

**DEĞİŞİME DİRENCİN KONTROLÜNDE SUNUM  
ŞEKLİNİN ETKİŐİ: ALGI YÖNETİMİ  
PERSPEKTİFİYLE BİR DENEY ÇALIŞMASI**

**Yrd. Doç. Dr. Ömer L. ANTALYALI**

**Emin KAYA**

Süleyman Demirel Üniversitesi

Süleyman Demirel Üniversitesi

İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü

SBE Sağlık Yönetimi A.B.D.

[omer\\_antalyali@yahoo.com](mailto:omer_antalyali@yahoo.com)

[eminkayasdu@gmail.com](mailto:eminkayasdu@gmail.com)

**ÖZET**

Örgütlerde uygulanan pek çok değişim; örgütün mevcut durumunu daha etkin bir hale getirmek için yapılırsa da, değişimden etkilenecek örgüt çalışanları genellikle değişime karşı ilk önce bir direnç gösterme eyleminde bulunur. Bu direncin en aza indirilmesi ve değişimin kabulünün sağlanması, değişimin izah şekli ile şüphesiz doğrudan ilişkilidir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim kararlarının çalışanlara iletilmesinde kullanılacak izah tarzının, çalışanların değişime yönelik tutumlarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Değişimin izahı yapılırken avantajları ve dezavantajlarının birlikte verilip verilmemesi ve birlikte verilecekse hangi sırada verilmesi gerektiği araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Algı Yönetimi, Örgütsel Değişim, İletişim

# **THE EFFECT OF THE WAY OF PRESENTATION ON THE CONTROL OF RESISTANCE TO CHANGE: AN EXPERIMENTAL STUDY WITH A PERSPECTIVE OF PERCEPTION MANAGEMENT**

## **ABSTRACT**

Although changes in organizations are applied so as to make the status of organizations more efficient, organization staff that will be affected by the changes initially tend to resist these changes. Bringing this resistance to a minimum level and the acceptance of the changes are, without doubt, directly proportionate to the way of communicating changes.

The aim of this study is to investigate how the way of expressing organizational change decisions to the staff affect the attitude of the staff towards the changes. Whether to express the advantages and disadvantages together while communicating the changes and, when communicating together, in which order they should be explained have been investigated.

**Keywords:** Perception management, Organizational Change, Communication

## **1. GİRİŞ**

Değişim kavramı, günümüzde çok sık dile getirilen kavramlardan birisidir. Örgütsel değişim, – en genel ifade ile – örgütün çevresindeki değişimlere ayak uydurarak rekabet gücünü arttırmak, varlığını devam ettirmek gibi temel kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan önemli bir gerekliliktir. Uygulanacak örgütsel değişim programının içeriği, örgüt yapısında büyük etkileri olacak bir değişim de olsa veya son derece küçük etkileri olacak bir değişim de olsa, değişim sürecinde direnç ile karşılaşılması çok muhtemel bir durumdur (Güven, 2006, s. 82). Ortaya çıkan bu direncin şiddetinin en aza indirilmesi değişim programının başarılı bir şekilde uygulanmasında anahtar bir rol oynamaktadır.

## **2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, yöneticilerin çalışanları değişime hazırlama konusunda bilinçli olmaları (Sekerka, 2009) ve örgüt çalışanlarının değişime iyi hazırlanmalarıyla (Armenakis, Harris, ve Feild, 1999) mümkündür.

Değişim programının hayata geçirilmesi konusunda kapsamlı çalışmalar yapan Lewis (Lewis, 2000), çalışanlara programın anlatılması ve çalışanların programı nasıl algıladıkları konusunda, etkili iletişimin değişim programını güçlendirdiğini ama bununla beraber elde edilen iyi sonuçların da sürekliliğini garanti etmediğini ortaya koymuştur.

Örgütsel değişimde iletişim odaklı yapılan çalışmaların, enstrümantal ya da yapısal bir perspektif ile ortaya konulduğu söylenebilir.

Enstrümantal iletişim çalışmaları, örgütsel değişimde iletişimi, değişimi yönetmek için bir enstrüman olarak düşünür. Örgüt çalışanlarını değişimin avantajlı sonuçlarına inandırılmasının önemine işaret eder ve değişimde iletişim konusunda enstrümantal bir bakış açısı ortaya koyar (Dutton, v.d., 2001).

Buna karşın, Ford ve Ford'un (Ford, Ford, 1995), çalışması yapısalcı bir perspektif arz eder. Onlara göre, örgütsel iletişim, örgütsel değişimin meydana geldiği yerde bir bağlamdır ve bu değişim dört tip diyalogun dinamik etkileşimi boyunca gelişir. Esas itibarıyla diyaloglar, örgütsel değişimi başlatır ve oluştururlar.

Frahm (Frahm, 2005), literatür araştırmasında değişimin üç tip izahından bahseder. Bunlar; monologla, diyalogla ve değişimin arka plan konuşmalarıyla yapılan izah türleridir. Çalışmasında üç modelin sıralaması ve karşılıklı etkileşimine dayalı bir model ortaya koyar.

Değişim programında kullanılacak iletişim içeriğindeki amaç, vizyonu paylaşmak, çalışanların dikkatini değişim içeriğine ve sürecine çekerek sürece çalışanları dahil etmek, belirsizliği en aza indirmek, değişim sırasında ortaya çıkabilecek engellerin üstesinden gelmek, çalışan bağlılığını sağlamak ve statükoyu tartışmaktır (Goodman, 2004).

İletişim, pozitif ve negatif sonuçların ortaya çıkmasında kilit bir rol oynamaktadır. Değişim sürecinin yürütücüleri özellikle, vizyonun oluşturulması ve paylaşımı, anlaşılma ve geri bildirim, meşruiyetin sağlanması ve hedeflere ulaşma ile ilgili iletişim konularında sıkıntı yaşamaktadırlar. Bunlar, değişime bağlılığın sağlanmasında kilit unsurlar olarak düşünülmektedir (Lewis, 2000).

Uygun iletişim, hem örgütün değişime olan ihtiyacının hem de değişim ile hedeflenen amaçların çalışanlar tarafından anlaşılmasına yardımcı olur (Armenakis, Harris, 2002). Buna ek olarak iletişim, değişime karşı direncin azaltılmasında, belirsizliğin en aza indirilmesinde ve çalışanların morallerinin yükseltilmesinde etkili olan değişim sürecine katılmaları ve bağlılığın sağlanmasında kullanılabilir (Klein, 1996).

Kotter (Kotter, 1997), değişim aşamalarını düşünerek ve bulgularını özetleyerek değişim sırasında iletişim için kullanılan dilin uygunluğu, etkin dinleme, geri bildirim cesaretlendirme, diğerlerinin etkisi, iletişim kanallarının anlaşılması gibi anahtar bileşenler ortaya koymuştur.

Örgütsel değişim programları sırasında “informal iletişim ağları” da önemli bir araçtır (Kitchen, Daly, 2002). İnfomal iletişim ağlarının kullanılmasının, örgütsel değişimde kullanılacak iletişimde başarıyı artıracakı düşünölmüştür (Goodman, 2004).

Yapılan bir takım ampirik çalışmalar, iletişim stratejisinin bileşenleri olarak ortaya konan iletişim prensipleri arasında mesajın tekrarını, birkaç iletişim aracının birlikte kullanılmasını, yüz yüze iletişimin kullanılmasını, hiyerarşide ilk basamağın kullanılmasını, direk gözlemlemeyi, kanaat önderlerinin kullanılmasını, kişiyile ilgili bilgilerin paylaşılmasını ortaya koymuştur (Klein, 1996).

İngiltere’de yapılan pek çok araştırma, değişimin uygulanmasında iletişimin kritik önemini ortaya çıkarmış (Buchanan, Claydon, ve Doyle, 1999), fakat bu araştırmalarda değişimin izahında kullanılacak iletişim yöntemleri ile ilgili ayrıntılara pek rastlanmamıştır.

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için Heller (Heller, 1998), çalışanları ikna etme sürecinde, çalışanlara değişimin avantajlarını vurgulayarak ve dezavantajlarını önemsizleştirerek anlatılmasını önerir. Bu görüşü destekleyen Miller (Miller, 2002) de, değişimin kişiye sağlayacağı faydaları tamamıyla ortaya koyarak, kişilerin direnç gösterebileceği noktaları ise mümkün olduğunca indirgeyerek anlatılmasını önermiştir.

Nihayetinde örgütsel değişimde kullanılacak iletişim yöntemleri ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Değişimin çalışanların katılımı ile çok daha etkin olacağı, araştırmacıların üzerinde hem fikir olduğu bir gerçek iken, konunun detaylarına inen analizler oldukça azdır.

Algı farklılıkları nereden kaynaklanır, nasıl yok edilir, istenilen algı nasıl oluşturulur gibi konular literatürde “Algı Yönetimi”, “Kimlik Yönetimi”, “İmaj Yönetimi”, “İtibar Yönetimi” gibi başlıklarda ele alınmıştır. Değişime karşı oluşan tutumlarda, algı yönetimi ile söz konusu tepkilerin arzu edilen yönde gelişmesi amaçlanır. (Tutar, 2008, s. 107-121) Bu çalışmada, değişimin örgüt çalışanlarına izah tarzının, çalışanların değişime yönelik tutumlarına nasıl bir etki gösterdiği –bir boyutuyla- araştırılmıştır.

### **3. DEğİŞİME DİRENCİN KONTROLÜNDE SUNUM ŞEKLİNİN ETKİSİ: DENEYSEL BİR ÇALIŞMA**

#### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmanın konusu örgütsel değişim sürecindeki örgüt çalışanlarının değişime direnç ve anlık kabul düzeyleriyle ilgilidir. Örgütsel değişim

kararlarının çalışanlara iletilmesinde kullanılan izahın içeriğinde yeni sisteme ilişkin kullanılabilecek argümanlar ve bu argümanların sıralaması ile çalışanların değişikliğe karşı oluşturacakları tutumlarının ilişkisi araştırılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Örgütlerin çeşitli gerekçelerle yaşadıkları değişim süreçlerini hızlı ve etkin bir biçimde tamamlayabilmelerinde örgüt üyelerinin değişime yönelik tutumları oldukça önemli bir faktördür. Yapılacak örgütsel değişimin örgüt çalışanlarına izah şeklinde kullanılan argümanların sıralamasının çalışanların değişime yönelik tutumlarına nasıl etki ettiğinin ortaya çıkarılması ve bu sayede değişimi uygulayacak yöneticilere fikir verilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın amacı, çalışanların değişimi istenilen şekilde algılamaları için kullanılabilecek iletişim yöntemlerine katkıda bulunmaktır.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Uygulama İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki alışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İktisat, Ekonometri ve Maliye bölümleri ile sınırlı tutulmuştur ve uygulamada tek bir deney yapılmıştır. Başka örgütlerde ve daha fazla yapılacak deneyde sonuçların değişip değişmediği gözlemlenmemiştir. Ayrıca uygulama değişime yönelik anlık tepkileri ölçmektedir. Katılımcılara cevap vermeleri için fazla süre verilmemiştir. Ayrıca katılımcıların etkileşimi için de fırsat verilmemiştir. Deneyin kontrollü bir biçimde gerçekleştirilebilmesi adına mecbur kalınan bu tür kısıtlar kontrollü deney çalışmalarının genel handikabıdır. Bununla

beraber değişimin izahının hemen ardından zihinlerde oluşan anlık tepkilerin anlaşılması adına uygulama titizlikle yürütülmüştür.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversite İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki birbirine yakın bölümler olan; Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İktisat, Ekonometri ve Maliye bölümlerinde okuyan öğrenciler oluşturmuştur. Öğrenciler arası etkileşim olmaması için deney eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiş, bu yüzden araştırmanın örnekleme de bu bölümde öğrenim gören birinci öğretim öğrencilerinin, birinci ve üçüncü sınıflarda derse katılan 420 öğrencidir. Bu 420 öğrencinin 201 tanesi birinci sınıf, 219 tanesi de üçüncü sınıf olarak ayrılmıştır. Bu ayırmadaki amaç, örgüte çalışanların örgütte geçirdikleri süre ile değişime karşı gösterilecek direncin düzeylerini karşılaştırmaktır. Birinci ve üçüncü sınıflar farklı bölümlerden oluşan dörder gruba ayrılmıştır. Yani deney toplamda dört birinci sınıf, dört ikinci sınıf olmak üzere sekiz gruba uygulanmıştır.

### **3.5. Deneyin Hazırlanması ve Uygulanması**

Değişime karşı oluşacak direncin yönetilebilirliği ve değişimden etkilenecek örgüt üyelerinin değişimi algılarının kontrolünde – bir boyutuyla – izah şeklinin etkisini ölçmek için kontrollü bir deney düzeneği oluşturulmuştur. Öğrencilere – hem genel anlamda örgüte hem de öğrencilere faydalı olacağı düşünülen – bir değişim programı farklı yollarla izah edilmiş ve öğrencilerin yeni programa dair değişikliği



onaylayıp onaylamadıkları sorulmuştur. Uygulamanın detayları şu şekildedir:

Mevcut ders geçme sistemine etki edecek alternatif bir sistem geliştirilmiş ve yeni sistemin teknik izahını içeren yazılı bir metin hazırlanmıştır. (Ek: 1) Bu metnin anlaşılabilirliğinin ölçülmesi için, uygulamadan önce bir ön çalışma yapılmış, farklı bir fakültede metnin anlaşılabilirliği test edilmiştir. Sonuçlara göre metin tekrar düzenlenmiş ve metnin geçerliliği sağlanmıştır. Uygulama boyunca değişim programının izahını öğrencilerin daha önce karşılaşmadığı bir öğretim üyesi yapmış, açıklamayı yazılı bir metinden (Ek: 2) okumuş ve değişimin gerekliliğinden yana tavrını belli etmiştir. Grupların kendi içerisinde veya gruplar arasında herhangi bir etkileşime izin verilmemiş,

**Tablo 1:Gruplara Uygulanan İzah Şekilleri**

Uygulama Yapılan Grup		Gruba Uygulanan İzah Şekli	Uygulama Yapılan Grup		Gruba Uygulanan İzah Şekli
<b>I. Sınıflar</b>	I. Grup	( )	<b>III. Sınıflar</b>	I. Grup	( )
	II. Grup	( + / - )		II. Grup	( + / - )
	III. Grup	( - / + )		III. Grup	( - / + )
	IV. Grup	( + )		IV. Grup	( + )

Gruplara uygulanan izah şekillerinin açıklaması şu şekildedir:

öğrencilerden sadece kendi fikirleri doğrultusunda seçim yapmaları gerektiği uygulamanın başında sözlü olarak ifade edilmiştir. Tablo 1’de uygulamanın yapıldığı gruplar ve gruplara uygulanan izah şekilleri ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

( ) : Bu gruplar kontrol grubu olup, bu gruplara sadece yeni sistemin teknik izahının yapıldığı yazılı metin dağıtılmış ve katılımcılardan yeni sistemi onaylayıp onaylamadıklarına ilişkin görüşlerini metnin altındaki “Yeni Sistemi Onaylıyorum” veya “Yeni Sistemi Onaylamıyorum” seçeneklerinden birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

( + / - ) : Bu gruplara yeni sistemin teknik izahının yapıldığı metin dağıtıldıktan sonra, sırasıyla yeni sistemin önce avantajları daha sonra dezavantajları, yeni sistemi anlatan kişi tarafından yazılı bir metin üzerinden okunarak izah edildikten sonra katılımcılardan görüşlerini işaretlemeleri istenmiştir.

( - / + ) : Bu gruplara yeni sistemin teknik izahının yapıldığı metin dağıtıldıktan sonra, sırasıyla yeni sistemin önce dezavantajları daha sonra avantajları, yeni sistemi anlatan kişi tarafından yazılı bir metin üzerinden okunarak izah edildikten sonra katılımcılardan görüşlerini işaretlemeleri istenmiştir.

( + ) : Bu gruplara yeni sistemin teknik izahının yapıldığı metin dağıtıldıktan sonra, sadece yeni sistemin avantajları, yeni sistemi anlatan kişi tarafından yazılı bir metin üzerinden okunarak izah edildikten sonra katılımcılardan görüşlerini işaretlemeleri istenmiştir.

Açıklama yapılan grupların hepsinde de değişimi anlatan kişi değişimin avantajlarını veya dezavantajlarını anlatmadan önce kısaca değişimin

vizyonuna değinmiş ve konuşmanın sonunda da değışimden yana olunmasının iyi bir tutum olduğunu belirten vurgularla konuşmasını bitirmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

Deney sonuçlarına göre araştırmadan elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir. Alternatif sistemin farklı izah şekilleri ile anlık kabul düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Değişimin farklı yollarla izah edilmesi ile anlık kabul düzeyi arasında bir fark olmadığı sıfır hipotezi olarak kabul edilmiş ve hipotez %90 güven aralığında Z testi ile analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre birinci sınıflarda, izah şekli ile anlık kabul düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yeni sistemin önce dezavantajlarının daha sonra avantajlarının anlatılmasının anlık kabul düzeyinde olumlu etki yaptığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra yeni sistemin önce avantajları daha sonra dezavantajları anlatıldığı takdirde anlık kabul düzeyinin anlamlı bir biçimde düştüğü gözlemlenmiştir. Yeni sistemin izahında sadece avantajların anlatıldığı ve dezavantajlardan hiç bahsedilmediği propagandayı andıran yöntemde ise anlık kabul düzeyinde kontrol grubuna göre anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Üçüncü sınıflarda yeni sistemin dezavantajları ister avantajlardan önce ister sonra anlatılsın, katılımcıların bu durumdan olumsuz etkilendikleri gözlemlenmiştir. Üçüncü sınıflar hiçbir anlatım yönteminden olumlu yönde etkilenmemiştir. Sadece avantajların anlatıldığı yöntemde kontrol grubuna göre anlamlı bir fark olmadığı, diğer anlatım biçimlerinde olumsuz yönde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2: Gruplar Arası Karşılaştırmalı Analiz**

			Sınıf	I. SINIFLAR				III. SINIFLAR			
			Grup	( )	(+/-)	(-/+)	(+)	( )	(+/-)	(-/+)	(+)
			N	63	42	46	50	40	62	44	73
Sınıf	Grup	N	%	62	45	78	62	48	39	39	55
I. SINIFLAR	( )	63	%62		*	*		*	*	*	
	(+/-)	42	%45	*		*	*				
	(-/+)	46	%78	*	*		*	*	*	*	*
	(+)	50	%62		*	*		*	*	*	
III. SINIFLAR	( )	40	%48	*		*	*				
	(+/-)	62	%39	*		*	*				*
	(-/+)	44	%39	*		*	*				*
	(+)	73	%55			*			*	*	

N: Deneye Katılan Öğrenci Sayısı %: Değişimi Onaylama Oranı

Birinci ve üçüncü sınıfların kontrol gruplarının karşılaştırılması, değişime karşı tutumlarda örgütte geçen sürenin etkisinin olup olmadığını anlamak açısından önemlidir. Birinci ve üçüncü sınıfların kontrol gruplarından elde edilen sonuçlar arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Üçüncü sınıflar değişime karşı birinci sınıflara göre daha tepkilidir.

### 3.7. Sonuç

Uygulama ile elde edilen bilgileri örgütlere genelleyecek olursak; planlanan değişim programının kabulünü sağlamak ve değişime karşı oluşacak direnci en aza indirmek için değişimin anlatım yönteminin öneminden bahsedebiliriz. Çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan yola çıkarak, bir değişim programında yeni sistemi tanıtan argümanlardan hangilerinin hangi sıra ile kullanılabileceği şu şekilde özetlenebilir:

Örgüte yeni katılanlar ile, örgütte daha fazla vakit geçirmiş olanlar arasında değişime yönelik tutumlar açısından fark bulunmaktadır. Dolayısıyla değişimin uygulanması sürecinde bu fark öncelikle gözetilmelidir.

Örgütte daha uzun süredir bulunanlarda basit izah teknikleri pek işe yaramamaktadır. Özellikle yeni sistemin dezavantajlarından bahsedilmesi, ister açıklamanın başında ister sonunda olsun, direnç düzeyini artırmaktadır. Bu kesimde direncin kırılmasında daha farklı yöntemlerin kullanılması yerinde olacaktır.

Örgütte yeni olanlar değişime daha açıktır. Bununla beraber bu kesime değişimin izahı yapılırken propagandayı andıran sadece avantajlardan bahsedildiği yöntem etkili bir yöntem değildir. Yeni sistemin dezavantajlarının da anlatılması değişime karşı tutumları etkilemektedir. Önce avantajların anlatıldığı ve sonra dezavantajların anlatıldığı yöntem ise en etkisiz yöntemdir. Bu yöntemde değişime karşı direnç en yüksek seviyededir. Yeni sistemin önce dezavantajlarının sonra avantajlarının anlatıldığı yöntem ise en etkili yöntem olarak ortaya çıkmıştır.

## **KAYNAKÇA**

ARMENAKIS, A. A., Harris G.S. ve Feild H.S., (1999), “Making change permanent: A model for institutionalizing change”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 12, s.97-128.

ARMENAKIS, A.A. ve Harris, G. S., (2002), “Crafting A Change Message To Create Transformational Readiness”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2 s.169–184.

BUCHANAN, D., Claydon, T., ve Doyle, M., (1999), Organisation Development And Change: The Legacy Of The Nineties, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 No. 2, s. 20 - 36.

DUTTON, J. E., Ashford, S. J., O' Neill, R. M., ve Lawrence, K. A., (2001), “Moves that matter: Issue selling and organizational change”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, s.716 - 737.

FORD, J. D., Ford, L. W., (1995), “The role of conversations in producing intentional change in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol.20, s.541-570.

FRAHM, Jennifer A., Brown, Kerry A., (2005), “Building An Organizational Change Communication Theory”, *Academy of Management Best Conference Paper*, s.1-6

GOODMAN, J. ve Truss, C. (2004), The Medium And The Message: Communicating Effectively During A Major Change Initiative, *Journal of Change Management*, Vol. 4 No. 3, s.217-228.

GÜVEN, Ceren, (2006), *İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama*, Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

HELLER, J. (1998), *Essential Managers: Managing Change*, New York: D K Publishing, (Aktaran, Lewis K., 2006)

KITCHEN, P. J., Daly, F., (2002), “Internal Communication During Change Management. Corporate Communications”, *An International Journal*, Vol. 15 No. 2, s. 169-83.

KLEIN. S. M., (1996), “A Management Communication Strategy For Change”, *Journal of Organisational Change Management*. Vol. 9 No. 2, s.32-46.

KOTTER, J.P., (1997), *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press, (Aktaran, Pundzienne, 2007)

LEWIS, Laurie K., (2000), “Communicating Change: Four Cases of Quality Programs”, *The Journal of Business Communication*, Vol. 37 No. 2, s.128-155.

LEWIS, Laurie K., (2006), “Advice On Communicating During Organizational Change”, *The Journal of Business Communication*, Vol. 43 No. 2, s.113-137

MILLER, K. (2002). *The Change Agent's Guide To Radical Improvement*, Milwaukee: American Society for Quality, (Aktaran, Lewis K., 2006)

PUNDZIENĖ, A., Alonderienė, R., Buožiūtė, S., (2007), Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change, *Engineering Economics*, Vol. 4 No. 54 s.61-69

SEKERKA, Leslie, (2009), *Be Careful What You Ask For: How Inquiry*, Organization Management Journal, Vol. 6 s. 106-122

TUTAR, Hasan (2008), *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık Ankara.



Sevgili Öğrenciler;

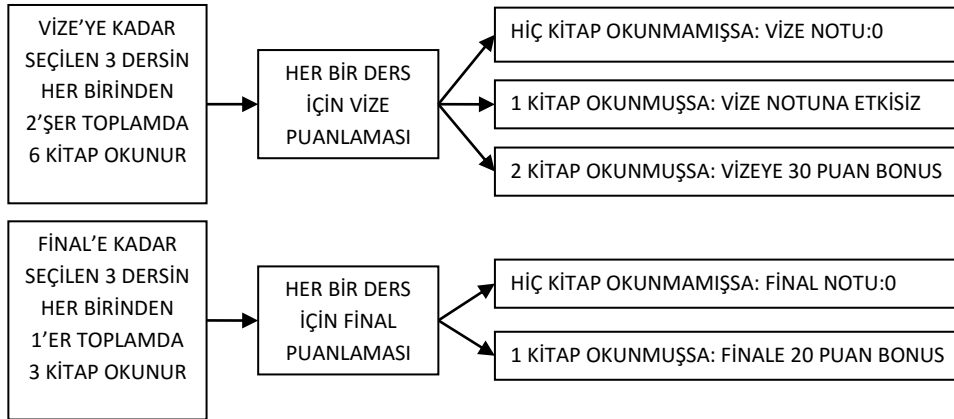
Fakültemizde "Okuma Programı" adında yeni bir uygulamanın gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Her dönem, alacağınız derslerden üç tanesi için, her bir ders hocasının belirleyeceği üçer adet kitap, yani toplamda 9 adet kitap dönem boyunca öğrenciler tarafından okunacaktır. Kitapların 6 tanesinin vizeye kadar, 3 tanesinin ise finale kadar okunması hedeflenmektedir. Kitapların okunup okunmadığının kontrolü ise şu şekilde yapılacaktır: Kitap okuyan öğrenciler; okuduğu her bir kitabı kurulacak olan "Kitap Tartışma Birimi" ile tartışacaktır. Kitap Tartışma Birimi'nde sorumlu araştırma görevlileri bulunacaktır. Tartışmalar birebir gerçekleştirilecektir. Kitap okumalarınız ile ilgili raporlar araştırma görevlileri tarafından dersin hocasına iletilecek ve dersin hocasının vize ve final puanlandırmalarında etkili olacaktır.

Dönem boyunca 3 dersten her biri için vizeye kadar en az bir, finale kadar en az bir olmak üzere toplam iki kitap okumak zorunlu olacaktır. Kitap okumayan öğrenciler vize ve final notlarına bakılmaksızın dersten başarısız sayılacaklardır. Kitaplar tam olarak okunduğu takdirde ise vize ve finale bonus puan eklemesi yapılacaktır.

## OKUMA PROGRAMI



## PUANLAMA



YENİ SİSTEMİ ONAYLAMİYORUM

YENİ SİSTEMİ ONAYLIYORUM

Bu çalışmanın temel hedefi, eğitim sistemimizi daha nitelikli hale getirmektir. Yeni sistemde eğitimlerini tamamlayan öğrencilerimizde niteliğin daha da yükseleceğini öngörüyoruz. Mezunlar arası rekabetin gittikçe yükseldiği günümüz şartlarında, SDÜ markasının yükselmesi adına koyacağımız bu yapıtaşının üniversitemize ve sizlere önemli avantajlar kazandıracağını düşünüyoruz.

**Açıklama  
yapılan her  
gruba okunan  
giriş bölümü**

- Her şeyden önce kitap okumak ufkunuzun gelişmesine katkı sağlayacak, hayal gücünüzü geliştirecek, hedeflerinizi belirlemede ve onlara ulaşmada size önemli katkılar sağlayacaktır.

- Kavram dünyanız genişleyecek, anlama düzeyiniz ve iletişim kaliteniz artacaktır.

- Pek çok konu hakkında fikir edinmenizi ve genel kültürünüzün artmasını sağlayacaktır.

- Eğer okuma alışkanlığınız yoksa, bu benzersiz alışkanlığı kazanmanız adına önemli bir girişim olacaktır.

- Kazanılan alışkanlıkla beraber okuma hızınız da artacak ve bu sayede daha kısa sürede daha çok bilgi elde edebileceksiniz.

- Maliyetli bir uygulama olsa da, kitap alımlarında fakültemiz öncülük yapacaktır. Fakültemiz, kitapları daha uygun maliyetli ve daha uzun taksit seçeneği temin etmenizi sağlayacaktır. İleride elinizin altında bulunacak zengin bir kütüphanenin alt yapısını oluşturmak adına bu maliyete katlanmaya değecektir.

- Ayrıca, derste işlenen konulardan elde edeceğimiz bilgileri okuyacağınız kitaplar ile daha ileri bir düzeye taşıyabileceksiniz.

- Kitap tartışma birimi sayesinde, alanında uzman insanlarla okuduğunuz kitapları tartışarak birikiminizi daha da zenginleştirme imkanınız olacaktır.

- Okuma sayesinde derse ilişkin bir takım ön bilgilere sahip olacağınız için sıkıcı gelen pek çok dersten keyif almaya başlayacaksınız.

- Edindiğiniz geniş bilgiler sayesinde sınavlara hazırlık süreniz kısalacak ve daha birikimli sınava girdiğiniz için daha yüksek notlarla dersten geçebileceksiniz.

- Kitap okumanız neticesinde eklenen bonus puanlar sayesinde, başarınızı sadece sınav anındaki performansınıza bağlama dönemi son bulacak, dönem içi performanslarınız da sınavlarınıza yansımış olacaktır. Dolayısıyla başarınız, daha fazla sizin kontrolünüze girecektir.

**Yeni sistemin  
avantajları  
olarak okunan  
bölüm**

- Kitap okuma, hali hazırda keyif aldığınız bir şeyse, okumanın sizlere dikte edilmesi can sıkıcı olabilir.

- Kitabın zorla okunan bir şey olarak algılanması, kitaptan alınacak verimi düşürebilir

- Kitap okumayı sevmiyor ve hatta değerli bulmuyor olabilirsiniz.

- Vaktinizi alacak bir uygulama olacağı için hali hazırda yaptığımız bazı şeylerden feragat etmeniz gerekecektir.

- Her bir kitap için maddi kaynak ayırmanız gerekecektir. Bu maliyeti kaldıramayacak durumda olabilirsiniz.

- Ayrıca kitapların okunmaması halinde, ilgili derse geçmek için geçerli puanı alsanız bile, dersten başarısız sayılacak olmanız olumsuz görünebilir.

**Yeni sistemin  
dezavantajları  
olarak okunan  
bölüm**

Yeni sistemin olumsuz görünebilecek bu tür yönleri olmasına rağmen kalitemizin artması adına önemli olduğunu düşünüyor ve siz öğrencilerimizin desteği ile en kısa zamanda hayata geçirmeyi planlıyoruz.

**Açıklama  
yapılan her  
gruba okunan  
sonuç bölümü**