



Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolü

The Role of Organizational Communication in Realizing Organizational Change

Rıfat İRAZ*^{ORCID}, Hakan ALPAY**^{ORCID}

*Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, rifat@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6484-876X

**Memur, Karatay Belediyesi, Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, hakan.alpay.1984@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2171-8022

Öz

Bu araştırma ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kantitatif verilere dayalı betimsel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırma çalışma evrenini Konya ilinde yer alan organize sanayi bölgesinde yer alan elliye yakın imalat ve hizmet sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma yapılan imalat ve hizmet sektörlerinde işgören sayısı $\alpha=574$ olarak tespit edilmiştir. Araştırmada Konya ilinde özel sektör çalışanları 0,95 güven düzeyi 0,05 anlamlı düzeyi örneklem hacmi belirleme tablosunda hesaplanarak (n=230+) kişiye ulaşılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışanlara evrenden basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma neticesinde örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişimin önemi üzerinde cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim, yaş ve mesleki kıdem açısından farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişimin kadınlar, bekarlar, yöneticiler, üniversite mezunları, 46 yaş ve üzeri ve 6- 10 yıl arasında kıdeme sahip işgörenler nezdinde daha çok öneme sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ancak araştırma genelinde özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim algıları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Örgütsel İletişim, Özel Sektör.

Abstract

With this research, it is aimed to determine the role of organizational communication in the realization of organizational change. The research is a descriptive survey model based on quantitative data. The population of the research consists of nearly fifty manufacturing and service sector employees located in the organized industrial zone in Konya. The number of employees in the researched manufacturing and service sectors was determined as $\alpha=574$. In the research, it was concluded that private sector employees in Konya province should be reached (n=230+) by calculating the 0.95 confidence level and the 0.05 significant level in the sample size determination table. These students were tried to be reached by the simple random sampling method from the universe. As a result of the research, differences have emerged in terms of gender, marital status, status, education, age and professional seniority on the importance of organizational communication in the organizational change process. In this context, it has been revealed that organizational communication is more important in the organizational change process for women, singles, managers, university graduates, employees aged 46 and over and 6-10 years of seniority. But it has been concluded that there is a significant and high level relationship between the perceptions of organizational change and organizational communication perceptions of private sector employees throughout the research

Keywords: Organizational Change, Organizational Communication, Private Sector.

Giriş

Tarihin başlangıcından bugüne değin altı çizilen, gizemi açığa çıkarılmaya, etkileri tartışılmaya çalışılan, neticeleri anlaşılmaya başlanan ve medeniyetin gelişmesiyle aynı doğrultuda önemini her geçen bir kat daha artıran bir olgu olan değişim hemen hemen her alanda karşımıza çıkmaktadır. Matematikten, kimyaya, sosyolojiden, psikolojiye farklı disiplinlerde farklı anlam ve içerikte kullanılan değişim kavramı doğal olarak yönetim biliminin de dikkatini çekmiş ve yönetim alanında çalışan bilim insanları için araştırma konusu olmuştur.

Yönetim biliminin temel öğelerinden olan örgütlerin sürdürülebilirliğinde en önemli faktör olarak gösterilen değişim kavramı ister istemez örgütlerin geleceğini etkilemektedir. Örgütlerde liderlerin ya da yöneticilerin istedikleri doğrultuda değişimin gerçekleşebilmesi için işgörenlerin değişimi tam olarak algılamasına bağlıdır. Örgütün vizyon ve misyonunun ne olduğu, örgütteki görevler ve sorumluluklarının ne olduğu ve kimler tarafından nasıl yerine getirileceği her ne kadar yazılı olarak belirtile de bunların tam olarak yerine getirilmesi ancak sağlıklı bir iletişimle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle gereklilik halinde örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde örgüt içindeki iletişimin sağlıklı ve devamlı olması önem arz etmektedir.

Bu çalışma da örgütsel değişimin gerçekleşmesi sürecinde diğer faktörlerin yanı sıra örgütsel iletişimin rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda Konya organize sanayi bölgelerinde belirlenen katılımcılar üzerinde nicel bir araştırma gerçekleştirilerek katılımcıların örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişimin rolü hakkındaki görüşleri alınmak istenmiştir.

Örgütsel Değişim

Literatürde farklı anlamlarda kullanılan değişim kavramı farklı disiplinlerde sıklıkla kullanılan ve bilim insanları tarafından vazgeçilmez bir olgudur. Fichter (2001:166) değişim kavramını; tarihin başlangıcından bugüne değin altı çizilen, gizemi açığa çıkarılmaya, etkileri tartışılmaya çalışılan, neticeleri anlaşılmaya başlanan ve medeniyetin gelişmesiyle aynı doğrultuda önemini her geçen bir kat daha artıran bir olgu olarak tanımlamaktadır. Madden (2008:8) uzun senelerden beri birçok mütefekkir ve/veya araştırmacının, değişim olgusuna yoğunlaşarak; küçük ve büyük ölçekte değişimi kavramaya ve aydınlığa kavuşturmaya çalıştırmak için değişim hususunu felsefe tarihinde ilk defa işleyen filozof Herakleitos'un "*değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.*" cümleleriyle ifade ettiklerini ve değişimin bir durumdan zıttına dönüşme şeklinde olduğunu savunmuştur (Aktaran: Antep, 2018:24).

Günümüzde sıklıkla dile getirilen değişim kavramı bütün fertler, cemiyetler ve örgütler adına önüne geçilemeyen ve vazgeçilemeyen doğal olay haline gelmiş bulunmaktadır. Helvacı (2015), değişimin özellikle çağımızda hızlı bir şekilde meydana gelmesinden dolayı özellikle örgütlerin kısa sürede problemlerin üstesinden gelme, etkin yapılar oluşturma, ihtiyaçlarına uygun emtia ve hizmet için zahmetlere katlanmaya yönlendirdiği için örgütlerin elastiki yapılar kazandığını belirtmektedir (Helvacı, vd. 2021:8). Basım ve diğerleri (2009: 13) çok çabuk değişen, hareketli, rekabet içinde olan, zorlu ve yenilikçi endüstriyel ve çevresel koşullara ayak uydurmaya meyilli olmayan ve bu değişimleri görmezden gelen örgütlerin bugün varlıklarını ya sonlandırmakta ya da küçülmeye gittiklerini ifade etmektedirler (Çiçeklioğlu, 2020). Bireyler, birimler ve örgütler için değişim bir halden başka bir hale geçiş ve birey ve örgütte farklılık yaratan bir süreç olarak iki farklı ortak nokta şeklinde değişim kavramı ortaya konabilmektedir (Antep, 2018:6).

Yönetim literatüründe değişim konusunda genellikle örgütsel değişimin anlaşılmasının yanında kişisel değişim de en az örgütsel değişim kadar popüleritesini korumaktadır. *Örgütsel değişim "bir organizasyonda kullanılan yapı, kullanılan teknoloji, iş yapma ve teknikleriyle örgütün bütünü bakımından muayyen bir seviyedeki değişimi"* ifade ederken kişisel değişim ise "*bireyin bilgisi, tecrübesi, değer yargıları bakımından bir seviyeden başka bir seviyeye gelmesini*" ifade eder (İraz ve Şimşek, 2004).

Kurt Lewin (1947) tarafından değişim sürecini açıklamaya yönelik ortaya koyulan model en iyi tanınan ve ilk model olma özelliğini korumaktadır. Lewin (1947), bu modelde insan davranışlarında cereyan eden değişiminin üç aşamada ortaya çıktığını öne sürmektedir: "*Çözülme, değişim, yeniden dondurma.*" Lewin'in (1947) ortaya koyduğu bu modele göre, çözülme aşamasında hali hazırdaki durumun eksikliği nedeniyle örgütteki işgörenler değişime inandırılır, değişim aşamasında yeni düzeye intikal edilir ve son olarak da yeniden dondurma aşamasında ise; değişim neticesinde meydana gelen yeni durumun örgüt içerisinde sürekliliğini temin edecek şekilde ihtiyatlar alınır (Yüksel, 2020:16).

Scott ve Sahay (2019: 214) değişim olgusunun işletme ve örgütler için kaçınılmaz olduğu kadar örgütler ve her bir ferdi içinde "*karmaşık bir süreç*" olduğunu, Robbins ve Judge (2013: 579) da işletmelerin "*hızla değişen ve dinamik bir muhit*" içinde bulunduğunu, bununla birlikte örgütlerin etrafında yer alan ve ona tesir eden "*demografik ve iktisadi etmenlerin, sosyal eğilimlerin, işgücü yapısının, çekişme ve teknoloji*" gibi etmenlerin tümünün daima bir değişim içinde olduğunu vurgulamaktadırlar (Çelikdemir ve Paker, 2019:11).

Daft (2001: 278), Yeniçeri (2002) ve Koçel (2005) değişimin, bir bakıma "*sürekliliği*" ifade ettiğini, bir işletmenin gayelerine ulaşip mevcudiyetini devam ettirebilmesi için çevresindeki değişim ve gelişmeleri takip edip uyum sağlaması gerektiğini ifade ederken buna gerekçe olarak da modern yönetim teorilerinden sistem yaklaşımına istinaden bir örgütün mevcudiyetini devam ettirebilmesi ve uzun vadeli olabilmesi için açık sistem olması gerektiğinin altını çizmektedirler (Çelikdemir ve Paker, 2019).

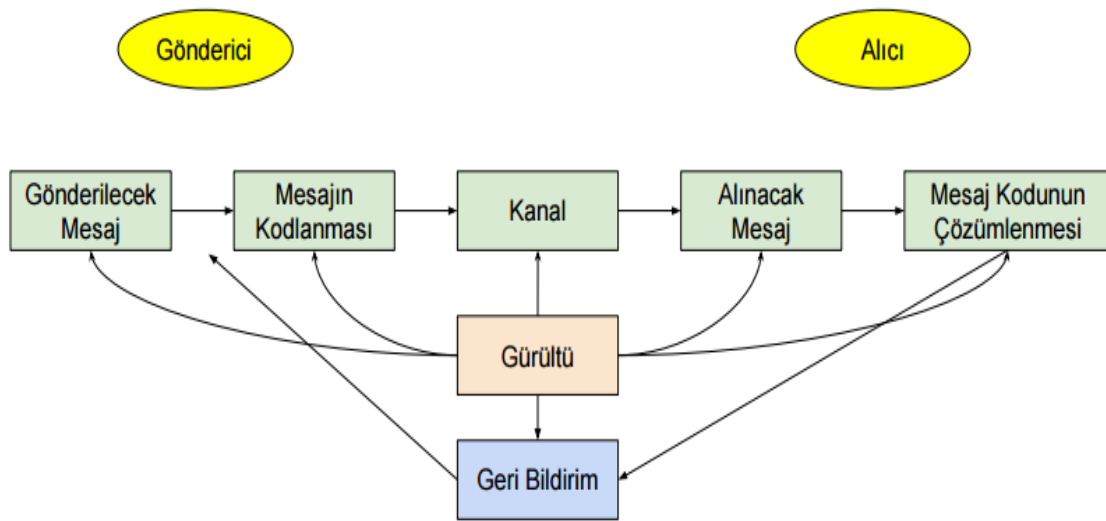
Örgütler zaman zaman karşı karşıya kaldığı sorunların çözümü için örgüt bünyesinde birtakım değişikliğe gitmek zorunda kalmaktadır. Hussey (1998: 10) örgütleri değiştirmeye zorlayan etmenleri; rekabet, müşteriler, teknoloji ve yeni düzenlemeler olarak sıralamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:7).Örgütleri değişime zorlayan dış etmenlerin yanı sıra Töremen (2002: 191) ve İlhan (2017: 1117) örgüt içerisinde işgörenlerin, belli nedenlerden dolayı değişime direnç gösterip değişimin gerçekleşmesini istemeyebileceklerini veya engelleyebileceğini belirtmektedirler. Kozan ve Genç (2014: 82-85)' de işgörenlerin değişime karşı direnç gösterebilecekleri tepkilerin farklı olabileceğini, direncin her bir ferdin, grubun ya da örgütün seviyesinde farklı düzeylerde olabileceğini aynı zamanda değişime karşı direncin farklı nedenleri olabileceğini, bu nedenlerin arasında da değişimin gerekli ya da faydalı olmadığını düşünülüğünü, işini kaybetme ya da pozisyon değişikliği korkusu gibi nedenlerin olduğunu vurgulamaktadırlar. Değişim planlaması yapmak isteyen örgüt ve/veya işletmelerin işgörenlerin değişime mukavemet etmesini engellemek için Coch ve French (1948), işgörenlerin değişim aşamasında yönetime katılmasının değişime mukavemeti önlemeye yardımcı olacağını önermişlerdir (Çelikdemir ve Paker, 2019:9).

Buna ilaveten, Kozak ve Genç (2014: 82-85) tarafından liderlerin de değişime karşı gösterdikleri tutum ve inançlarının olumlu olmasının işgörenlerin de değişime karşı daha pozitif davranış sergilemelerinin mukavemetin engellenmesine faydalı olacağı belirtilmiştir. Literatürde değişime mukavemeti engellemek için kullanılan bazı stratejiler sürece katılım, iletişim ve eğitim, yöneticilerin iletişim stratejileri olarak sıralanmaktadır (Çelikdemir ve Paker, 2019). Maxwell (1998: 89) örgütteki değişim fikirlerinin ortaya konmasındaki zorluğun örgütün değişmeden uzun süre mevcudiyetine devam etmesinden kaynaklandığını, değişim gerçekleştiğinde ise sonuç olumsuz neticelenirse bu sefer de, insanların gelecekteki değişim konusunda isteksiz davranabileceklerini vurgularken Hodgetts (1997: 7)' da örgüt bünyesinde liderin ya da yöneticinin değişim aşamasındaki güçlüklerle baş etmeye çalışırken '*teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası*' gibi parametreleri dikkate almalarının öneminin altını çizmektedir (Tunçer).

Örgütsel İletişim

İletişim, insanların bilgi, düşünce, duygu ve isteklerini birbirleriyle paylaşma sürecidir. İnsanlar, iletişim yoluyla birbirlerine bilgi aktarmakta, duygusal bağlar kurmakta, fikir alışverişinde bulunup ortak anlam oluşturmaktadırlar. İletişim, insan ilişkilerinin temel taşıdır ve bireyler arasındaki etkileşimin sağlıklı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. İyi bir iletişim, karşılıklı anlayışı artırmakta, sorunların çözümünü kolaylaştırmakta ve ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Demirtaş (2010:413) iletişimi, "*insan davranışlarına tesir etme veya belli bir neticeye ulaşma gayesiyle insanların his, fikir, itikat ve tavırlarını karşı tarafa iletmeleri süreci*" olarak tanımlamaktadır. Shonner (1949: 55) ise kısaca iletişimi "*bir ferdin diğerine tesir edebileceği bütün süreçler*" olarak ifade etmektedir (Tanrıverdi, vd., 2010:16).Gökçe (2002: 32) ve Halis (2000:218) iletişimin tanımlayıcı özelliklerini insanlara bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların semboller aracılığıyla vericiden alıcıya intikal eden aktarım süreci olarak ifade etmektedirler (Karaçor ve Şahin,2015:21).

İletişim, farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmakla birlikte genel olarak insanlar arasında anlaşma aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle insanlar arası anlaşmanın sağlıklı yürütülebilmesi için iletişimde sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Şekil.1'de sağlıklı bir iletişim süreci gösterilmektedir.



Şekil.1. İletişim Süreci

Jablin ve Putnam (1987: 51), Robbins ve Judge (2015: 343) Şekil.1'de gösterildiği gibi göndericinin mesajı kodlayıp bir ortamdan mesajı çözecek alıcıya gönderdiğini sonuç olarak amacın, bir bireyden diğerine aktarılmış olduğunu ve iletişimin, kanal ağları aracılığıyla bilginin akışının bir süreci olarak tanımlandığını ifade etmektedirler (Timuroğlu ve Balkaya, 2016:7).

İş dünyasında başarılı bir iletişim, takım çalışmasını teşvik etmekte, verimliliği artırıp organizasyonların hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel iletişim, bir kuruluş içerisinde çalışan bireylerin bilgi, fikir, düşünce ve duygularını aktarma sürecidir. İletişim, herhangi bir organizasyonun etkinliği ve başarısı için hayati bir öneme sahiptir. İyi bir iletişim, çalışanlar arasında bilgi akışını sağlamakta, işbirliğini artırmakta, sorunların çözümünü kolaylaştırıp çalışma ortamını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel iletişim, mesajların yöneticiler ve çalışanlar arasında, ekip üyeleri arasında veya farklı departmanlar arasında aktarılmasını içermektedir. Aynı zamanda yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçlarının kullanılmasını da kapsamaktadır. Başarılı bir örgütsel iletişim, bilgi paylaşımını kolaylaştırıp karşılıklı anlayışı artırmakta ve çalışanların motivasyonunu yükselterek kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, bir kuruluşun etkili ve verimli bir iletişim ağına sahip olması büyük önem taşımaktadır. İnsanların iç ve dış dünyasını anlamlandırabilmesi ve dış çevreye anlatabilmesinin iletişim ile mümkün olduğunu belirten Çakır (2020) iletişim aracılığıyla, insanların çevrelerine duygu, düşünce ve bilgi aktardıklarını ve çevreden gelenleri ise “*anlamlandırdıklarını*” ifade etmektedir. Özkan (2013), örgütteki işgörenler arasında olması istenen iletişimi sağlayan ögenin “*örgütsel iletişim*” olduğunu ve örgütsel iletişimin “*açık bir sistem*” olduğunu belirtmektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021:3).

Geçikli (2004:108) de yönetici bağlamında iletişimi örgütün gayelerini tutturabilmek ve örgütün mekanizmasını düzenleyebilmek için yönetim fonksiyonlarını sağlamaya yönelik örgüt içi ve örgüt dışı fikir alışverişinin yürütülmesi olarak tanımlamaktadır (Erşahan, vd., 2020:5). Bu tanımlama ve açıklamalardan iletişimin sadece yönetici açısından değil bütün örgütün başarısında önemli bir rol oynayan bir etken olduğu kanısına varılmaktadır. Eroğlu (2011) örgütsel iletişimin, örgüt içinde işgörenler arasında olumlu bir atmosfer oluşturduğunun altını çizerken Akat, Budak ve Budak (2002)'da örgütsel iletişimin *örgütün belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütün hem kendi birimleri arasında hem de örgüt ve çevre arasında devamlı karşılıklı olarak bilgi transferini sağlayan bir süreç* olarak ifade etmektedirler (Çetinkaya ve Akkoca, 2021:9).

Bu doğrultuda örgütsel iletişimin önemini vurgulayan Koçel örgütlerde iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde belirtmektedir (Koçel, 2003: 554):

- Neticenin takibi
- İletiy yoğunluğu içinde haber akışının takibi
- Empati
- İletinin tekrarı
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi
- İletişim kanallarının artırılması

Kalla (2005: 304)' ya göre örgütsel iletişimin örgüt bünyesinde bilgi ve fikirlerin paylaşılmasına ek olarak işgörenler nezdinde olumlu bir çalışma ambiyansı yaratmada önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden örgütsel düzeyde iletişimde örgüt içindeki işgörenlerin davranışlarını etkilemek için kaynak tarafından hazırlanan mesajların iletilmek üzere kanallar ve mesajı algı düzeyinde deşifre eden alıcılar üzerinde odaklanılmaktadır (Durgun, 2006:119).

Hoof ve Ridder (2004: 118) organizasyonların kuruluşları gereği iç ve dış çevre ile sürekli etkileşim halinde olan açık sistemler olduğunu, bu etkileşim sürecinde örgütlerin amaçlarına uygun biçimde yönetilmesinin ancak sağlıklı bir iletişimle mümkün olduğunu söylemektedirler. Bu nedenle Suh, Harrington ve Goodman tarafından (2018: 223) örgütsel iletişim, hem örgütteki işgörenlerin birbirleriyle uyumları hem örgüt yönetimi ile işgörenler arasındaki uyum hem de örgütün iç ve dış çevresi ile uyumuna kadar örgütün çalışma sistemi olarak görülmektedir (Kaplanseren ve Nart 2020:14).

Gürgen (1997: 33) bir örgütün sağlıklı işleyebilmesi için örgütte görevler iyi belirlense de, görev tanımları açık olsa da, örgütte nelerin yapılıp yapılmayacağı belli olsa da işgörenler arasında iletişim olmadan işleyemeyeceğinin altını çizmektedir (Ölçer ve Koçer, 2015:22). Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için örgüt hedefleri işgörenler tarafından net bir şekilde anlaşılması gerekir. Örgüt içindeki işgörenlerin sosyolojik ve psikolojik yönden farklılıklar arz ettiğini göz önünde bulundurduğumuzda her işgörenin aynı algılama kapasitesine sahip olmadığı görülecektir. İşte bu nedenle örgütsel hedeflerin net olarak anlaşılması sağlıklı bir iletişim ile mümkün olacaktır (Taşlıyan vd., 2017:18).

Araştırmanın Amaç ve Yöntemi

Bu araştırma ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kantitatif bilgilere dayalı betimsel tarama şeklinde bir araştırmadır. Çalışmanın kurgusal modeli Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Kurgusal Modeli

Araştırmanın kurgulanan kuramsal modeli baz alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁=Örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂=Örgütsel iletişimin, örgütsel değişim üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃=Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄=Medeni durum değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅=Statü değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆=Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇=Yaş değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈=Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.

Evren ve Örneklem

Araştırma çalışma evrenini, Konya ilinde yer alan 1.Organize Sanayi Bölgesi’nde yer alan elliye yakın imalat ve hizmet sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma yapılan imalat ve hizmet sektörlerinde işgören sayısı $\alpha=574$ olarak tespit edilmiştir. Araştırmada Konya ilinde özel sektör çalışanları 0,95 güven düzeyi 0,05 anlamlı düzeyi örneklem hacmi belirleme tablosunda hesaplanarak (n=230+) kişiye ulaşılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu katılımcılara anketörler vasıtasıyla evrenden basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak araştırmada n=206 kişiden anket dönüşü olmuştur. Bu araştırma makalemiz Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu tarafından 27.12.2022 tarih ve 19/228 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Veri Toplama

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Örgütsel Değişim ve Örgütsel İletişim Ölçeği” şeklinde iki adet ölçek kullanılmıştır. Örgütsel değişim ölçeği, Derya Dinçer’in (İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması) çalışmasından alınmıştır. Örgütsel iletişim ölçeği, Esra Kıraç’ın (Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma) çalışmasından alınmıştır. Ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 25.0 paket programına kaydedilip analiz edilmiştir. Analiz aşamasında betimsel ve tanımsal istatistikler (Arıcı, 1975) kullanılırken iki örneklem grubu arasında farkı olup olmadığını araştırmak için (Kalaycı, 2010) T Testi kullanılmıştır. İki den fazla örneklem grubu arasındaki ortalamalarda farkı olup olmadığını araştırmak için (Büyüköztürk, 2005) F Testi kullanılıp değişkenler arasındaki ilişkinin yönü, derece ve önemini ortaya koymak için (Özdamar, 2015) Korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

Bulgular

Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim ölçeklerinden alınan puanların betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçek Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Değişim Puanları	4,35	,272	-,427	,2560
Örgütsel İletişim Puanları	4,27	,314	-,891	1,060

Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim ölçeklerinden alınan puanların betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 1’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, örgütsel değişim ölçüm verileri ölçek geneli 4,35±,272 örgütsel iletişim ölçüm verileri ölçek geneli 4,27±,314 bulunmuştur. Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri, puanların normal dağılım eğrisi içinde yer aldığını göstermektedir. Araştırmada özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim ve örgütsel iletişim puanlarının yüksek olduğu, örgütsel iletişim puanlarının ise örgütsel değişim puanlarına nazaran biraz daha yükselme eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analiz Sonuçları

	Örgütsel Puanları	Değişim	Örgütsel İletişim Puanları
Örgütsel Değişim Puanları	1		
Örgütsel İletişim Puanları	,822**		1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin anlamlılığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 2’de incelenmiştir. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, özel sektörde çalışanların örgütsel değişim puanları ile örgütsel iletişim puanları arasında yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir [$r=0.822$, $p<0.01$]. Bu sonuç, örgütsel değişim ve örgütsel iletişim arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda, yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde "H₁= Örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında anlamlı ilişki vardır." hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Bu durum, örgütsel değişimin ve iletişimin birbirinden bağımsız olmadığını ve birlikte ele alınmalarının önemini vurgulamaktadır.

Örgütsel iletişimin, örgütsel değişim üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu		β	SE	S β	t	p
Örgütsel İletişim →	Örgütsel Değişim	,711	,035	,822	20,597	,000*

Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı R= ,822 R²= ,675 Regresyon Modeli Önemlilik Testi F₍₁₋₂₀₄₎= 424.234 p=,000*

(ii) Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri

(iii) * p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Tabloda belirtildiği üzere, F testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur (p=0,000*), bu da regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. Elde edilen [$F_{(1-204)}=424.234$] regresyon modelinin güvenilir olduğunu ve tahminlerde kullanılabilirliğini göstermektedir. R² değeri ise bağımlı değişken olan örgütsel değişimdeki değişkenliğin % 67.5'inin örgütsel

iletişim ölçüm verileri ile açıklanabildiğini göstermektedir. Yani, örgütsel değişimi etkileyen faktörlerin % 67.5'i örgütsel iletişim ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca, örgütsel iletişim ölçüm verilerinin örgütsel değişim üzerinde % 71.1'lik istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur [$\beta=0.711$, $p<0.05$]. Bu sonuç, örgütsel iletişimin örgütsel değişim üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, yüzde 95 güven aralığında ve yüzde 1 anlamlılık seviyesinde " H_2 =Örgütsel iletişimin, örgütsel değişim üzerinde anlamlı etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Yani, örgütsel değişimi açıklamada örgütsel iletişimin önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel Değişim Puanları	Erkek	52	4,17	,243	5,838	,000*
	Kadın	154	4,41	,256		
Örgütsel İletişim Puanları	Erkek	52	4,05	,319	6,197	,000*
	Kadın	154	4,34	,279		

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 4'te incelendiğinde; örgütsel değişim puanları [$t=5.838$ $p=,000^*$] örgütsel iletişim puanları [$t=6.197$ $p=,000^*$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel değişim puanlarında kadınların ortalaması (4,41) erkeklerin ortalaması (4,17) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu farklılık kadınların lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel iletişim puanlarında kadınların ortalaması (4,34) erkeklerin ortalaması (4,05) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu farklılık kadınların lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde " H_3 =Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Medeni Durum	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel Değişim Puanları	Evli	109	4,17	,216	13,971	,000*
	Bekar	97	4,55	,168		
Örgütsel İletişim Puanları	Evli	109	4,11	,282	9,250	,000*
	Bekar	97	4,45	,243		

Medeni durum değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim puanları arasında bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 5'te incelendiğinde; örgütsel değişim puanları [$t=13.971$ $p=,000^*$] örgütsel iletişim puanları [$t=9.250$ $p=,000^*$] medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel değişim puanlarında evlilerin ortalaması (4,17) bekarların ortalaması (4,55) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu farklılık bekarların lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel iletişim puanlarında evlilerin ortalaması (4,11) bekarların ortalaması (4,45) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu farklılık bekarların lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde " H_4 =Medeni durum değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Statü değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim puanları arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Statü	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Örgütsel Puanları	Değişim	Yönetici	39	4,66	,148	12,593	,000*
	Çalışan	167	4,28	,243			
Örgütsel Puanları	İletişim	Yönetici	39	4,60	,151	12,523	,000*
		Çalışan	167	4,19	,291		

Statü değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim puanları arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 6'da incelendiğinde; örgütsel değişim puanları [$t=12.593$ $p=,000^*$] örgütsel iletişim puanları [$t=12.523$ $p=,000^*$] statü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel değişim puanlarında yöneticilerin ortalaması (4,66) çalışanların ortalaması (4,28) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu farklılık yöneticilerin lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel iletişim puanlarında yöneticilerin ortalaması (4,60) çalışanların ortalaması (4,19) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu farklılık yöneticilerin lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde “ $H_5=$ Statü değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	Eğitim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p	
Örgütsel Puanları	Değişim	İlköğretim	39	4,10	,225	30,722	,000*
		Ortaöğretim	59	4,26	,214		
		Yüksekokul	57	4,48	,224		
		Üniversite	51	4,49	,247		
Örgütsel Puanları	İletişim	İlköğretim	39	4,13	,317	6,757	,000*
		Ortaöğretim	59	4,21	,278		
		Yüksekokul	57	4,37	,292		
		Üniversite	51	4,34	,326		

Tablo 7'de yer alan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitim durumu değişkenine bağlı olarak örgütsel değişim ve örgütsel iletişim arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel değişim puanları için elde edilen [$F=30.722$ $p=0.000^*$] ve örgütsel iletişim puanları için elde edilen [$F=6.757$ $p=0.000^*$] olarak bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için, çoklu karşılaştırma testi Tukey HSD yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel değişim puanları açısından üniversite mezunları (4.49) ile örgütsel iletişim puanları açısından üniversite mezunları (4.34) arasında bir artış söz konusudur. Bu artış, üniversite mezunu olanların lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir ve yöneticilerin eğitim düzeyi ile örgütsel değişim ve iletişim arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda, yüzde 95 güven aralığında ve yüzde 1 anlamlılık seviyesinde " $H_6=$ Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim arasında anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, örgüt içindeki eğitim düzeyinin, örgütsel değişim ve iletişim üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Yaş değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim puanları arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	Eğitim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Değişim Puanları	18-29 Yaş	68	4,10	,228	137.255	,000*
	30-45 Yaş	76	4,35	,154		
	46 Yaş ve Üzeri	62	4,62	,140		
Örgütsel İletişim Puanları	18-29 Yaş	68	3,92	,237	252.867	,000*
	30-45 Yaş	76	4,34	,111		
	46 Yaş ve Üzeri	62	4,57	,136		

Tablo 8'de yer alan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, yaş değişkenine bağlı olarak örgütsel değişim ve örgütsel iletişim puanları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel değişim puanları için elde edilen [$F=137.255$ $p=0.000^*$] ve örgütsel iletişim puanları için elde edilen [$F=252.867$ $p=0.000^*$] olarak bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasından kaynaklandığını belirlemek için, çoklu karşılaştırma testi Tukey HSD yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel değişim puanları açısından 46 yaş ve üzeri yaş grubunun (4.62) örgütsel iletişim puanları açısından da 46 yaş ve üzeri yaş grubunun (4.57) lehine bir artış olduğu görülmüştür. Bu artış, bu yaş grubundaki yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda, yüzde 95 güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde " $H_7=Yaş$ değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim arasında anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, yaş değişkeninin, örgütsel değişim ve iletişim üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	Mesleki Kıdem	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Değişim Puanları	1 Yıdan Az	72	4,10	,218	98,703	,000*
	1-5 Yıl	82	4,41	,129		
	6-10 Yıl	52	4,58	,241		
Örgütsel İletişim Puanları	1 Yıdan Az	72	3,95	,237	151,779	,000*
	1-5 Yıl	82	4,39	,104		
	6-10 Yıl	52	4,53	,253		

Tablo 9'da yer alan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak örgütsel değişim ve örgütsel iletişim puanları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel değişim puanları için elde edilen [$F=98.703$ $p=0.000^*$] ve örgütsel iletişim puanları için elde edilen [$F=151.779$ $p=0.000^*$] olarak bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem grupları arasından kaynaklandığını belirlemek için, çoklu karşılaştırma testi Tukey HSD yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel değişim puanları açısından 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların (4.58) ve örgütsel iletişim puanları açısından da 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların (4.53) lehine bir artış olduğu görülmüştür. Bu artış, 6 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan özel sektör çalışanlarının lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda, yüzde 95 güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde " $H_8=Mesleki$ kıdem değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel iletişim anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, mesleki kıdemin, örgütsel değişim ve iletişim üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Literatürde örgütsel değişim ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardaki ortak sonucun örgütsel değişim sürecinde örgüt içinde birçok değişkenin değişime engel olduğu, içerideki iletişimin şeffaf ve açık olmamasının temel bir problem teşkil ettiği, sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmadan üst yönetim tarafından baskıcı yöntemlerle yapılan değişikliklerin, kuruma katkı sağlamaktan çok çalışanların motivasyonunu düşürerek zamanlarını çalarak ve kurumdan uzaklaşmalarına yol açarak istenen değişikliklere direnç göstermelerine neden olabildiğini (Çelikkemir ve Paker, 2019), örgüt

kültürünün değiştirilmesi ve motivasyon araçlarının kullanılması, örgütsel değişimin daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olmakla bir liderin, bu araçları kullanarak örgüt yapısını, anlayışını ve felsefesini değiştirebileceğini, liderin insanların desteğini almadan veya onları değiştirmeden örgütsel değişimi başaramayacağı ifade edilmektedir (Tunçer). Ayrıca eğer çalışanlar değişimin bir parçası olmayı veya olmak istediklerini hissedersen, yaşanan süreçleri ve tüm uygulamaları daha olumlu bir şekilde anlama ve yorumlama eğiliminde olabileceğini göstermektedir (Yüksel, 2020).

Bununla birlikte araştırmamızda özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim ve örgütsel iletişim puanlarının yüksek olduğu, örgütsel iletişim puanlarının ise örgütsel değişim puanlarına nazaran biraz daha yükselme eğiliminde olduğu, özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim puanları ile örgütsel iletişim puanları arasında istatistiki olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel değişim üzerindeki değişimin, örgütsel iletişim ölçüm verilerinin büyük bölümünü açıkladığı, örgütsel iletişim ölçüm verilerinin → örgütsel değişim üzerinde yüzde yetmiş bir oranında istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında t testi analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeninde istatistiki olarak anlamlı farkın yaşandığı ve bu farkın kadınlar lehine daha da önemli olduğu, medeni durum değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında t testi analiz sonuçlarına göre medeni durum değişkeninde istatistiki olarak anlamlı farkın yaşandığı ve bu farkın bekarlar lehine daha da önemli olduğu, statü değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında t- testi analiz sonuçlarına göre statü değişkeninde istatistiki olarak anlamlı farkın yaşandığı ve bu farkın yöneticiler lehine daha da önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca eğitim durum değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre eğitim durumu değişkeninde istatistiki olarak anlamlı farkın yaşandığı ve bu farkın üniversite mezunları lehine daha da önemli olduğu, yaş değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim puanları arasında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yaş değişkeninde istatistiki olarak anlamlı farkın yaşandığı ve bu farkın 46 yaş ve üzeri yaş grubu lehine daha da önemli olduğu, mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel iletişim arasında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre mesleki kıdem değişkeninde istatistiki olarak anlamlı farkın yaşandığı ve bu farkın 6-10 yıl mesleki kıdem lehine daha da önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak; örgütlerin varlık sebebi olan kimi işgörenler, örgüt içerisindeki mevcut konumlarının ellerinden alınacağı ya da işlerini kaybedeceği endişesiyle örgütsel değişime karşı çıkmaktadırlar. Kimi işgörenler de örgütsel değişimi fırsat olarak görmektedirler. Örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişim yadsınmaz bir gerçektir. Ancak araştırmamız neticesinde örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişimin önemi üzerinde cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim, yaş ve mesleki kıdem açısından farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişimin kadınlar, bekarlar, yöneticiler, üniversite mezunları, 46 yaş ve üzeri ve 6- 10 yıl arasında kıdeme sahip işgörenler nezdinde daha çok öneme sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Kaynakça

- Antep, Z. (2018). Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim Ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıcı, H. (1975). *İstatistik Yöntemler ve Uygulama*. Ankara: Cihan Matbaası.
- Çelikdemir, D.Z. & Paker, İ.T. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3): 431-441
- Çetinkaya, F.F. & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1): 66-84.
- Çiçeklioğlu, H. (2020). Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi. (www.researchgate.net, 2022).
- Diñer, D. & Ünsar, A.S. & Oğuzhan, A. (2017). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi* 2017 (61).
- Erşahan, B. ve Diğerleri (2020). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Lojistik Yetenek Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2):1050-1078.
- Güçlü, N. & Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* 2006(13).
- Helvacı, M.A. ve Diğerleri. (2021). Türkiye’de 1990-2019 Yılları Arasında Örgütsel Değişim Konulu Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1):67 – 86.
- İraz, R. & Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplanseren, S. & Nart, S. (2020). Psikolojik Güçlendirme Ve Presenteeism İlişkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi: Y Kuşağı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (38):913-941.

- Karaçor, S. & Şahin, A. (...). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Ölçer, N. & Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11).
- Kıraç, E. (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özdamar, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*. Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Tanrıverdi, H. ve Diğerleri (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.
- Taşlıyan, M. ve Diğerleri (2017). Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi (Assam - Uhad)*, 4(8).
- Timuroğlu, M.K. & Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(2): 89-113.
- Tunçer, P. (...). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80.
- Yüksel, Y. (2020). Örgütsel Değişimin Uygulanması. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2):15-28.