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime anlamlı bir etkisi vardır.

3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın amacından yola çıkıldığında, örgüt yöneticileri tarafından alınan değişim kararlarının hastane çalışanlarının örgütsel iletişim kavramları arasında bir ilişkinin olması beklenmektedir. Bu nedenle örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle Şekil 2'deki model oluşturulmuştur.



Şekil-2 Araştırmanın Modeli

3.8. ANKETİN GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgütsel değişim ile örgütsel iletişim kavramlarına ilişkin tutumlarının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan ölçeklerin güvenilirlik analizleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-2 Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
Kurum İçi İletişim	11	,910
Doğal İletişim	3	,722
Yatay İletişim	4	,894
Dikey İletişim	5	,847
Örgütsel İletişim Genel	23	,951
Örgütsel Değişim	12	,849

Yapılan araştırmalar dâhilinde anketlerin güvenilir olabilmeleri için Cronbach's Alpha değeri 0.7'den büyük olması gerekmektedir. Tablo 2'deki veriler doğrultusunda araştırma için kullanılan tutum ölçeklerinin tamamı örgütsel değişim ile örgütsel iletişim tutumlarını güvenilir seviyede ölçebildiği söylenebilir.

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel iletişim ve örgütsel değişim anketlerine çalışmanın geçerliği ve kapsamı açısından faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca faktör analizinin uygulanabilirliği ve yeterlilik düzeylerinin belirlenebilmesi için KMO Bartlett's testleri yapılmış ve bunun sonucunda araştırmada kullanılan her bir soru için faktör yükleri hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizinin yapılmasındaki en büyük etken değişkenler arasında belirli bir oranda korelasyon yani ilişkinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Öncelikli olarak yapılan Bartlett's testinin p değeri 0,05 değerinden küçük olması durumunda ölçekte yer alan değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeteri düzeyde bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Araştırma kapsamında yapılan Bartlett's test sonuçlarında $p < 0,05$ olduğundan kaynaklı olarak değişkenler arasında analiz yapılması uygun görülmüştür. Aynı zamanda KMO örnek yeterliliği testi de değişkenler arasında ortaya çıkan korelasyonun faktör analizine uygunluğu test edilmektedir. Analizlerde kullanılan KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO 1 değerine yaklaştıkça değişkenler arasında üst düzey ilişkinin olduğu ve değişkenlerin hatasız olarak tahmin edileceğini göstermektedir. KMO örnek yeterliliği için kabul edilen en alt sınır 0,50 olarak ifade edilmektedir. Tablo 3 (,926), Tablo 5 (,652) KMO değerleri kabul edilir seviyelerde

bulunmuştur. Buda değişkenler için faktör analizinin yapılmasının mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir.

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin içerisinde yer alan sorulara ilişkin olarak ayrı ayrı hesaplanan faktör yüklerinin her zaman yüksek sonuçlar vermesi istenmektedir. Özellikle faktör yüklerinin 0,60 değerinin üzerinde olması anket soruları için kabul edilebilir alt değerler arasında yer almaktadır. Ayrıca bu faktör yük değerinin 0,50'den küçük olması durumunda soruların anketten çıkartılması istenmektedir. Böylelikle anketin geçerliği ve güvenilirliği etkilenmemiş ve her bir soru ölçmesi amaçlanan faktörü ölçebilir olarak kabul edilmektedir. Faktör yükü aynı zamanda soruların faktör katsayısı olarak da ifade edilebilmektedir.

Tablo-3 Örgütsel İletişimin Ölçeğinde Bulunan Boyutlara İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Örgütsel İletişim Boyutları	KMO ve Bartlett's	Sig.
Kurum İçi İletişim	,926	,000
Doğal İletişim	,652	,000
Yatay İletişim	,825	,000
Dikey İletişim	,790	,000

Tablo 3'de yer alan KMO ve Bartlett's değerleri incelendiğinde ölçek soruları için faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-4 Örgütsel İletişimin Ölçeğinde Yer Alan Sorulara İlişkin Faktör Analizi Sonucu

Sorular	Faktör Yükleri
S1	,704
S2	,701
S3	,714
S4	,706
S5	,750
S6	,734
S7	,732
S8	,654
S9	,619
S10	,721
S11	,796
S12	,630
S13	,744
S14	,652
S15	,795
S16	,857
S17	,821
S18	,779
S19	,614
S20	,777
S21	,789
S22	,722
S23	,619

Tablo 4'de örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan sorularına yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçekte kullanılan soruların makul kabul edilebilecek değerler arasında yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo-5 Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Örgütsel Değişim	KMO ve Bartlett's	Sig.
	,882	,000

Tablo 5'de yer alan KMO ve Bartlett's değerleri incelendiğinde ölçek soruları için faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-6 Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonucu

Sorular	Faktör Yükleri
S1	,737
S2	,708
S3	,796
S4	,775
S5	,614
S6	,773
S7	,621
S8	,618
S9	,601
S10	,722
S11	,736
S12	,796

Tablo 6'da örgütsel değişim sorularına yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçekte kullanılan soruların makul kabul edilebilecek değerler arasında yer aldığı tespit edilmiştir.

3.9. İSTATİSTİKSEL ANALİZ SONUÇLARI

3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yapılan araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo-7 Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Bayan	116	%51,1
	Erkek	111	%48,9
Medeni Hal	Evli	138	%60,8
	Bekâr	89	%39,2
Yaş	21-25	42	%18,5
	26-30	76	%33,5
	31-35	37	%16,3
	36-40	32	%14,1
	41 ve üzeri	40	%17,6
Aylık Gelir	2000 TL'den az	27	%11,9
	2001-3000 TL arası	67	%29,5
	3001-4000 TL arası	77	%33,9
	5000 TL ve üzeri	56	%24,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	32	%14,1
	Lise	78	%34,4
	Ön lisans	27	%11,9
	Lisans	39	%17,2
	Lisansüstü	51	%22,5

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların %51,1'inin bayan, %48,9'unun ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %60,8'inin evli, %39,2'sinin ise bekârlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş aralıklarına bakıldığında %18,5'inin 21-25 yaş aralığında, %33,5'inin 26-30 yaş aralığında, %16,3'ünün 31-35 yaş aralığında, %14,1'inin 36-40 yaş aralığında geriye kalan %17,6'lık kısmında 41 ve üzeri yaş aralığına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelir dağılımları incelendiğinde %11,9'unun 2000 TL'den daha düşük aylık gelire sahip olduğunu, %11,9'unun 2001-3000 TL arasında, %29,5'inin 3001-4000 TL arasında, %33,9'unun 4001-5000 TL arasında geriye kalan %24,7'sinin

ise 5000 TL'den daha fazla gelire sahip olduğu gör÷lmektedir. Son olarak araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde katılımcıların %14,1'inin ilköğretim mezunu olduğuna, %34,4'ünün lise, %11,9'unun ön lisans, %12,2'sinin lisans ve geriye kalan %22,5'lik kesiminde lisansüstü eğitim kurumlarından mezun oldukları gör÷lmektedir

3.9.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo-8 Cinsiyet İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Bayan	116	3,76	,839
Erkek	111	3,70	,750

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel değişime ilişkin tutumları incelendiğinde bayanların örgütsel değişim ortalamaları 3,76, erkeklerin ortalamaları 3,70 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bayanların örgütsel değişime ilişkin tutumlarının erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-9 Medeni Durum İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Evli	138	3,68	,826
Bekâr	89	3,80	,744

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları incelendiğinde evli katılımcıların örgütsel değişim ortalamaları 3,68, bekârların ortalamaları 3,80 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bekâr bireylerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının evli katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-10 Yaş İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
21-25	42	3,70	,815
26-30	76	3,80	,817
31-35	37	3,87	,561
36-40	32	3,67	,762
41 ve üzeri	40	3,56	,935

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında bulunan bireylerin değişim ortalamaları 3,70, 26-30 yaş aralığında olanların 3,80, 31-35 yaş aralığında olanların 3,87, 36-40 yaş aralığında olanların 3,67 ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin ortalaması 3,56 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 26-30 yaş aralığında bulunan bireylerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının diğer yaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-11 Aylık Gelir İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
2000 TL'den az	27	3,49	,905
2001-3000 TL arası	67	3,76	,794
3001-4000 TL arası	77	3,80	,718
5000 TL ve üzeri	56	3,71	,842

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre örgütsel değişime ilişkin tutumları incelendiğinde 2000 TL'den az maaş alan bireylerin değişim ortalamaları 3,49, 2001-3000 TL arası maaş alanların 3,76, 3001-4000 TL arasında maaş alanların 3,80 ve 5000 TL'den fazla maaş alanların ortalamaları 3,71 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 3001-4000 TL arasında maaş alan bireylerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının diğer maaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-12 Eğitim Durumu İle Örgütsel Değişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
İlköğretim	32	3,63	,940
Lise	78	3,75	,788
Ön lisans	27	3,77	,569
Lisans	39	3,86	,796
Lisansüstü	51	3,66	,826

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde mezun olan bireylerin değişim ortalamaları 3,63, lise ve dengi düzeyde mezun olanların 3,75, üniversitelerin ön lisans bölümlerinden mezun olanların 3,77, lisans düzeyinde mezun olanların 3,86 ve lisansüstü eğitim düzeyinden mezun olanların 3,66 olarak tespit edilmiştir. Buna göre lisans düzeyinde mezun olan bireylerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının diğer eğitim kurumlarından mezun olan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

3.9.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel İletişim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo-13 Cinsiyet İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Bayan	116	4,19	,816
Erkek	111	4,07	,797

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde bayanların örgütsel iletişim ortalamaları 4,19, erkeklerin ortalamaları 4,07 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bayanların örgütsel iletişime ilişkin tutumlarının erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-14 Medeni Durum İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Evli	138	4,04	,869
Bekâr	89	4,27	,683

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde evli katılımcıların örgütsel iletişim ortalamaları 3,68, bekârların ortalamaları 4,27 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bekâr bireylerin örgütsel iletişime ilişkin tutumlarının evli bireylere göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-15 Yaş İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
21-25	42	4,14	,778
26-30	76	4,06	,902
31-35	37	4,36	,645
36-40	32	4,11	,570
41 ve üzeri	40	4,08	,934

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında bulunan bireylerin iletişim ortalamaları 4,14, 26-30 yaş aralığında olanların 4,06, 31-35 yaş aralığında olanların 4,36, 36-40 yaş aralığında olanların 4,11 ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin ortalaması 4,08 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 31-35 yaş aralığında bulunan bireylerin örgütsel iletişime ilişkin tutumlarının diğer yaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-16 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
2000 TL'den az	27	3,73	1,08
2001-3000 TL arası	67	4,28	,720
3001-4000 TL arası	77	4,26	,602
5000 TL ve üzeri	56	3,97	,917

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre örgütsel iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 2000 TL'den az maaş alan bireylerin örgütsel iletişim ortalamaları 3,73, 2001-3000 TL arası maaş alanların 4,28, 3001-4000 TL arasında maaş alanların 4,26 ve 5000 TL'den fazla maaş alanların ortalamaları 3,97 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 2001-3000 TL arasında maaş bireylerin örgütsel iletişime ilişkin tutumlarının diğer maaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-17 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
İlköğretim	32	3,96	1,02
Lise	78	4,19	,724
Ön lisans	27	3,93	,723
Lisans	39	4,17	,828
Lisansüstü	51	4,23	,796

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde mezun olan bireylerin örgütsel iletişim ortalamaları 3,96, lise ve dengi düzeyde mezun olanların 4,19, üniversitelerin ön lisans bölümlerinden mezun olanların 3,93, lisans düzeyinde mezun olanların 4,17 ve lisansüstü eğitim düzeyinden mezun olanların 4,23 olarak tespit edilmiştir. Buna göre lise düzeyinde mezun olan bireylerin örgütsel

değişime ilişkin tutumlarının diğer eğitim kurumlarından mezun olan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

3.9.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Kurum İçi İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo-18 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Bayan	116	4,32	,837
Erkek	111	4,17	,836

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde bayanların kurum içi iletişim ortalamaları 4,32, erkeklerin ortalamaları 4,17 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bayanların kurum içi iletişime ilişkin tutumlarının erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-19 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Evli	138	4,15	,913
Bekâr	89	4,40	,685

Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi ilişkin tutumları incelendiğinde evli katılımcıların kurum içi iletişim ortalamaları 4,15, bekârların ortalamaları 4,40 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bekâr bireylerin kurum içi iletişime ilişkin tutumlarının evli katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-20 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
21-25	42	4,26	,820
26-30	76	4,18	,917
31-35	37	4,42	,665
36-40	32	4,22	,582
41 ve üzeri	40	4,25	,652

Tablo 20 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında bulunan bireylerin kurum içi iletişim ortalamaları 4,26, 26-30 yaş aralığında olanların 4,18, 31-35 yaş aralığında olanların 4,42, 36-40 yaş aralığında olanların 4,22 ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin ortalaması 4,25 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 31-35 yaş aralığında bulunan bireylerin kurum içi iletişime ilişkin tutumlarının diğer yaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-21 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
2000 TL'den az	27	3,84	1,18
2001-3000 TL arası	67	4,38	,743
3001-4000 TL arası	77	4,40	,596
5000 TL ve üzeri	56	4,07	,956

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime incelendiğinde 2000 TL'den az maaş alan bireylerin kurum içi iletişim ortalamaları 3,84, 2001-3000 TL arası maaş alanların 4,38, 3001-4000 TL arasında maaş alanların 4,40 ve 5000 TL'den fazla maaş alanların ortalamaları 4,07 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 3001-

4000 TL arasında maaş bireylerin kurum içi iletişime ilişkin tutumlarının diğer maaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-22 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Kurum İçi İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
İlköğretim	32	4,05	1,09
Lise	78	4,32	,752
Ön lisans	27	4,06	,723
Lisans	39	4,28	,884
Lisansüstü	51	4,34	,798

Tablo 22 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde mezun olan bireylerin kurum içi iletişim ortalamaları 4,05, lise ve dengi düzeyde mezun olanların 4,32, üniversitelerin ön lisans bölümlerinden mezun olanların 4,06, lisans düzeyinde mezun olanların 4,28 ve lisansüstü eğitim düzeyinden mezun olanların 4,34 olarak tespit edilmiştir. Buna göre lisansüstü düzeyinde mezun olan bireylerin kurum içi iletişime ilişkin tutumlarının diğer eğitim kurumlarından mezun olan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

3.9.3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Doğal İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo-23 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Bayan	116	3,60	1,22
Erkek	111	3,54	1,04

Tablo 23 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde bayanların doğal iletişim ortalamaları 3,60, erkeklerin ortalamaları 3,54 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bayanların doğal iletişime ilişkin tutumlarının erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-24 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Evli	138	3,55	1,13
Bekâr	89	3,61	1,15

Tablo 24 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde evli katılımcıların doğal iletişim ortalamaları 3,55, bekârların ortalamaları 3,61 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bekâr bireylerin doğal iletişime ilişkin tutumlarının evli katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-25 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
21-25	42	3,59	1,23
26-30	76	3,63	1,16
31-35	37	3,96	,918
36-40	32	3,23	,936
41 ve üzeri	40	3,34	1,23

Tablo 25 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında bulunan bireylerin doğal iletişim ortalamaları 3,59, 26-30 yaş aralığında olanların 3,63, 31-35 yaş aralığında olanların 3,96, 36-40 yaş aralığında olanların 3,23 ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin ortalaması 3,34 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 31-35 yaş aralığında bulunan bireylerin doğal iletişime ilişkin tutumlarının diğer yaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-26 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
2000 TL'den az	27	3,37	1,09
2001-3000 TL arası	67	3,75	1,08
3001-4000 TL arası	77	3,58	1,09
5000 TL ve üzeri	56	3,44	1,27

Tablo 26 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelirlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 2000 TL'den az maaş alan bireylerin doğal iletişim ortalamaları 3,37, 2001-3000 TL arası maaş alanların 3,75, 3001-4000 TL arasında maaş alanların 3,58 ve 5000 TL'den fazla maaş alanların ortalamaları 3,44 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 2001-

3000 TL arasında maaş bireylerin doğal iletişime ilişkin tutumlarının diğer maaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-27 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Doğal İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
İlköğretim	32	3,60	1,16
Lise	78	3,56	1,13
Ön lisans	27	3,13	1,04
Lisans	39	3,80	1,03
Lisansüstü	51	3,62	1,23

Tablo 27 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde mezun olan bireylerin doğal iletişim ortalamaları 3,60, lise ve dengi düzeyde mezun olanların 3,56, üniversitelerin ön lisans bölümlerinden mezun olanların 3,13, lisans düzeyinde mezun olanların 3,80 ve lisansüstü eğitim düzeyinden mezun olanların 3,62 olarak tespit edilmiştir. Buna göre lisans düzeyinde mezun olan bireylerin doğal iletişime ilişkin tutumlarının diğer eğitim kurumlarından mezun olan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

3.9.3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Yatay İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo-28 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Bayan	116	3,84	,914
Erkek	111	3,79	,838

Tablo 28 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde

bayanların yatay iletişim ortalamaları 3,84, erkeklerin ortalamaları 3,79 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bayanların yatay iletişime ilişkin tutumlarının erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-29 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Evli	138	3,76	,904
Bekâr	89	3,91	,827

Tablo 29 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde evli katılımcıların yatay iletişim ortalamaları 3,76, bekârların ortalamaları 3,91 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bekâr bireylerin yatay iletişime ilişkin tutumlarının evli katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-30 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
21-25	42	3,95	,753
26-30	76	3,82	,894
31-35	37	4,06	,691
36-40	32	3,71	,859
41 ve üzeri	40	3,55	1,06

Tablo 30 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında bulunan bireylerin yatay iletişim ortalamaları 3,95, 26-30 yaş aralığında olanların 3,82, 31-35 yaş aralığında olanların 4,06, 36-40 yaş aralığında olanların 3,71 ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin ortalaması 3,55 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 31-35 yaş aralığında bulunan bireylerin yatay iletişime ilişkin tutumlarının diğer yaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-31 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
2000 TL'den az	27	3,55	,904
2001-3000 TL arası	67	3,86	,859
3001-4000 TL arası	77	3,86	,826
5000 TL ve üzeri	56	3,84	,948

Tablo 31 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelirlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 2000 TL'den az maaş alan bireylerin yatay iletişim ortalamaları 3,55, 2001-3000 TL arası maaş alanların 3,86, 3001-4000 TL arasında maaş alanların 3,86 ve 5000 TL'den fazla maaş alanların ortalamaları 3,84 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 2001-4000 TL arasında maaş bireylerin yatay iletişime ilişkin tutumlarının diğer maaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-32 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Yatay İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
İlköğretim	32	3,73	1,02
Lise	78	3,84	,858
Ön lisans	27	3,72	,708
Lisans	39	3,96	,840
Lisansüstü	51	3,79	,927

Tablo 32 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde mezun olan bireylerin yatay iletişim ortalamaları 3,73, lise ve dengi düzeyde mezun olanların 3,84, üniversitelerin ön lisans bölümlerinden mezun olanların 3,72, lisans düzeyinde mezun olanların 3,96 ve lisansüstü eğitim düzeyinden mezun olanların 3,79 olarak tespit edilmiştir. Buna göre

lisans düzeyinde mezun olan bireylerin yatay iletişime ilişkin tutumlarının diğer eğitim kurumlarından mezun olan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

3.9.3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarından Olan Dikey İletişime İlişkin Açıklayıcı ve Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo-33 Cinsiyet İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Bayan	116	3,78	1,03
Erkek	111	3,73	1,01

Tablo 33 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde bayanların dikey iletişim ortalamaları 3,78, erkeklerin ortalamaları 3,73 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bayanların dikey iletişime ilişkin tutumlarının erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-34 Medeni Durum İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
Evli	138	3,71	1,00
Bekâr	89	3,84	1,03

Tablo 34 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde evli katılımcıların dikey iletişim ortalamaları 3,71, bekârların ortalamaları 3,84 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bekâr bireylerin dikey iletişime ilişkin tutumlarının evli katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-35 Yaş İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
21-25	42	3,56	1,14
26-30	76	3,88	,985
31-35	37	3,66	,876
36-40	32	3,91	1,00
41 ve üzeri	40	3,70	1,07

Tablo 35 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında bulunan bireylerin dikey iletişim ortalamaları 3,56, 26-30 yaş aralığında olanların 3,88, 31-35 yaş aralığında olanların 3,66, 36-40 yaş aralığında olanların 3,91 ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin ortalaması 3,70 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 36-41 yaş aralığında bulunan bireylerin dikey iletişime ilişkin tutumlarının diğer yaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-36 Aylık Gelir İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
2000 TL'den az	27	3,52	1,16
2001-3000 TL arası	67	3,69	1,12
3001-4000 TL arası	77	3,89	,885
5000 TL ve üzeri	56	3,78	,982

Tablo 36 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelirlerine göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde 2000 TL'den az maaş alan bireylerin dikey iletişim ortalamaları 3,52, 2001-3000 TL arası maaş alanların 3,69, 3001-4000 TL arasında maaş alanların 3,89 ve 5000 TL'den fazla maaş alanların ortalamaları 3,78 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 3001-

4000 TL arasında maaş bireylerin dikey iletişime ilişkin tutumlarının diğer maaş aralığında bulunan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo-37 Eğitim Durumu İle Örgütsel İletişimin Alt Boyutlarından Dikey İletişime İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Ortalama	Std. H
İlköğretim	32	3,56	1,15
Lise	78	3,78	1,02
Ön lisans	27	4,19	,738
Lisans	39	3,82	,947
Lisansüstü	51	3,58	1,06

Tablo 37 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime ilişkin tutumları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde mezun olan bireylerin dikey iletişim ortalamaları 3,56, lise ve dengi düzeyde mezun olanların 3,78, üniversitelerin ön lisans bölümlerinden mezun olanların 4,19, lisans düzeyinde mezun olanların 3,82 ve lisansüstü eğitim düzeyinden mezun olanların 3,58 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ön lisans düzeyinde mezun olan bireylerin dikey iletişime ilişkin tutumlarının diğer eğitim kurumlarından mezun olan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

3.9.4. Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişim Değişkenleri Etkileriyle İlgili Regresyon Analiz Sonuçları

Örgütsel değişimin örgütsel iletişim ve örgütsel iletişimin alt boyutlarını oluşturan değişkenlere ilişkin etkileri belirlemek amacı ile yapılan etki analizlerini daha iyi anlamak için analiz tablosundaki bazı değerlerin tanımlanması ve açıklamasının yapılması tabloların yorumlanması aşamasında daha etkili olacaktır. Regresyon analiz tablosunda yer alan F değeri modelin anlamlılığını ifade etmektedir. Bu değer ile iki değişken arasındaki anlamlılık düzeyleri belirlenir ve değer büyüdükçe aralarındaki anlamlılığın daha da arttığı ifade edilmektedir. Tabloda yer alan önemli bir başka ifade ise R^2 değeridir. Bu değer tanımlayıcılık ve belirleyicilik katsayısı olarak ifade edilmektedir. Bu noktada bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından yüzde kaç değerinde tanımlanabildiğini ifade etmektedir.

Tablo-38 Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi

Model	Bağımsız Değişken	B	t	p	Beta	R ²	p(sig)	F
Örgütsel Değişim	Sabit	,738	3,933	,000	,736	,539	,000	265,257
	Örgütsel iletişim	,725	16,287	,000				

Tablo 38 incelendiğinde örgütsel değişim ile örgütsel iletişim değişkenleri arasındaki etkiyi görmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucunda örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir etki olduğu görülmektedir (F:265,257, p<0,05). Yapılan bu yorumlama sonucunda H₁: Örgütsel değişimin örgütsel iletişime anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimde meydana gelen değişimin %53,9'u örgütsel değişim ile desteklenmektedir.

Tablo-39 Örgütsel Değişimin Kurum İçi İletişime Etkisi

Model	Bağımsız Değişken	B	t	p	Beta	R ²	p(sig)	F
Örgütsel Değişim	Sabit	,985	5,250	,000	,706	,499	,000	224,087
	Kurum içi iletişim	,667	14,970	,000				

Tablo 39 incelendiğinde örgütsel değişim ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim değişkenleri arasındaki etkiyi görmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucunda örgütsel değişim ile kurum içi iletişim arasında anlamlı bir etki olduğu görülmektedir (F:224,087, p<0,05). Yapılan bu yorumlama sonucunda H₂: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca kurum içi iletişimde meydana gelen değişimin %49,9'u örgütsel değişim ile desteklenmektedir.

Tablo-40 Örgütsel Değişimin Doğal İletişime Etkisi

Model	Bağımsız Değişken	B	t	p	Beta	R ²	p(sig)	F
Örgütsel Değişim	Sabit	2,158	14,298	,000	,588	,346	,000	119,050
	Doğal iletişim	,431	10,911	,000				

Tablo 40 incelendiğinde örgütsel değişim ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişim değişkenleri arasındaki etkiyi görmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucunda örgütsel değişim ile doğal iletişim arasında anlamlı bir etki olduğu görülmektedir (F:119,050, $p < 0,05$). Yapılan bu yorumlama sonucunda H₃: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca doğal iletişimde meydana gelen değişimin %34,6'sı örgütsel değişim ile desteklenmektedir.

Tablo-41 Örgütsel Değişimin Yatay İletişime Etkisi

Model	Bağımsız Değişken	B	t	p	Beta	R ²	p(sig)	F
Örgütsel Değişim	Sabit	1,199	5,865	,000	,645	,416	,000	160,397
	Yatay iletişim	,575	12,665	,000				

Tablo 41 örgütsel değişim ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişim değişkenleri arasındaki etkiyi görmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucunda örgütsel değişim ile yatay iletişim arasında anlamlı bir etki olduğu görülmektedir (F:160,397, $p < 0,05$). Yapılan bu yorumlama sonucunda H₄: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca yatay iletişimde meydana gelen değişimin %41,6'sı örgütsel değişim ile desteklenmektedir.

Tablo-42 Örgütsel Değişimin Dikey İletişime Etkisi

Model	Bağımsız Değişken	B	t	p	Beta	R ²	p(sig)	F
Örgütsel Değişim	Sabit	1,144	5,817	,000	,668	,446	,000	181,118
	Dikey iletişim	,612	13,458	,000				

Tablo 42 incelendiğinde örgütsel değişim ile örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişim değişkenleri arasındaki etkiyi görmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucunda örgütsel değişim ile dikey iletişim arasında anlamlı bir etki olduğu görülmektedir (F:181,118, p<0,05). Yapılan bu yorumlama sonucunda H₅: Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca dikey iletişimde meydana gelen değişimin %44,6'sı örgütsel değişim ile desteklenmektedir.

Tablo-43 Hipotezlerin Kabul Red Dağılımı

Hipotez/Varsayım	Kabul	Red	Beta değeri
H ₁ : Örgütsel değişimin örgütsel iletişime anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi		β: 0,736 p<0,05
H ₂ : Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişime anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi		β: 0,706 p<0,05
H ₃ : Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan doğal iletişime anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi		β: 0,588 p<0,05
H ₄ : Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yatay iletişime anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi		β: 0,645 p<0,05
H ₅ : Örgütsel değişimin örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan dikey iletişime anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi		β: 0,668 p<0,05

Tablo-44 Örgütsel Değişim ve Örgütsel İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	N	p	r*
Örgütsel Değişim	Örgütsel İletişim	227	,000	,539

Tablo 44 incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlişkinin pozitif yönde olması her iki değişkeninde birbirini aynı yönde etkilediğini göstermektedir. Kısacası örgütsel değişimde yaşanacak olumlu bir durum aynı şekilde örgütsel iletişimde de yaşanacaktır.

Tablo-45 Örgütsel Değişim ile Kurum İçi İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	N	p	r*
Örgütsel Değişim	Kurum İçi İletişim	227	,000	,499

Tablo 45 incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel değişim ile örgütsel değişimin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişimde yaşanacak olumlu bir durum aynı şekilde kurum içi iletişimde de yaşanacaktır.

Tablo-46 Örgütsel Değişim ile Doğal İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	N	p	r*
Örgütsel Değişim	Doğal İletişim	227	,000	,346

Tablo 46 incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel değişim ile örgütsel değişimin alt boyutlarından olan doğal iletişim arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişimde yaşanacak olumlu bir durum aynı şekilde kurum içi iletişimde de

yaşanacaktır. İki değişken arasındaki bu düşük düzey ilişki birbirlerini etkileme durumlarını daha az tetiklemektedir.

Tablo-47 Örgütsel Değişim ile Yatay İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	N	p	r*
Örgütsel Değişim	Yatay İletişim	227	,000	,416

Tablo 47 incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel değişim ile örgütsel değişimin alt boyutlarından olan yatay iletişim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişimde yaşanacak olumlu bir durum aynı şekilde yatay iletişimde de yaşanacaktır.

Tablo-48 Örgütsel Değişim ile Dikey İletişim Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	N	p	r*
Örgütsel Değişim	Dikey İletişim	227	,000	,446

Tablo 48 incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel değişim ile örgütsel değişimin alt boyutlarından olan dikey iletişim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişimde yaşanacak olumlu bir durum aynı şekilde dikey iletişimde de yaşanacaktır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel değişim ile örgütsel iletişim boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlişkinin büyüklükleri incelendiğinde örgütsel değişim ile kurum içi iletişim, dikey iletişim, yatay iletişim ve doğal iletişim sıralamasıyla olduğu görülmektedir. Kısacası en yüksek ilişki örgütsel iletişimin alt boyutları arasında yer alan kurum içi iletişim ile gerçekleşirken en düşük düzeyde doğal iletişim ile gerçekleşmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel değişim bir iç etkileşim süreci olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte, örgüt yapısının, teknolojisinin, çalışanlar açısından işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasına yönelik olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütsel değişim bu fonksiyonlar aracılığıyla örgütlerin performans düzeylerinin ve kaliteli hizmet verilmesinde etkili bir araçtır. Örgüt yönetimi başarılı değişimlerin ancak, planlı ve programlı bir değişim ile gerçekleşeceğini bilmeli ve ortaya çıkabilecek sorunların sadece yönetimin değil örgüt içerisinde yer alan herkesin çözüm önerileri ile çözümleneceği düşüncesi benimsendiğinde gerçekleşecektir.

Örgütlerin buldukları konumdan bir adım ötesine gidebilmeleri için yöneticilerin uygulanacak değişimi doğru seçmesi gerekmektedir. Belirli bir hedefin olmaması, olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılığını artırmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için üst yönetim etkili bir stratejik plan hazırlayarak değişim sürecini başlatması gerekmektedir. Aynı zamanda değişim süreci başlamadan önce yönetim çalışanları ve iş ortamını çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bazen grup içi konuşmaları dikkate alarak bazen de çalışanların öneri ve isteklerini dinleyerek bu analizi gerçekleştirebilir. Böylesi bir çalışma izlemesi çalışanların değişime karşı göstereceği direnci ve olumsuz düşünceleri daha alt seviyelere indirmekte yardımcı olabilir.

Değişime karşı oluşan direnci en alt seviyelere indiren yöntemlerden birisi de çalışanlara süreç hakkında bilgi vermektir. Yönetim bunun için farklı iletişim araçlarından ya da tekniklerinden faydalanabilmektedir. Bu sayede değişime başlamadan önce çalışan yeteri kadar bilgilendirilir ise çalışan tepkisi en aza indirilmiş olur ve değişim süreci önünde oluşabilecek engeller zorluk çekmeden kaldırılabilir.

Kurumlar belirledikleri amaçlar için bazen değişim süreci içerisine girebilir. Bunun için çevresel koşullara ve örgüt içi nedenlere dikkat etmesi gerekir. Değişimin başarıyla sonuçlanabilmesi için yöneticiler özellikle kurum içi iletişime dikkat etmesi gerekir. Örgütsel iletişim, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamlarında ayakta kalabilmeleri için değişime gerek duydukları birimlerde değişiklik yapmaya karar verebilir. Yöneticiler verdikleri değişim ile ilgili gereken bilgileri aktarırken, örgüt için en etkili iletişim kanalını kullanması örgütsel değişimin başarıyla sonuçlanmasına zemin hazırlar.

Örgütün faaliyetlerini yürüttüğü çevre koşulları, ekonomik ve sosyal yapıları gibi çeşitli faktörlerden dolayı değişim örgüt içerisinde bir bakıma zorunluluk haline gelmiştir. Değişim her ne kadar örgütler için birer zorunluluk olsa da değişimin temelini oluşturan gereksinimlerini iyi bir şekilde analiz etmesi gerekir. Değişime ihtiyacı

bulunan sağlık kurumları bu ihtiyaçlara daha çok dikkat etmesi gerekir. Çünkü sağlık kurumlarında alınan değişim kararları hem çalışanları hem de kurumdan hizmet alan hastaları doğrudan etkilemektedir. Bunun en önemli nedeni, sağlık kurumları bünyesinde yer alan her birim dolaylı yollardan birbiri ile bağlantılıdır. Sağlık kurumlarında birimler arasında yoğun iletişim ağının bulunması kurumlarda yaşanacak değişim sürecinde de etkin rol oynamaktadır. Bundan dolayı örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine araştırma açısından oldukça önemlidir.

21. yüzyılın en belirgin özellikleri arasında yer alan değişim olgusu, iç ve dış dinamikleriyle birlikte ele alındığında ortak bir amaç doğrultusunda değerlendirilmeli ve ele alınmalıdır. Kâr amacı güden sağlık kurumları bu değişim karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Örgüt yönetimlerinin aldığı değişim kararları etkin bir program çerçevesinde ele alınmalı ve belirli bir model ile değişim süreci profesyonel bir şekilde yönetilmelidir. Kurumlarda değişim süreçleri yönetilirken özellikle bilgi alışverişi ve bilginin paylaşılması gibi etkili olan faktörlerin başarılı ve sorunsuz bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Böylesi bir durumun da sağlanabilmesi için özellikle örgütsel iletişime dikkat edilmesi gerekmektedir.

Sağlık kurumlarında değişim sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesi için kurum içerisinde yer alan her birimin koordineli ve planlı bir şekilde çalışması gerekir. Bunun sağlanması içinde örgütsel iletişime büyük pay düşmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %51,1'ini bayanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %60,8'ini evli çalışanlar oluşturur. Yaşa ilişkin yapılan analiz sonucunda %33,5'i 26-30 yaş arasında yer alırken %33,9'u 3001-4000 TL arasında aylık gelire sahiptir. Eğitim durumlarına bakıldığında %34,4'ü lise ve dengi eğitim kurumlarından mezun olmuştur. Örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Sağlık kurumlarında değişim için bir karar alınmış ise ilgili değişimle alakalı her türlü bilgi çalışanlara aktarılırken en uygun iletişim kanalı belirlenmesi gerekir. Bu şekilde gerçekleşen değişim süreci, örgütsel iletişiminde etkisiyle daha verimli ve daha sorunsuz sonuçlanabilir.
- Örgütlerde iletişim ne kadar etkili ve verimli olursa değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilmesi bir o kadar kolay olur. Örgütlerin özellikle dikkat etmesi gereken iletişim biçimi dikey

iletişimdir. Dikey iletişim iki yönlü gerçekleşen ve bazı prosedürleri içerisinde barındıran iletişim tipidir. Yukardan aşağı yönlü gerçekleşen iletişim genellikle emir şeklinde olur. Bundan dolayı değişim sürecine giren kurumlar verilen emirleri doğru anlamalı ve birimlerin üzerine düşen görevler daha titiz yapılmalıdır. Araştırma sonucunda örgütsel değişimin dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütler dikey iletişime gereken önemi verir ve değişim sürecinde bu iletişim tipine dikkat ederse çalışanlar değişim sürecindeki görev ve sorumlulukları daha net kavrar.

- Sağlık kurumlarının örgütsel yapısı incelendiğinde çok sayıda birimin olduğu ve her birimin kendine özgü bir işleyişi olduğu bilinmektedir. Değişik birimler arasındaki iletişimi sağlayan yatay iletişim sağlık kurumları tarafından sıklıkla kullanılan iletişim türlerinden birisidir. Karmaşık yapıya sahip olan sağlık kurumlarında özellikle birimler arasında yakın ilişkilerin bulunması ve bu birimlerin insan hayatı için büyük önem taşıması iletişimde yaşanacak sorunlar açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden değişim içerisinde yer alan birimler gerekli görülen durumlarda ilişkili oldukları birimlerle zaman kaybetmeden anında iletişime geçmelidir. Araştırma sonucunda da örgütsel değişimin yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişim kararı alınan birim ile ilişkisi olan diğer birimler süreç içerisinde oluşacak engelleri aşabilmek için ortak hareket etmesi gerekmektedir.
- Her kurumda olduğu gibi sağlık kurumlarında da en sık rastlanan iletişim türlerinden birisi de doğal iletişimdir. Doğal iletişim her kurumda kendiliğinden ortaya çıkan ve engellenemeyen bir iletişim türüdür. Bu şekli ile doğal iletişim çalışanların sosyal ilişkileri, samimiyetleri ve iş arkadaşlıkları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde yöneticiler tarafından alınan değişim kararına yönelik olarak çalışanlar, yöneticilere her ne kadar fikirlerini açıkça belirtse de arkadaş ortamında konuşulan konular kadar açık ve samimi olmamaktadır. Bunun için iş ile alakalı konuların konuşulduğu arkadaş ortamında değişim ile alakalı oluşan doğal iletişim değişime daha fazla katkı da bulunabilmektedir. Bundan dolayı araştırma sonucunda da örgütsel değişimin doğal iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel iletişim (alt boyutlar dâhil) ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim değişim sürecinin bir parçası olmasından dolayı değişimin desteklenmesi gerektiği noktalarda hem sağlık kurumlarına hem de çalışan personellere faydası olabilmektedir. Değişim sürecine uyum sağlanabilmesi için özellikle örgüt içi iletişime daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin örgütsel değişim ile demografik özelliklerine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde ise bayan katılımcıların erkeklere göre değişime daha olumlu baktıkları gözlemlenmiştir. Evli olan sağlık personellerinin örgütsel değişime ilişkin geliştirmiş olduğu tutumun daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda 3001-4000 TL arasında gelir düzeyine sahip olan sağlık personelleri ve lise ve dengi herhangi bir sağlık kurumunda mezun olan çalışanların örgütsel değişime olan tutumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Değişim sürecinde başarıya ulaşmak isteyen her işletme öncelikli olarak değişimi gerekli gördüğü ve hazır olduğu zamanda gerçekleştirmesi gerekmektedir. Değişim süreci içerisinde yer alacak bütün paydaşların fikirlerinin alınması da yine değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine etki edecektir. Değişim her ne kadar zor ve kapsamlı bir iş gibi gözükse de örgüt içerisinde gereken desteğin verilmesi ve örgüt içi iletişimin sağlam olması süreç içerisinde ortaya çıkabilecek engellerin aşılmasında kolaylık sağlayacaktır.

Çalışanlar alınan değişim kararlarında genellikle uygulama aşamasında olaylara müdahil olmaktadır. Daha alt kademedeki çalışan personellerin değişim ile alakalı olarak alınan kararların alınma aşamasında da sürece dâhil edilmeleri ve değişimin uygulama sürecini kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı öngörülmektedir.

Çalışanlar tarafından değişime karşı gösterilen direnmenin en önemli nedenlerinden bir tanesi, çalışanların değişim konusunda gereken bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada da örgüt içi iletişim unsuru devreye girmekte ve çalışanları doğru bir şekilde yönlendirerek sürece katılmalarını sağlama noktasında yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Örgüt içerisinde uygulanacak değişimi ile alakalı olarak stratejik bir planlamanın yapılmaması ve sürecin içerisinde yer alacak her türlü paydaşın yeteri seviyede bilgilendirilmemesi değişimin olumsuz sonuçlanma olasılığını artırmaktadır. Bu olumsuz durumu minimize edebilme için değişim sürecinin en başından en sonuna kadar süreç içerisinde yer alacak herkese örgütsel iletişim içerisinde yer alan bütün boyutlar ortak bir amaç doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Ayrıca değişim süreci başlamadan önce oluşturulacak olan stratejik planların varlığı değişimin etkili

bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Bu süreç içerisinde yönetimin de değişim karşısında hazırlıklı ve donanımlı olması, değişime hız kazandırması noktasında en önemli faktörlerden birisidir.

Değişim süreci içerisinde yer alan bütün çalışanlarla ortak görüşmeler yapılmalı ve süreç içerisinde yaşanan olumsuzluklar ortaya konularak tespit edilmeye çalışılmalıdır. Böylesi bir çalışmanın yapılması hem daha büyük olumsuzlukların ortaya çıkmasını engellemekte hem de örgüt içerisinde varlığını sürdüren yatay ve dikey iletişimi desteklemektedir.

Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim üzerine araştırma yapacak olan araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma belirli aralıklarla tekrarlanarak örgütsel değişim ve örgütsel iletişim konuları yeniden değerlendirilebilir,
- Araştırmaya katılan katılımcı sayısı artırılarak araştırma yeniden tekrarlanabilir,
- Değişim süreci yaşayan kurumlar belirlenerek araştırma belirli bir grup üzerinde yeniden uygulanarak daha farklı sonuçlar elde edilebilir,
- Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim kavramları farklı bir değişkenle ilişkilendirilerek daha detaylı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAT İlter, BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Fakülte Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2002.
- AKINTÜRK Turgut, **Hukuka Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007.
- AKTAN Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yay. , İstanbul, 2003.
- BASIM Nejat, ŞEŞEN Harun ve ÇETİN Fatih, **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Değişim ve Örgütler, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 2012.
- BAYKAL Ü. Türkmen, **Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi**, Akademik Basın ve Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- BEŞENEK Fatma, **Etkili Değişim**, Babıali Kültür Yayıncılığı, Konya, 2005.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.
- ÇAĞLAR İrfan, **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim Ve Değişim Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015.
- ÇELİK Adnan ve ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2010.
- ÇETİN Canan, **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009.
- ÇİMEN Ali, **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi?**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.
- DALAY İsmail, COŞKUN Recai ve ALTUNIŞIK Remzi, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- DEMİRAY Uğur, **Örgütsel İletişim**, Pegem Yayınları, Ankara, 2007.

- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, 2007.
- ERDOĞAN İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Akademi Yayınları, 2012.
- ERDOĞAN İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2015.
- ESKİYÖRÜK Diğdem, **Örgütsel İletişim**, Cinius Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2015.
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
- GOLDHABER M. Gerald, **Organizational Communication**, State University of New York at Buffalo, Fifth Edition, New York, 1990.
- Göksel Aykut, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarım**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013.
- GÜLLÜOĞLU Özlem, **Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2016.
- GÜNGÖR Nazife, **İletişime Giriş**, Desen Ofset, Ankara, 2011.
- GÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜRÜZ Demet ve GÜREL Emet, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- İRFAN Erdoğan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Akademi Yayınları, İstanbul, 2012.
- KARATEPE Selma, **Örgütsel İletişim, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.
- KAVUNCUBAŞI Şahin ve YILDIRIM Selami, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2012.
- KOÇEL Tamer, **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 1993.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

KÜÇÜK Mestan, **İletişim Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1675, Eskişehir, 2012.

MEGEP, **Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetler ve Örgüt İletişimi**, MEB Yayını, 2012.

ÖZKARA Belkis, **Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999.

PETEK Hasan, **Sağlık Hukuku**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2013.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.

SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları Yayın No: 185, Ankara, 1979.

SELÇUKLU Serkan, **Ergen Şirketler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

SEYİDOĞLU Halil, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999.

SOLMAZ Başak, **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu**, Tablet Kitabevi, Konya, 2004.

SOYŞEKERCİ Serhat, ERTURGUT Ramazan, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2012.

ŞAVK Aslı, **Etkili İletişim, Araç ve Teknikleri, İşletmecilikte Güncel Konular**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

ŞİMŞEK Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı, 2006.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ÖZTÜRK Yüksel, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, 1992.

TUNA Yavuz, **İletişim**, Pegem Akademi, Ankara, 2012.

TUNCER Doğan, AYHAN D. Yaşar ve VAROĞLU Demet, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.

TUTAR Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

USLU Aypar, **Kişisel Satış Teknikleri**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012.

UYER Gülten, **Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı**, Vehbi Koç Yayınları, İstanbul, 1996.

VARLIOĞU A. Kadir ve BASIM H. Nejat, **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Siyasal Yayınları, 2009.

VERGİLİEL T. Melek, **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, 2004.

VERGİLİEL Tüz Melek, **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, İstanbul, 2004.

YALÇIN Azmi, **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Ankara, 2002.

YENİÇERİ Özcan, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

MAKALELER

AVCI Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:12-2, Sayı:24, 2015, s.11-26.

AKÇAKAYA Murat ve YÜCEL Nazlı, "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:66, 2007, 3-34.

ATAK Metin, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2005, 59-67.

BARUTÇU Esin ve HAŞILOĞLU Selçuk Burak, "Organizasyonlarda İnternet'in İformel ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı", **İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi**, Sayı:1, Cilt: 2, 2010, 1-16.

ÇALIK Deniz, "Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları", **Ankara Üniversitesi Dergisi**, Yıl 2, Sayı 5, 2010, s.3.

DEMİRBİLEK Tunç, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 1992, 18-32.

DEMİREL Yavuz, SEÇKİN Zeliha ve ÖZÇINAR M. Faruk, "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma Ç.Ü". **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, 2011, 33-48.

DURĞUN Serpil, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 112-132.

ELGÜNLER Tuğçe Çedikçi, FENER Tuğba Çedikçi, "İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi", (Edi: R. Küçükdoğan), **The Turkish Online Journal of Design**, Art and Communication – TOJDA, Volume: 1, Issue: 1, 2011, 21-69.

ERTEKİN İrfan, ILGIN Hicran ve ATAMAN Didem, "Örgütsel İletişim Kuramları", **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, Sayı: 2, 2017, ss. 297-311.

GÖKÇE Deniz ve BASKAN A. Gülsün, "Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 42, 2012, 201-236.

GÜÇLÜ Nezahat ve ŞEHİTOĞLU Tuğrul Ekrem, "Örgütsel Değişim Yönetimi", **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı: 13, 252 – 253.

İKRAM Çınar, "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi", **Ege Eğitim Dergisi**, 2005, Cilt 6, Sayı: 2, 81-90.

KARCIOĞLU Fatih, TİMUROĞLU Kürşat ve ÇINAR Orhan, "Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama", **Yönetim Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 63, 2009.

KILIÇ Örucü, "Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 32, 2012, 1-20.

KOCABAŞ Füsün, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", **Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, , Cilt:13, Sayı: 13, 2005, 247-252.

ÖLÇER Neslihan ve KOÇER Sevim, "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme", **Global Media Journal TR Edition**, Cilt: 6, Sayı: 11, 2015, ss. 339-383

ÖZARALLI, Nurdan, "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2011, 101-113.

ÖZGEN Ebru, "İletişim ve Liderlik", **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, Sayı: 18, 2003, 99-119.

ÖZKAN Yelda, "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2004, 3-16.

TANRIVERDİ Haluk, ADIGÜZEL Orhan ve ÇİFTÇİ Münire, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 11, 2010, 98-124.

TOURİSH, Danny, "Critical Upward Communication:Ten Commandments for Improving Strategy and Decision" **Making Long Range Planning**, Sayı: 38(5), 2005, 485-503.

TÖREMEN Fatih, "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2002, Cilt: 12, 181-190.

TEZLER

AKAR Hüseyin, Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, s.34 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

CANDAR Mehmet, Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÇELİK Ahmet, İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Fimka Tekstil Örneği", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

DEMİREL Dilek, Örgütsel Değişimin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

DEVECİLER Seray, Kişilerarası İletişim Sürecinde Popüler Kültür ve Kişilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2014, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KAHRAMAN Ümit, Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2019, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZKAN Yelda, İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama. On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2002, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

EKLER

EK-A

Sayın katılımcılar,

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılmakta olan bir bilimsel araştırma çalışmasına kaynaklık etmektedir. Yapılan çalışmanın amacı, örgütsel değişim kararı alan sağlık kurumalarında uygulanan örgütsel değişimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisini analiz etmektir.

Tarafınızca doldurulacak olan bu anket üzerine isim ve burada belirtilmeyen hiçbir kişisel bilginizi yazmak zorunda değilsiniz.

Katılımınız ve göstermiş olduğunuzu duyarlılık için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Abdülhaim TEMUR

Özlem Bulut
Yüksek Lisans Öğrencisi
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ	
1.CİNSİYETİNİZ:	Kadın () Erkek ()
2.MEDENİ DURUMUNUZ:	Evli () Bekâr ()
3.YAŞINIZ:	21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
4.AYLIK ORTALAMA GELİRİNİZ:	1000TL'den az () 1000-2000 TL arası () 2000-3000 TL arası () 3000-4000 TL arası () 4000 ve üzeri ()
5.EĞİTİM DURUMUNUZ:	İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TUTUM ÖLÇEĞİ

NO	Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden kurumunuza en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Kurum içerisinde belirli zaman aralıklarında değişim yapılması gerekmektedir.					
2	Kurum değişim sürecine girdiğinde değişim hakkında çalışanların fikirlerini alması gerekmektedir.					
3	Kurum içi değişimlere çalışanların adaptasyonunu sağlamak için belirli zamanlarda çalışanlara hizmet içi eğitim verilerek değişim süreci desteklenmesi gerekmektedir.					
4	Kurumda yaşanan değişim çalışanlar üzerinde olumsuz bir hava yaratacak ise değişim bir süreliğine bekletilmelidir.					
5	Değişen teknolojik koşullar kurum içerisinde ve dışarısında sosyal ilişkileri etkilemektedir.					
6	Köklü değişimlerin yaşandığı kurumlarda çalışanlar işten soğuyabilir.					
7	Kurumlarda yaşanan değişimler ile müşteri memnuniyeti olumlu yönde etkilenebilir.					
8	Yaşanan değişimlerden sonra kurum içerisinde iş motivasyonunda artış gözlemlenmiştir.					
9	Yaşanan değişimden sonra kurum içerisindeki iletişim sorunları giderilmiştir.					
10	Değişimden sonra kurum içerisindeki işlerde çalışan verimliliği artırılmıştır.					
11	Değişimden kaynaklı olumsuzluklar yaşanmış ve işten ayrılmalar başlamıştır.					
12	Değişimden sonra hizmet kalitesinde değişimler yaşanmış ve çalışanlar müşteri ilişkilerinde daha dikkatli davranmaya başlamıştır.					

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TUTUM ÖLÇEĞİ

İŞ YERİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
KURUM İÇİ İLETİŞİM					
1. Örgüt içi iletişim yönetimin bizden istediği doğrultuda gerçekleştirilmektedir.					
2. Örgüt içi iletişim tek taraflı gerçekleştirilmektedir. Yöneticiden çalışana doğru olacak şekilde.					
3. Örgüt yöneticileri iletişimi çalışanları denetleme amacı ile kullanmaktadır.					
4. Örgüt çalışanlarının verimliliğinin artırılması için yöneticiler çalışanların fikirlerini alırlar.					
5. Ast-üst arasındaki iletişim çift taraflı olarak gerçekleştirilmektedir.					
6. Örgüt yöneticileri yeniliklere ve farklı fikirlere saygı göstermektedir.					
7. Örgütte iletişim çalışanların sorunları çözmek için kullanılmaktadır.					
8. Örgüt içerisinde farklı fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlar yönetim tarafından desteklenmektedir.					
9. Örgüt içerisinde yaşanacak değişiklikler konusunda çalışanlar zamanında bilgilendirilir.					
10. Örgüt çalışanları fikirlerini beyan ederken çekinmezler.					
11. Yazılı iletişim araçları bize zamanında ulaşır.					
DOĞAL (İNFORMAL) İLETİŞİM					
12. İş yerinde doğal iletişim kanalları çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmektedir.					
13. Örgüt yöneticileri doğal iletişim kanallarını çok fazla tercih etmez.					
14. İş ile ya da başka bir konuda yaşanan olumsuzluklarda çalışanlar bana her konuda yardımcı olmaya çalışırlar.					
YATAY İLETİŞİM					
15. Farklı bölümlerle olan işlerin aksamasına imkân verilmez. Birimler arasında her zaman iletişim vardır.					
16. Örgüt içerisinde yer alan farklı birimler yapılan herhangi bir değişiklikte zaman kaybetmeden diğer birimlerle iletişime geçerek onları bilgilendirir.					
17. Birimler arasındaki iletişim kopukluklarından dolayı diğer birimlerle alakalı olarak yapılması gereken işlerde aksamalar meydana gelebilir.					
18. Yapacağım işte başkalarının katkısının olması işin tamamlanması ve başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.					
DIKEY İLETİŞİM					
19. Yapmakta olduğum iş ile alakalı olarak gereken bilgiler yönetim tarafından zamanında bildirilir.					
20. Görevim gereği çok fazla bilgi ve emir altında çalışmaktayım.					
21. İş ile alakalı olarak verilen bilgiler koordineli bir şekilde yöneticilerden alt kademelere doğru gerçekleşmektedir.					
22. İşim ile alakalı bazı bilgiler zamanında iletilmemektedir.					
23. İş yerinde yaşanan sorunlar zaman içerisinde sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar ile çözüme kavuşmaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

Özlem BULUT, Edirne'nin Keşan ilçesinde doğdu. İlkokulu ve ortaokulu Karlıköy okulunda liseyi Keşan lisesinde tamamladıktan sonra Gazi Üniversitesi Muhasebe ve Vergi Uygulaması bölümünü bitirmiştir. Anadolu Üniversitesi Maliye bölümünden ve Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği bölümden mezun oldu. 2005 yılında Keşan Devlet Hastanesinde göreve başladı. 2004 yılından 2016 yılına kadar Keşan Devlet Hastanesinde idari birimde çalıştı. 2016 yılından itibaren İl Sağlık Müdürlüğü Mali Hizmetler / Satın Alma Biriminde çalışmaktadır.

