

Değişim engellerini aşmak; Örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü¹

Dora Timur² , Hasan Sadık Tatlı³ 

²İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Programı, İstanbul, Türkiye.

³İstanbul Beykent Üniversitesi, Lojistik Yönetimi Programı, İstanbul, Türkiye.

ÖZET

Piyasalardaki rekabetin artması örgütlerde değişimi zorunlu hale getirmektedir. Değişimin olduğu örgütlerde, çalışanlarda direnç meydana gelebilmektedir. Çalışanların değişime direnci hakkında yapılan araştırmalar, örgütsel iletişimi önemli bir faktör olarak sunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacı, örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki bir vakıf üniversitesinde görev yapan 560 akademik ve idari personelden anket verisi toplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde aracılık analizi kullanılmıştır. Analizler kapsamında örgütsel iletişimin algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilediği ve değişime direnci azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel desteğin değişime dirence etkisi ise anlamlı değildir. Örgütsel iletişimin değişime direnç üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir aracılık rolü bulunmamaktadır. Araştırma sonucunda; örgütsel iletişimin çalışanların değişime direncini azaltma ve örgütsel destek algısını artırma açısından önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim, çalışanların değişime karşı bariyerlerinin aşılmasında ve çalışanların örgüt tarafından desteklendiğini algılaması açısından faydalıdır. Sonuçta bulgular hakkında tartışılmış, teorik ve pratik açıdan öneriler sunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek, değişime direnç

Overcoming barriers to change; The mediating role of organizational support in the impact of organizational communication on resistance to change

ABSTRACT

Increasing competition in the markets necessitates a change in organizations. Employee resistance may arise in organizations where change occurs. Research on employees' resistance to change presents organizational communication as an important factor. Therefore, the study aims to determine the mediating role of perceived organizational support in the effect of organizational communication on resistance to organizational change. Within the scope of the research, survey data were collected from 560 academic and administrative personnel working at a foundation university in Istanbul. Mediation analysis was used to test the hypotheses. Within the scope of the study, it has been concluded that organizational communication positively affects perceived organizational support and reduces resistance to organizational change. The effect of organizational support on resistance to change is not significant. Perceived organizational support has a minor mediating role in the impact of organizational communication on resistance to change. As a result of the research, It is seen that

¹ Bu makale Dora TİMUR'UN, Hasan Sadık TATLI'nın danışmanlığında hazırlanmış olduğu "Örgütsel İletişimin ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Yayın Etiği Kurulundan 31.12.2020 tarihinde 16547 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Atf: Timur, D., & Tatlı, H., S. (2024). Değişim engellerini aşmak; Örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 815-829. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1300860>

organizational communication has an important role in reducing employees' resistance to change and increasing the perception of organizational support. Organizational communication is useful in overcoming employees' barriers against change and perceiving that the organization supports them. Finally, the findings were discussed, and suggestions were presented regarding theory and practice.

KEYWORDS

Organizational communication, perceived organizational support, resistance to organizational change

Giriş

Değişim odaklı stratejilerin uygulanması, rekabet avantajının kazanılması açısından önemlidir (Karcioğlu vd., 2009, s. 60). İnsan kaynağı ve iletişim, örgütlerin stratejik hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada ve dönüşümü sağlamada önemlidir. Ancak çalışanlar doğaları gereği bazen değişime direnç geliştirebilmektedirler. Değişime direncin ortadan kaldırılması ya da azaltılması, firmanın değişim kararlarının sağlıklı olarak uygulanması açısından önemlidir. Örgütlerde değişime direnci azaltan önemli araçlardan birisi örgütsel iletişim olarak görülmektedir (Koçel, 2020). İletişim kanallarının doğru kullanımı, açık ve etkin iletişim biçimlerinin belirlenmesi değişim süreci açısından önemlidir (Akoğlan Kozak & Genç, 2014, s. 83).

Örgütsel iletişimin değişime direnci azaltmaya katkısı doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim sağlıklı şekilde gerçekleştiğinde, çalışanlar örgüt tarafından desteklendiklerini algılayabilir (Elving, 2005). Örgütsel destek, çalışanların dirençlerinin azaltılmasında önemli bir yere sahiptir (Taştan vd., 2014). Örgütsel destek, çalışanın sorunla karşılaştığında yöneticisinin yol gösterici bir yaklaşım ve anlayışlı bir tutum sergileyeceğine inanmasını ifade eder. yönetimin bu yaklaşımı değişime direncin azaltılmasında faydalı olabilir (Demirel vd., 2011, s. 35; Agboola & Salawu, 2011, s. 238). Örgütsel destek çalışanların örgüte karşı sorumluluk duygularını arttıran (Aykan, 2007, s. 127; Akkoç vd., 2012, s. 113), değişim karşısında istekli olmalarını sağlayan bir unsurdur.

Önceki araştırmalar değişime direnci etkileyen faktörler üzerine odaklansa da örgütsel iletişimin etkisinin çalışanların destek algılarını nasıl geliştirdiği, destek algısının da değişime direnci nasıl azalttığı hakkında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Söz konusu eksiklik, değişim bariyerlerinin kaldırılmasında etkili olan faktörler hakkında bilgi seviyesini kısıtlamaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacı "örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesi" olarak belirlenmiştir. Araştırma özellikle gelişimlerin sürekli takip edilmek zorunda olduğu, ekonomik ve bilimsel rekabetin yüksek olduğu vakıf üniversitelerinde yer alan akademik ve idari personellere odaklanmaktadır. Böylece değişimin zorunlu olduğu yapılarda değişim engellerini kaldırmaya katkı sağlayan öncüllerin belirlenmesi açısından katkı sağlanabilecektir.

Araştırma çerçevesinde ilk olarak kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkiler sunulmaktadır. Ayrıca kavramlar arasındaki ilişkilerden hareketle hipotezler arka planları ile birlikte sunulmaktadır. Sonrasında araştırmanın yöntemi ve ardından araştırma bulguları hakkında bilgiler sunulmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç, tartışma ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçeve başlığı altında örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel değişime direnç kavramları açıklanmaktadır.

Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla örgütteki birimler ve örgüt çevresi arasında bilgi ve düşünce akışı oluşturan bir süreçtir (Bektaş & Erdem, 2015, s. 126). Özgan ve Aslan (2008) örgütsel iletişimi, örgütteki personelin koordine edilmesi olarak tanımlarken, Savaş (2015) örgütsel iletişimi örgütün hedef kitlesi ile olan iletişim sistemi oluşturulması şeklinde ifade etmektedir. Çöllü ve Summak (2014, s. 275)'a göre örgütsel iletişim, bilgi alışverişinin sağlandığı bir süreç olması dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edecek şekilde ortak bir bakış açısı sunulmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim; üstün ast üzerindeki etkisi, güven ve hareketlilik isteği boyutlarıdır (Roberts O'Reilly, 1974a, s. 321). Üstün ast üzerindeki etkisi veya etkileşim isteği, yöneticinin doğru tutum sergilediği iletişimden etkilenme hali ve devamlılığın sağlanması ile ilgilidir (Roberts & O'Reilly, 1974b, s. 213). Güven boyutu, örneğin kendisine eşit ve güvenilir bir iletişimle yaklaştığını hisseden çalışanın değişim algısının olumlu yönde artması ile ilgilidir (Gilley vd., 2009, s. 80). Çalışanın örgüt içerisinde kendisini daha yukarı taşımaya yönelik duyduğu istek ve bunun sonucunda gösterdiği çaba ise hareketlilik isteği olarak öne çıkmaktadır (Roberts & O'Reilly, 1974a, s. 323).

Algılanan Örgütsel Destek

Eisenberger vd. (1986, s. 500) algılanan örgütsel desteği, örgütün çalışanların süreçlere katılımına gösterdiği önem ve onların iyiliğini önemseyişine dair oluşturduğu algı olarak tanımlanmaktadır. Örneğin çalışanlar, örgütten aldığı ödemeler, eğitim ve sosyal ihtiyaç destekleri gibi sunulan hakların sonucunda hissettikleri destek ile örgüt yararına hareket ederek daha olumlu davranışlar sergileme eğilimi içerisine girmektedirler (Büyükgöze & Kavak, 2017, s. 4). Örgütsel destek için en kritik kavramlardan birisi ise iletişimdir. Çalışanın yöneticisinden aldığı mesajlar veya örgütün prosedür ve politikaları aracılığıyla iletilen mesajları bu hususta bir örnek teşkil etmektedir (İplik vd., 2014, s. 111). Algılanan örgütsel destek ve destekleyici örgütü Sosyal Mübadele Teorisi ile açıklamak mümkündür. Teori; kişiler arası iletişim sürecinin fayda ve maliyet odaklı olduğu, bir sosyal alışveriş olduğunu savunmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi ayrıca katlanılan maliyetin de ancak bir ödüllendirme olması durumunda var olabileceğini savunmaktadır (Bolat vd., 2009, s. 219). İnsanların kazanımlar karşılığında olumlu davranışlar sergilemeye mecbur hissedeceğini ifade eden teori, karşılıklılık normu teorisine de vurgu yapmaktadır (Büyükgöze & Kavak, 2017: 4). Bu vurguya dayalı olarak Eisenberger ve diğerlerinin geliştirdiği örgütsel destek teorisi, bu algının nasıl oluştuğunun incelendiği, altında yatan psikolojik nedenlerin ele alındığı ve şekillendirildiği bir süreçtir (Akkoç vd., 2012, s. 112). Çalışan örgütsel destek algısına sahip olduğunda, örgütün başarıya ve refaha ulaşması için çaba sarf etmesi için çaba göstermektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 699).

Örgütsel Değişime Direnç

Örgütsel değişime direnç, değişime karşı duyulan güvensizlik ve şüphe sonucu örgütsel değişimin gerçekleşmesini engelleme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2013, s. 383). Örgütsel değişim konusunda alanyazında önemli bir yeri olan Lewin (1947), değişim ve direnç kavramlarını birlikte ele alarak; değişimin desteklenmesi durumunu arzu olarak ifade ederken, değişime karşı çıkılması durumunu da direnç olarak ifade etmiştir (Aras Beger & Türker, 2018, s. 242). Değişime direnç "kişilik veya sosyal sistemlerde istikrara katkıda bulunan güç" olarak tanımlanmıştır (Coghlan, 1993, s. 19). Değişime direnci kırmak adına kavramın kökenine inen araştırmalarda direnç kavramının sınıflandırılması duygusal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç farklı boyut altında gerçekleşmiştir (Piderit, 2000, s. 785). Birey tarafından korku, endişe ve öfke gibi duyguları duygusal direnç boyutunu (Aras Beger & Türker, 2018, s. 254), merkezine duyguları alarak aksiyona geçme davranışı ise davranışsal direnç boyutunu açıklamaktadır (Dolaşır, 2005, s. 13). Hem duygusal hem de davranışsal direncin başladığı, sorgulanmanın ortaya çıktığı ilk nokta ise bilişsel direnç boyutu olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2019, s. 240).

Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Kavramlar arası ilişkiler ve hipotez geliştirme bölümünde bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında önceki çalışma özetleri sunulmaktadır. Söz konusu ilişkilerden hareketle araştırmamızın hipotezleri oluşturulmaktadır.

Örgütsel İletişim ve Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki

Örgütsel iletişimin pozitif olması, çalışanların değişime direnç eğilimlerinin azalmasına sebep olmaktadır. Etkin ve şeffaf iletişim sistemi çalışanların değişime duydukları güveni artmaktadır (Demirel, 2004). Miller vd. (1994) değişim konusunda kaliteli ve sağlıklı bilgiyi doğru zamanda alabilen çalışanların değişimi istekle karşıladığı ve bu bilgilerin direnci kırmada etkili olduğunu savunmaktadır. Değişime direnci engellemek için çalışanların bilinçlendirilmesinde, örgütsel iletişim önemli bir yere sahiptir (Aksoy, 2005). Örgütsel iletişimin açık, net ve etkili bir şekilde olmadığında, çalışanlar değişime direnç geliştirmektedir (Zaptçioğlu Çelikdemir & Tükel Parker, 2019). Örgütsel iletişimin etkin ve şeffaf olması, çalışanların değişim hakkındaki bilgi seviyesini arttırabilir ve çalışanların değişime dirençleri azalabilir. Söz konusu çıkarımdan hareketle oluşturulan ilk hipotez şu şekildedir:

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

Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki

Örgütsel destek, çalışanların gerek iş sınırları içerisinde gerekse iş sınırları dışında örgüte fayda sağlayacak bilinçte hareket etmelerine yarayan bir olgudur. Örgüte atfedilen psikolojik anlam sayesinde çalışanlar (Tanrıverdi & Kılıç, 2016, s. 5), değişime hazır bulunarak, verimli bir değişim yönetimi gerçekleştirmektedir (Ming-Chu & Meng Hsi, 2015). Fuchs ve Prouska (2014) tarafından yapılan araştırmada, algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin değişimi pozitif yönde ve olumlu olarak etkilediği ve değişim yönetiminde, yönetici ve iş arkadaşı desteğinin kilit rol oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Gigliotti vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek ve güvenin değişim üzerindeki etkisi ve değişime hazır olma durumuna katkısı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, algılanan örgütsel desteğin çalışanları değişime teşvik ettiği, yönetimin çalışana sağlayacağı bu yatırımın dönüşümün başarısına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Serinikli ve Kara (2020) ise örgütsel destek algısının örgütsel değişime açıklık ilişkisini araştırmış, değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, çalışanların değişime pozitif yaklaşımlarına ve bu bağlamda değişime direnç eğilimlerinin azalmasını sağlamaktadır. Bu görüşe dayanarak oluşturulan araştırma hipotezi şu şekildedir:

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

Örgütsel İletişim ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

Brown vd. (2015)'ne göre örgütsel iletişim, çalışanların psikolojik açıdan ödül vb. yöntemlerle desteklenmesinin, örgüte yapacakları katkıyı arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Allen (1992) tarafından yapılan araştırmada, üst yönetim ve diğer çalışanlarla olan iletişimin kalitesinin, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel destek açısından önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişimin şeffaf, etkili ve açık olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel destek algıları artmakta ve örgütte pozitif bir yapı oluşmaktadır (Santiago, 2020). Bu düşünceden hareketle oluşturulan araştırma hipotezi şu şekildedir;

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

Örgütsel İletişim ve Örgütsel Değişime Direnç İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Yönetimden veya iş arkadaşlarından alınan bilgilerin kalitesi, algılanan örgütsel destek algısı için oldukça önemlidir. Çalışanların kendini değersiz ve göz ardı edilmiş hissetmemesi adına örgütsel iletişimin yararlı, net ve zamanında olması gerekmektedir. Martin vd. (1983) bireylerin başarısızlık sonucunda yönetim tarafından yeterli iletişimle karşılandıklarında, kontrolün kendilerinde olduğunu hissettiklerinde veya örgütün amaç ve hedef süreçlerine dâhil edildiklerinde, çalışanların örgütsel süreçlere dâhil olma istekleri de artmaktadır. Alanyazındaki çalışma sonuçları örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracığı, örgütsel desteği hisseden çalışanların ise değişime dirençlerinin azalacağı öngörmektedir (McKay vd. 2013; Schulz-Knappe vd. 2019; Elving, 2005; Canning & Found, 2015). Bu ilişki örüntüsü düşünüldüğünde; örgütsel iletişimin, örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü olması beklenmektedir. Bu düşünceler ışığında araştırmanın son hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

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

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, elde edilen sonuçların önemi, kullanılan teknikler ve araştırmanın modeli hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Günümüz rekabet dünyasında, ayakta kalmak ve varlığını sürdürmek isteyen kurumlar güçlenmek ve gelişmek adına değişim odaklı stratejiler belirlemiş, özellikle COVID-19 pandemisi ile beraber gerek kişiler gerekse kurumlar büyük bir değişim ve dönüşüm sürecinin içerisine girmiştir. Bu değişikliklerden tamamı ile etkilenen örgütlerde ise değişim süreci beraberinde ortaya çıkan bilinmezlik ve çalışanların konfor alanının bozulması gibi nedenler değişime direnç gösterme eğilimini arttırmıştır. Buradan hareketle araştırmanın amacı; örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırma ile örgütlerdeki iletişimin şeffaf ve sağlıklı olması ile çalışanlara gösterilen desteğin direncin kırılmasındaki önemi ve etkilerinin ortaya konması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilecek sonuçlar değişime direnci azaltmak için iletişim ve destek duygusu üzerinden alınacak verimi göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Örnekleme ve Örnekleme Tekniği

Araştırma eğitim sektöründe görevli çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. COVID-19 süreci ve sonrasında özellikle eğitim sektöründeki öğretim sürecinin değişmesi, yüz yüze iletişimin uzaktan iletişim ve eğitim yoluyla gerçekleşmesi gibi büyük yapı değişimleri söz konusu örneklemin seçiminde etkili olmuştur.

Araştırmanın örnekleme İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi çalışanlarıdır. Araştırma örnekleminin seçiminde basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bahsi geçen kurumda çalışan kişilere anket formları çevrim içi kanallarla yanıtlayıcılara iletilmiştir. Veri toplama süreci 2021 yılının Şubat ve Mart ayları aralığında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Yayın Etiği Kurulundan 31.12.2020 tarihinde 16547 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Araştırma kapsamında 591 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak 31 katılımcının önemli düzeyde eksik yanıtlar vermiş olmasından dolayı katılımcılar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Veri toplama süreci sonucunda örnekleme 560 kişi olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcı sayısının

belirlenmesinde Hair vd. (2014) ve Kurtuluş (2011) tarafından önerilen örneklem belirleme prosedürü izlenmiştir. Büyük popülasyonlarda 384 kişi ve araştırmada yer alan ölçüm araçlarındaki madde başına en az 10 örneklem önerisi göz önüne alınarak 560 katılımcıya ulaşıldığında veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

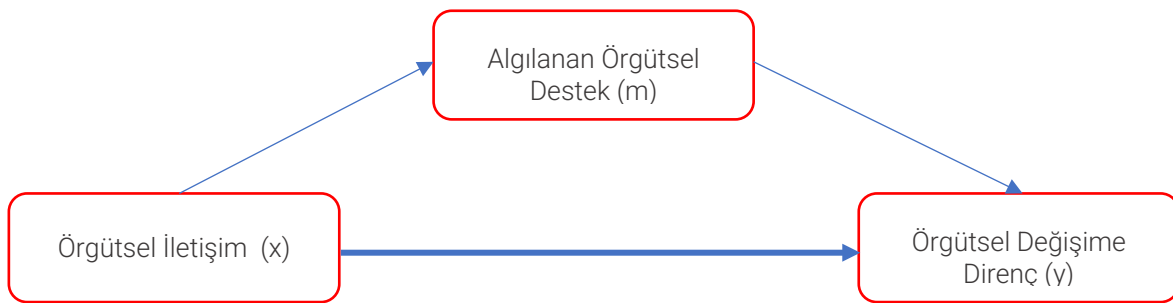
Araştırma kapsamındaki katılımcıların özellikleri ise şu şekilde gerçekleşmiştir; katılımcıların %13,8'i 25 ve altındaki yaş aralığını, %27,7'si 26-30 yaş aralığını, %22,9'u 31-35 yaş aralığını, %15,2'si 36-40 yaş aralığını, %6,3'ü 41-45 yaş aralığını oluştururken, kalan %14,3'ü ise 46 ve üzeri yaş aralığını oluşturmaktadır. Katılımcıların %63,7'si kadınlar, %36,3'ü ise erkeklerdir. Katılımcıların %44,1'ini evli katılımcılardan, %55,9'unu ise bekâr katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %20,5'i 1 yıldan az, %52,9'u 1-5 yıl, %16,4'ü 6-10 yıl, %6,4'ü 11-15 yıl, %3,7'si ise 16 yıl ve daha fazla süre boyunca aynı işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %6,2'si lise veya daha düşük bir eğitime sahipken %10,2'si ön lisans, %27,3'ü lisans, %32'si yüksek lisans, %24,3'ü ise doktora eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların %25,1'i eğitim, %17,5'i sağlık, %26,6'sı ulaşım, %30,9'u ise bilişim sektöründe görevlidir. Araştırmaya katılanların %55,9'u akademisyenlerden, %44,1'ini ise idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla örgütsel iletişim ölçeği, algılanan örgütsel destek ölçeği ve örgütsel değişime direnç ölçeği kullanılmıştır. Roberts ve O'Reilly (1974a) tarafından geliştirilen, uyarlaması ise Bektaşoğlu (2020) tarafından yapılan örgütsel iletişim ölçeği 11 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek içerik olarak örgüt içi iletişimi ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeği, Eisenberger vd. (1986) tarafından 36 soru olarak geliştirilen, Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 maddeye indirgenen hali ile kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu Karaalioğlu (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Temel (2019)'in araştırmasından alınarak kullanılan örgütsel değişime direnç ölçeği ise 15 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçüm araçları için 5'li likert ölçümü kullanılmıştır (1- kesinlikle katılmıyorum / 5- kesinlikle katılıyorum). Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini tespit edebilmek için sekiz adet demografik soru sorulmuştur.

Araştırmanın Modeli

Kavramsal model Görsel 1'de sunulmaktadır. Araştırmanın kavramsal modeli örgütsel iletişim (x), algılanan örgütsel destek (m) ve örgütsel değişime direnç (y) değişkenlerinden oluşmaktadır.



Görsel 1 Araştırmanın kavramsal modeli

Analiz Teknikleri

Nicel tekniklerle gerçekleştirilen bu araştırmanın analizleri SPSS 25 paket programı ve SPSS Process v2.16.3 makrosu kullanılmıştır. Faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizleri SPSS 25 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Aracılık analizi ise SPSS Process v2.16.3 makrosu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sürecinde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizlerinin değerlendirilmesinde Hair vd. (2014) tarafından belirlenen kriterler takip edilmiştir. Hair vd. (2014) tarafından belirlenen KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,60/0,70, Bartlett's küresellik testi $p < 0,05$ sınırlarının kullanılması uygundur. Ayrıca ölçüm araçlarının iyi açıklama değerleri

sağlaması için açıklanan toplam varyansın %60/%70 düzeyinde olması gerekmektedir. Diğer yandan ölçüm araçlarının yeterli güvenilirlik değerlerini sağlaması için Cronbach's Alpha katsayısının 0,6/0,7 düzeyinin üzerinde olması gerekmektedir.

Sosyal bilimlerde normal dağılımın sağlanmasının zor olmasından dolayı normal dağılımın varsayılması için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmektedir (Hair vd., 2014; Tabachnick & Fidell, 2013; George & Mallery, 2010). Çarpıklık basıklık değerlerinin 2,00 ile -2,00 arasında olması verilerin normal dağılımının varsayılması için yeterlidir. Bu nedenle öncelikle normal dağılım testleri (Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri) kullanılmış ve normal dağılımın sağlanmadığı tespit edilmiştir. Normal dağılımın varsayılması için çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin -1,177 ile 1,661 arasında olduğu görülmüştür. Söz konusu değerler normal dağılımı varsaymak için yeterli sayılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin testinde Hayes'in (2018) aracılık metotları kullanılmıştır. Aracılık analizinin gerçekleştirilmesi sürecinde Hayes'in (2018) prosedürü takip edilmiştir. Aracılık analizi SPSS Process 2.16.3 paket programındaki 4 numaralı modelin kullanımı ile gerçekleştirilmiştir. Hayes'e (2018) göre değişkenler arasında aracılık ilişkisinin olabilmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) bahsettiği üzere tüm değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler ve etkiler olmasına gerek yoktur. Bazı araştırmalara göre değişkenler arasındaki ilişki anlamlı olmasa bile aracılık analizleri anlamlı sonuçlar verebilir (Hayes, 2018; Preacher & Selig, 2012). Bu nedenle ilişkilerin diğer değişkenler aracılığı ile gölgelenmesini engellemek amacı ile Hayes'in (2018) süreci takip edilmiştir. Diğer yandan hipotez testleri için yeniden örnekleme tekniği (Bootstrap) kullanılmaktadır. Araştırmada 5000 yeniden örnekleme prosedürü tercih edilmiştir. Güven aralığı değerinin (CI) (%95 güven aralığında) 0 içermemesi gerekmektedir (Hayes, 2018).

Tablo 1 Ölçüm araçlarının faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları

	Örgütsel İletişim	Algılanan Örgütsel Destek	Örgütsel Değişime Direnç
KMO örneklem yeterliliği	,784	,945	,901
Bartlett's	1251,831	4117,414	3439,414
Testi	36	45	55
Sig.	,000	,000	,000
Açıklanan toplam varyans	63,48	62,79	71,08
Cronbach's Alpha	,764	0,910-0,601	0,906
Madde sayısı	9	10	11

Örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel değişime direnç faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Analiz bulgularına göre örgütsel iletişim ölçeğinin KMO değeri 0,784 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Bartlett's testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak görülmektedir. Örgütsel iletişim ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %63,48 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,764 olarak tespit edilirken ölçekte 9 madde yer almıştır ve ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 3 madde yeteri kadar faktör yüküne sahip olmadığı ve uygun dağılım sağlamadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğinin kullanıldığı bazı araştırmalarda benzer şekilde düşük faktör yüküne bağlı olarak bazı maddelerin araştırma kapsamından çıkarıldığı tespit edilmiştir (örn; Karasu, 2021). Örgütsel iletişim ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda çok yüksek düzeyde değerler elde ettiği ve araştırma kapsamında kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel destek ölçeğinin KMO değeri 0,945 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ölçeğinin Bartlett's testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak görülmektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %62,79 olarak tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,910-0,601 olarak tespit edilirken ölçekte 10 madde yer almıştır ve ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin faktör ve

güvenilirlik analizi sonucunda çok yüksek düzeyde değerler elde ettiği ve araştırma kapsamında kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Analiz bulgularına göre örgütsel değişime direnç ölçeğinin KMO değeri 0,901 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel değişime direnç ölçeğinin Bartlett's testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak görülmektedir. Örgütsel değişime direnç ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %71,08 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,906 olarak tespit edilirken ölçekte 11 madde yer almıştır ve ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin yeterli güvenilirlik katsayısına sahip olmamasından dolayı 4 madde araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Söz konusu 4 maddenin negatif içeriğe sahip olması (reverse) maddelerin yüksek güvenilirlik katsayısı sağlamamasına bir neden olarak görülebilir. Örgütsel değişime direnç ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda çok yüksek düzeyde değerler elde ettiği ve araştırma kapsamında kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 2 Korelasyon analizi bulguları

Değişken	Örgütsel İletişim			Örgütsel Değişime Direnç					Algılanan Örgütsel Destek
	Güven	Hareketlilik İsteği	Etki	Duygusal Direnç	Bilişsel Direnç	Davranışsal Direnç	Değişime Direnç	Örgütsel İletişim	
Güven	1								
Hareketlilik İsteği	,434**	1							
Etki	,362**	,251**	1						
Duygusal Direnç	-,078	-,095*	,042	1					
Bilişsel Direnç	-,107*	-,102*	-,003	,556**	1				
Davranışsal Direnç	-,160**	-,072	,054	,631**	,657**	1			
Değişime Direnç	-,131**	-,105*	,034	,846**	,869**	,868**	1		
Örgütsel İletişim	,785**	,736**	,735**	-,054	-,091*	-,074	-,085*	1	
Algılanan Örgütsel Destek	,557**	,335**	,294**	-,029	-,078	-,036	-,057	,521**	1

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

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

Kişi: 560

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları ve tanımlayıcı istatistiklere dair bulgular Tablo 2'de yer almaktadır. Bulgulara göre güven ile hareketlilik isteği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=0,434$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven ile etki arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=0,362$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hareketlilik isteği ile etki arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=0,251$) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hareketlilik isteği ile duygusal direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,095$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven değişkeni ile bilişsel direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,107$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hareketlilik isteği ile bilişsel direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,102$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal direnç ile bilişsel direnç arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=0,556$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven ile davranışsal direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,160$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal direnç ile davranışsal direnç arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=0,631$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel direnç ile davranışsal direnç arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=0,657$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven ile değişime direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-0,131$) ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu

tespit edilmiştir. Hareketlilik isteği ile değişime direnç arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-,105$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal direnç ile değişime direnç arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,846$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel direnç ile değişime direnç arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,869$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal direnç ile değişime direnç arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,868$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,785$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hareketlilik isteği ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,736$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Etki ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ($r=,735$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel direnç ile örgütsel iletişim arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-,091$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişime direnç ile örgütsel iletişim arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ($r=-,085$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven ile algılanan örgütsel destek arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=,557$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hareketlilik isteği ile algılanan örgütsel destek arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=,335$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etki ile algılanan örgütsel destek arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ($r=,294$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile algılanan örgütsel destek arasında orta düzeyde, pozitif yönde ($r=,521$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık Analizleri

Aracılık analizlerinin gerçekleştirilmesinde Hayes'in 4 numaralı modeli kullanılmıştır. Analiz bulguları ve hipotezlerin desteklenme/desteklenmeme durumu Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3 Örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde algılanan desteğin aracılık rolü

Model Özeti (1)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit				2,3550	1,9173	2,7927	0,0000	
(Değişime Direnç)								
Algılanan Örgütsel Destek	0,0865	0,0075	0,1232	-0,0193	-0,1261	0,0876	0,7234	H2 Desteklenmedi
Örgütsel İletişim				-0,0971	-0,2211	0,0269	0,1244	
Model Özeti (2)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit				1,0068	0,6766	1,3370	0,0000	
(Algılanan Örgütsel Destek)	0,5213	0,2717	0,0000					H3 Desteklendi
Örgütsel İletişim				0,6050	0,5227	0,6874	0,0000	
Model Özeti (3)				Model				Hipotez
Değişken	R	R2	P	Katsayı	LLCI	ULCI	P	Durum
Sabit				2,3762	2,0270	2,7254	0,0000	
(Değişime Direnç)	0,1604	0,0257	0,0001					H1 Desteklendi
Örgütsel İletişim				-0,1625	-0,2457	-0,0794	0,0001	
Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Endirekt Etkisi (4)								Hipotez
Değişken	Etki		Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI		P	Durum
Algılanan Örgütsel Destek	-0,0117		0,0359	-0,0822	0,0585			H4 Desteklenmedi

Tablo 3'te değişkenler arasındaki aracılık rolleri ve ikili nedensellik ilişkileri gösterilmektedir. Analiz bulgularına göre algılanan örgütsel desteğin değişime dirence olan etkisi (Model Özeti-1) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,7234$) anlamlı değildir.

Örgütsel iletişim değişkeninin algılanan örgütsel desteğe etkisi (Model Özeti-2) $p < 0,05$ düzeyinde ($p = 0,000$) anlamlıdır. Örgütsel iletişimin, algılanan örgütsel desteği açıklama düzeyi %27,17'dir. Algılanan örgütsel desteğin katsayısı 1,006 olarak gerçekleşirken, örgütsel iletişimin katsayısı 0,6050 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim arttığında çalışanların algılanan örgütsel destek hakkındaki algıları daha olumlu hale gelmektedir.

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

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

Araştırmanın bulguları göz önüne alındığında, hipotezlerin desteklenme/desteklenmeme durumu şu şekilde gerçekleşmektedir;

Tablo 4 Hipotezlerin desteklenme durumu

Hipotez	Durum
H1: Örgütsel iletişim, örgütsel değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2: Algılanan örgütsel destek, örgütsel değişime direnci negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3: Örgütsel iletişim, algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H4: Örgütsel iletişim örgütsel değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüz dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmenin yolu teknolojiye ve çevre şartlarına adapte olarak değişim ve dönüşüm odaklı stratejiler yaratmak ve uygulamaktan geçmektedir. Çalışanlar bu açıdan örgütler için önemli bir konuma gelmektedir. Bu bağlamda değişimin ardındaki korku, endişe ve belirsizliği yok etmek adına çalışanlara karşı açık bir iletişim sergilemek ve onları teşvik etmek için destekleyici davranışlarda bulunmak gibi örgütsel faktörler oldukça önemli hale gelmiştir. Bu araştırma kapsamında örgütsel iletişimin örgütsel değişime dirence etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Eğitim sektöründe çalışan akademik ve idari personelin katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde çalışanların örgütsel destek algılarının aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar, örgütsel iletişimi olumlu olarak algıladıklarında değişime dirençleri azalmaktadır. Bulgulara göre örgütsel iletişimin değişime direnci kırmada doğrudan etkisinin geçerli olmadığı ifade edilebilir. Elde edilen sonuç teorik arka plandaki beklentiden farklıdır. Aracılık rolünün olmaması, çalışanların örgütsel destek yerine farklı bir faktörden etkilenmeleri ile açıklanabilir. Örgütsel desteğin anlamlı olmayan rolü, çalışanların bireysel özyeterlikleri açısından önemli bir durumun olacağını düşündürmektedir. Bireysel olarak özyeterliğe sahip bireylerin örgütsel destekten ziyade bireysel olarak aksiyon alma eğilimleri ortaya çıkabilir. Böylece örgütsel destek yerine bireylerin özdeğerlendirmelerinin daha önemli bir faktör olması yeni bir tartışma gündemi oluşturabilir.

Diğer yandan, beklendiği gibi çalışanlar örgüt içindeki iletişimin etkinliğini olumlu düzeyde algıladıklarında örgütsel destek algıları da olumlu yönde olmaktadır. Örgütsel iletişim çalışanlara

örgüt içinde güven ve hareket özgürlüğü sağladığında çalışanların örgüt tarafından desteklenme algıları olumlu yönde değişmektedir. Değişim sürecinde örgütlerin uygun iletişim süreci yürütmeleri, çalışanların iletişim sürecine dâhil edilmeleri onların değişme karşı geliştirdikleri direnci azaltmaktadır.

Bulgular genel olarak yorumlandığında; örgütsel iletişimin çalışanların destek algısını arttırdığını, örgütsel iletişimin değişime direnci azalttığını ancak örgütsel desteğin değişime direnci azaltmadığını ifade etmek mümkündür. Ayrıca örgütlerdeki iletişimin çalışanların değişime dirençlerini azaltırken örgütsel desteğin bu açıdan önemli bir rolünün olmadığını ifade etmek mümkündür. Örgütsel iletişimin değişime dirence etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünün olmaması, çalışanların örgütsel destek yerine farklı bir faktörden etkilenmeleri ile açıklanabilmektedir. Bulgular örgütsel faktörlerin yanında bireysel faktörlerin de göz önüne alınması gerektiği konusunda bir fikir oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları, önceki araştırma sonuçlarıyla ikili ilişkiler açısından uyumludur. Önceki araştırmalar çalışanların örgütsel iletişimin açık, net ve etkili bir biçimde olmaması nedeniyle örgütsel değişime direnç gösterdiği; değişime teşvik etmenin yolunun kaliteli ve sağlıklı bir örgütsel iletişimden geçtiği (Zaptçioğlu & Çelikkemir, 2019; Aksoy, 2005; Miller vd., 1994) sonucuna ulaşmıştır. Algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin değişimi pozitif yönde ve olumlu olarak etkilediği (Fuchs & Prouska, 2014), üst yönetim ve diğer çalışanlarla olan iletişimin ve iletişim kalitesinin, algılanan örgütsel destek faktörü ile ilişkili olduğu (Allen, 1992) yine alanyazınla uyumludur. Ancak alanyazın incelendiğinde, örgütsel iletişim ve değişime direnç ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Araştırma sonuçları incelenirken bazı kısıtlar göz önünde bulundurulmalıdır. Kısıtlardan ilki çalışmanın örnekleme ile ilgilidir. Örgüt ortamının bireyin davranış ve tutumları üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, yalnızca akademisyenler ve idari personel örnekleme üzerinden ilerlenmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından kısıt oluşturmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde üst yönetimin rolünü göz önüne alındığında, araştırma kapsamında üst yönetimin stratejik eğilimlerinin de göz önüne alınması gerekebilir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri üzerinden bir ayırım yapılmadan örnekleme dâhil edilmesi de örnekleme açısından oluşan kısıtlar kapsamındadır. Diğer yandan önemli bir kısıt ise araştırmanın COVID-19 pandemisinin etkilerinin devam ettiği bir dönemde, çevrimiçi ortamda yapılmasıdır. Bu durum hem belirsizlik hem de mesleki kaygılar nedeniyle tereddütlü cevaplar verilmesi ve çalışanların büyük kısmına ulaşamaması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik şu şekilde bir öneri sunulabilir; gelecek araştırmalarda üst yönetim ekiplerinin stratejik yönelimleri, üst yönetimin destekleyici yaklaşımları, bireylerin özyeterlilikleri gibi kavramlara araştırmalarda yer verilmesi önerilir. Ayrıca değişim için önemli bir konu ise değişimin başlangıç noktasıdır. Diğer bir ifade ile değişimi başlatan güçtür. Değişimin hangi paydaşlar tarafından tetiklendiği sorunsalı, değişime direnci ve etkili faktörlerin rolü açısından belirleyici olabilir. Çalışmanın vakıf üniversitesindeki akademisyen ve idari personel açısından örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek ve örgütsel değişime direnç konularındaki bakış açılarını ortaya çıkararak literatüre olumlu yönde katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırma; gerek akademik gerek idari personelin örgütsel değişim durumlarında karşılaştıkları sorunlar, hangi noktalarda ve koşullarda direnç gösterme eğiliminde oldukları ve örgütsel iletişim ile algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide ne derece rol oynadığı hususlarında yeni bir bakış açısı kazandırarak literatüre fayda sağlaması beklenmektedir.

Yazar Katkı Oranları

Çalışmaya 1. Yazar: %60, 2. Yazar: %40, oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Değişim Engellerini Aşmak; Örgütsel İletişimin Değişime Dirence Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” başlıklı makalemizin herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur. Yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Agboola, A. A. & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235-242. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p235>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13696/165762>
- Akoğlan Kozak, M. & Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Hizmet işletmeleri açısından bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92. <https://doi.org/10.17541/oeybd.84944>
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367. <https://doi.org/10.1080/01463379209369852>
- Aras Beger, G. & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistemik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cbayarsos/issue/38081/439444>
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22(1), 123-137. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuiibfd/issue/22747/242822>
- Baron, M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bektaş, M. & Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1615/20224>
- Bektaşoğlu, A. (2020). *Sağlık sektöründe örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, A. O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 215-239. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50238/648019>
- Brown, L. A. & Roloff, M. E. (2015). Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384-404. <https://doi.org/10.1080/01463373.2015.1058287>
- Büyükgöze, H. & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örneğinde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.001>
- Canning, J. & Found, P.A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274-295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>
- Coglan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership - Organization Development Journal*, 14(4), 10-14. <https://doi.org/10.1108/01437739310039433>
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/53004/703528>

- Çöllü, E. & Summak, M. (2010). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya'da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 273-288. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuksbmyd/issue/11301/135134>
- Demirel, D. (2004). *Örgütsel değişimin örgütsel iletişime etkisi üzerine bir alan çalışması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. & Özçınar M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4387/60275>
- Dolaşır, S. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15. https://doi.org/10.1501/Sporm_00000000035
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361–383. [doi/10.1080/14697017.2014.88546](https://doi.org/10.1080/14697017.2014.88546)
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R. & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 1–15. [doi/10.1080/14697017.2018.1459784](https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784)
- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Hair J. F. Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. & Black W. C. (2014). *Multivariate data analysis*. Macmillan.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective* (2nd ed.). Guilford Publications.
- İplik, E., İplik F.N. & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12, 109-122. <https://doi.org/10.18092/ijeas.33461>
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile iş performansını ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. [Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Karasu, S. (2021). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Turizm sektöründe otel çalışanlarına yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yaşar Üniversitesi.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K. & Çınar O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi: Bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67(63), 66-77. <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kurtuluş, K. (2011). *Araştırma yöntemleri*. Türkmen Kitabevi.
- Lewin, K. (1946). Force field analysis. *The 1973 Annual Handbook For Group Facilitators*, 111- 113. <https://archive.org/details/1973annualhandbo0000unse/page/n9/mode/1up>
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453. <https://www.jstor.org/stable/2392251>
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 55-66. <https://psycnet.apa.org/record/2013-28566-003>
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80. [doi/10.1080/00909889409365387](https://doi.org/10.1080/00909889409365387)

- Ming-Chu, Y. & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceived organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183. doi/10.1016/j.apmr.2014.10.003
- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. https://www.jstor.org/stable/259206
- Preacher, K. J. & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98. https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974a). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215. https://doi.org/10.2307/254974
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974b). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326. https://doi.org/10.1037/h0036660
- Santiago, J. K. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, (42), 70-98. https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04
- Savaş, S. (2015). Bütünleşik kurumsal iletişimin bir unsuru olarak çerçeveleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (24), 148-167. https://doi.org/10.31123/akil.437462
- Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670-685. https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039
- Serinikli, N., & Kara, M. (2020). Çalışanların algılanan örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 55(4), 2380-2398. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.11.1448
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tanrıverdi, H. & Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138. https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed/issue/34741/384155
- Temel, İ. Ç. (2019). *Örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406. https://doi.org/10.7822/egt157
- Zaptçioğlu Çelikdemir, D. & Tükel Paker, İ. (2019). Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgütsel iletişimin önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-444. https://doi.org/10.24988/ije.2019343795

Extended Abstract

Background: Increasing market competition makes it mandatory for organizations to manage change. These changes are sometimes small and sometimes large. Regardless of the size of the change, resistance to change can occur in employees. Research on preventing employees' resistance to change reveals that communication is an important factor in organizations. This research aims to determine the effect of organizational communication on resistance to change and the mediating role of perceived organizational support in this effect.

Method: The research was carried out with university employees. The research sample consists of the academic and administrative staff of the university operating in Istanbul. A simple random sampling technique was used to select the research sample. As a result of the data collection process, a piece of 560 people was reached. Organizational communication scale, perceived organizational support scale, and resistance to organizational change scale were used to collect data within the scope of the research. The organizational communication scale developed by Roberts

and O'Reilly (1974a) consists of 11 items and three dimensions. The Turkish form of the scale was developed by Bektaşoğlu (2020). Perceived organizational support scale Eisenberger et al. (1986) consists of 36 items and one dimension. The ten-question short form of the organizational support scale prepared by Stassen and Ursel (2009) was used. The Turkish form of the scale was taken from Karaalioğlu's (2019) research. The organizational change resistance scale is taken from Temel's (2019) study and consists of 15 items and three dimensions. The research analysis used the SPSS 25 package program and SPSS Process v2.16.3 macro. Factor analysis, reliability, descriptive statistics, and correlation analysis were performed with the SPSS 25 package program. Mediation analysis was performed with the SPSS Process v2.16.3 macro. Hayes' (2018) procedure was followed to conduct the mediation analysis (SPSS Process 2.16.3).

Results: When the results were evaluated in general, it was concluded that organizational communication positively affected perceived organizational support and reduced resistance to change. The effect of organizational support on resistance to change is not significant. According to the research findings, organizational support does not have a mediating role in the impact of organizational communication on resistance to change.

Conclusions: Strengthening organizational communication in universities is beneficial in adapting to barriers to change. In addition, the quality of organizational communication enables employees to think that the organization supports them. The fact that organizational support does not have a meaningful mediating role gives ideas about approaching the antecedents of change from an individual perspective.

Contribution: The study contributes positively to the literature by revealing the perspectives on organizational communication, perceived organizational support, and resistance to organizational change in terms of academics and administrative staff at the foundation university. The research is expected to benefit the literature by providing a new perspective on the problems faced by academic and administrative personnel in organizational change situations, at what points and conditions they tend to resist, and to what extent organizational communication and perceived organizational support play a role in this relationship.

Limitations: Some limitations should be considered when examining the research results. The first of the limitations is related to the sample of the study. Considering the role of the top management in the organizational change process, it may be necessary to consider the strategic tendencies of the top management within the scope of the research. In addition, including the employees in the sample without making any discrimination based on their demographic characteristics is also within the scope of the constraints in terms of the sample. On the other hand, an important limitation is that the research is conducted online at a time when the effects of the COVID-19 pandemic continue. This situation caused problems such as giving hesitant answers due to uncertainty and professional concerns and the inability to reach most employees.

Recommendations: In future research, it is recommended to include concepts such as strategic orientations of senior management teams, supportive approaches of senior management, and individuals' self-efficacy. In addition, the problem of which stakeholders trigger the change can be determinative regarding resistance to change and the role of influential factors.