

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU ÖRGÜTLERİNDE VATANDAŞ ODAKLI ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİMİN HİZMET KALİTESİ ALGISINA ETKİSİ: ISPARTA İL
NÜFUS VE VATANDAŞLIK MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Zeynep DEMİRGİL
0730201016**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI**

ISPARTA – 2015



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Zeynep Demingil	
Anabilim Dalı	İktisat	
Tez Başlığı	Konut Hizmet Kalitesi Yönetme Anacyle Gerçekleştirilen Süreç Olarak Öğretmel Değişimin İyileştirme Etkisi: Isparta İl Kentsel Altyapı ve Bir Araştırma	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	KAMU ÖRGÜTLERİNDE YATIRIMDAŞ ODAKLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN HİZMET KALİTESİ ALGISINA ETKİSİ: ISPARTA İL NÜFUS VE YATIRIMCILIK MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 13.07.2015 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi Arslan	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Davut Erden	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Alparslan	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.

T.C.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Kamu Örgütlerinde Vatandaş Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Algısına Etkisi: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Zeynep DEMİRGİL

13. 07. 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Zeynep Demirgöl", is written over the date.

ÖZET

KAMU ÖRGÜTLERİNDE VATANDAŞ ODAKLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN HİZMET KALİTESİ ALGISINA ETKİSİ: ISPARTA İL NÜFUS VE VATANDAŞLIK MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Zeynep DEMİRGİL

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Tezi, 130 sayfa, Temmuz 2015

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI

Yapısal farklılıklarına bakılmaksızın, değişen çevre koşulları, küreselleşme, hızla değişen tüketici talepleri gibi etkenler nedeniyle örgütler değişim kavramıyla yüzleşmektedir. Değişimin başlatılması veya uygulanabilirliğinin sorgulanması yerini, değişimin nasıl uygulanması gerektiği, değişim sonrasında oluşan etkiler ve değişen durumun nasıl sürdürülebilir hale getirileceği tartışmalarına bırakmıştır.

Bu çalışmada Türkiye'deki İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlükleri arasında, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla değişim süreci geçirmiş ve önem arz eden sonuçlar elde etmiş olan Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün, değişim sonrasındaki sonuçları analiz edilerek diğer kamu kurumlarına örnek teşkil etmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda, bir haftalık süre zarfında, müdürlüğe hizmet alımı için gelmiş olan vatandaşlardan rastgele yöntemle seçilmiş 350 kişiye, yüz yüze anket yöntemi ile hizmet kalitesi değerlendirme anketi uygulanmıştır. Değişimle birlikte iş tatmin düzeylerinde bir değişim olup olmadığının incelenmesi için ise, çalışanların iş tatmin düzeyleri değişim öncesi ve sonrası şeklinde ölçülmüştür.

Bulgulara göre; değişim sonrasında, hizmet kalitesinde önemli bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların iş tatmininin düzeyinde ise herhangi bir değişiklik söz konusu olmamıştır. Kamu sektöründe, yönetici iradesiyle, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla yönelik planlı ve akıllıca yönetilmiş bir değişim sürecinin başarılı olabileceği kanıtlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Kamu Sektörü, Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, İş Tatmini, Değişimde Liderlik

ABSTRACT

THE EFFECT OF CITIZEN-FOCUSED ORGANIZATIONAL CHANGE ON THE PERCEPTION OF SERVICE QUALITY IN THE PUBLIC ORGANIZATIONS: A STUDY ON CIVIL REGISTRATION OFFICE OF ISPARTA

Zeynep DEMİRGİL

Süleyman Demirel University, Business and Administration Department

Master Thesis, 130 Pages, July 2015

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI

Regardless of their structural differences, organizations face the term of change due to several reasons such as variable environmental conditions, globalization, and rapid changes in consumer demands. The issues of initiating the change and questioning its feasibility were replaced with those related to how change should be managed properly, the effects appearing after the change process, and how the changing situation can be sustained.

In this study, by analyzing the results of post-change process of Civil Registration Office of Isparta which has experienced a change process and obtain significant outcomes among the Civil Registration Offices in Turkey, it is aimed that it may serve as a model for other public organizations. In this context, using random method of sampling, Service Quality Questionnaire was conducted to 350 persons who came into the office to get service during one week period. Furthermore, job satisfaction levels of employees were measured as pre- and post-change to evaluate whether a change has occurred associated with the change process.

Considering the results, a significant increase in service quality has been observed after the change process. However, there has not been any change in the job satisfaction levels of employees. A change process managed in a planned and wise manner to improve service quality within a public organization through the willpower of the administrator has been proved to be able to succeed.

Keywords: Organizational Change, Public Sector, Service Quality, Customer Satisfaction, Job Satisfaction, Leadership on Change

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖNSÖZ.....	viii
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GRAFİKLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	3
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞLATAN FAKTÖRLER	6
1.2.1. İçsel Faktörler.....	6
1.2.2. Dışsal Nedenler	8
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ	10
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ	12
1.4.1. Geleneksel Değişim Modeli	15
1.4.2. Planlı Değişim Modelleri	15
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI	21
1.5.1. Teknolojik Değişim.....	21
1.5.2. Örgütsel Yapıda Değişim.....	22

1.5.3. Kültürel Değişim	23
1.5.4. İnsan Kaynaklarında Değişim	24
1.5.5. Süreç ve Yöntemlerde Değişim	25
1.5.6. Çalışma Koşullarında Değişim	26
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ	27
1.7. DEĞİŞİME DİRENÇ	29
1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	30
1.8.1. Kurt Lewin'in Direnç Tanımlaması	31
1.8.2. Coch ve French'in Direnç Tanımlaması	32
1.9. DİRENCE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	32
1.10. DİRENCİN ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ	35
1.11. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ	36

İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM GEREKLERİ

2.1. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM	39
2.2. KAMU HİZMET KALİTESİ ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM	41
2.2.1. Kamu Hizmet Kalitesi.....	41
2.2.2. Kamu Hizmet Kalitesinde Değişim	42
2.3. KAMU ÖRGÜTLERİNİN DEĞİŞİM ENGELLERİ	44
2.4. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ.....	45
2.5. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE LİDERLİK	47
2.6. DEĞİŞİM VE KAMU ÇALIŞANI İŞ TATMİNİ	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ, YÖNTEMİ VE ANALİZLER

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	53
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ.....	53

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	54
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	55
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	56
3.5.1. Hizmet Kalitesi Değerlendirme Anketi.....	57
3.5.2. İş Tatmini Ölçüm Anketi	58
3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	59
3.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	59
3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	60
3.9. ANALİZ YÖNTEMİ	60
3.10. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	60
3.11. BULGULAR.....	64
3.11.1. Hizmet Kalitesinde Algılanan Değişim	65
3.11.2. Hizmet Kalitesinde Algılanan Mevcut Düzey	68
3.11.3. Hizmet Kalitesinde Algılanan Mevcut Düzeyin Demografik Verilerle İncelenmesi	77
3.11.4. Çalışanların İş Tatmini.....	83
SONUÇ.....	94
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	117

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimine başlamamda manevi desteği büyük olan ve bu çalışmanın temelini atılmasına katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya, çalışmanın her sürecinde büyük emeği olan, bir taraftan zorluk çıkarıp bir taraftan yüreklendirerek hedefe ulaşmamı sağlayan değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI'ya ve araştırmaya konu olan, süreç içerisinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü Muhsin DEMİR' e teşekkürü bir borç bilirim.

Bitmeyen öğrencilik hayatımın her evresinde yanımda olan, ilk öğrencilik yıllarımda desteği nasıl ise, bugün de aynı desteği görebildiğim annem Sema İLHAN'a ve beraberinde geniş aileme, evimizin bilim yuvasına dönmesinde emeği büyük olan eşim Doç. Dr. Hakan DEMİRGİL'e teşekkür ederim.

Son olarak, hiçbir zaman geri ödeyemeyeceğim zamanlarından çaldığım oğlum Yusuf'a özür, sevgi ve teşekkürlerimle...

Zeynep DEMİRGİL

Isparta, 2015

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
ANOVA	:Analysis of Variance
Assist.	: Assitant
Çev.	: Çeviren
Doç. Dr.	: Doçent Doktor
Ed.	: Editör
H1	: Hipotez 1
H2	: Hipotez 2
H3	: Hipotez 3
H4	: Hipotez 4
H5	: Hipotez 5
M.Ö.	: Milattan Önce
N	: Örneklem
Ort.	: Ortalama
p	: Önem düzeyi
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
s.sapma / s.sp.	: Standart sapma
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
Yrd. Doç. Dr.	: Yardımcı Doçent Doktor
VIII. BYKP	: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Seçilmiş Değişim Modellerinin Karşılaştırması	13
Tablo 2: Değişime Direnç Tanımlamaları	31
Tablo 3: Dirence Neden Olan Faktörler	34
Tablo 4: Direncin Ortaya Çıkış Biçimleri	36
Tablo 5: Eski Sistemde Vatandaşın Ortalama Bekleme Süresi (Dakika)	64
Tablo 6: Tüm Maddelerin Dahil Olduğu Güvenilirlik Test Sonuçları	69
Tablo 7: Güvenilirliği Düşüren Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Güvenilirlik Test Sonuçları	70
Tablo 8: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü SERVPERF Boyutlarında Ortalamalar	70
Tablo 9: Boyutlara Verilen Cevapların Orta Düzeyden Ayrışma Analizi	73
Tablo 10: “Fiziki Şartlar” Boyutunun Alt Kriterleri	74
Tablo 11: “Güvenilirlik” Boyutunun Alt Kriterleri	75
Tablo 12: “Cevap Verebilirlik” Boyutunun Alt Kriterleri	75
Tablo 13: “İtimat” Boyutunun Alt Kriterleri	76
Tablo 14: “Duyarlılık” Boyutunun Alt Kriterleri	76
Tablo 15: “Fiziki Şartlar” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri	78
Tablo 16: “Güvenilirlik” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri	79
Tablo 17: “Cevap Verebilirlik” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri	80
Tablo 18: “İtimat” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri	81
Tablo 19: “Duyarlılık” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri	82
Tablo 20: “Ücret” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	84
Tablo 21: “Yükselme” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	85
Tablo 22: “İdare (Yönetici)” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	86
Tablo 23: “Yan Ödemeler” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	87
Tablo 24: “Ödül” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	88
Tablo 25: “Çalışma Koşulları” Boyutunun Alt kriterleri ve Genel Durum	89
Tablo 26: “İş Arkadaşları” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	90
Tablo 27: “İşin Kendisi” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	91
Tablo 28: “İletişim” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli	16
Şekil 2: Isabella Değişim Modeli.	20
Şekil 3: Direncin Duygusal Boyutu	29
Şekil 4: Boyutlar Arası Kıyaslama Bulguları	72

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	61
Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	62
Grafik 3: Katılımcıların Medeni Hal Dağılımları	62
Grafik 4: Katılımcıların Meslek Dağılımları	63
Grafik 5: Katılımcıların Gerçekleştirdiği İşleme Göre Dağılımları.....	63
Grafik 6: “Yeni Sistemle Beraber Bekleme Süresi Azalmıştır” İfadesine Verilen Yanıtlar.....	65
Grafik 7: “Yeni Sistemle Beraber Hizmet Kalitesi Artmıştır” İfadesine Verilen Yanıtlar	66
Grafik 8: “Ayakta Değil Oturarak Hizmet Almaktan Memnunum” İfadesine Verilen Yanıtlar.....	67

GİRİŞ

Değişim, var olan bir durumun, yön belirtmeksizin farklılaşmasıdır. Herhangi bir itici gücün etkisini göstermesi ile var olan durum, sabitliğini kaybetmekte ve değişim başlamaktadır. Değişim kavramı Herakleitos'un (M.Ö. 540-480) ilk metaforundan bu yana canlılar üzerinde konu olmuş, etkileri ve sonuçları tartışması, içerisinde bulunduğumuz çağa kadar süregelmiştir.

Canlılar gibi doğum, yaşam ve ölüm evrelerinin tümüne sahip olan örgütler, yapıları bakımından incelenirken canlılarda var olan tepkiler ile karşılaştırılmış ve benzeştirilmiştir. Değişimin başlatılması, geçiş evresi ve değişim sonrası durum, tüm yaşayan organizmalar için farklı boyutları ele alınarak incelenmiştir.

Çağın baş döndüren hızı ve yadsınmaz etkileri nedeni ile örgütler stabil kalma eğilimlerinden vazgeçme, değişime ayak uydurma hatta değişimi başlatma mecburiyetinde kalmışlardır. Çevrelerinden bağımsız değerlendirilmesi mümkün olmayan örgütler, gerek çevrelerinden etkilenecek gerekse de çevrelerini etkileyerek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Örgütü direkt veya dolaylı olarak etkileyecek olan herhangi bir çevresel faktör (iç veya dış), örgütlerde değişimin başlamasına sebep olabilecektir.

Örgütsel değişim üzerine yapılan birçok çalışmada değişimin başlama nedenleri, sürecin uygulama evreleri ve uygulama sonrası etkileri analiz edilmiştir. Çalışmalar arasında göze çarpan önemli bir ayrım, özel sektörde gerçekleşen değişimler üzerine yapılan incelemeler oldukça çok iken kamu sektöründe yaşanan değişimler üzerine yapılan incelemeler sınırlı sayıdadır (Junge vd., 2006). Bu farklılığın, kamu sektörünün katı yapısal özellikleri, bürokrasi, bütçeleme çalışmaları ve kamu sektöründeki yönetici ve çalışan profiline neden olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, "Kamu kurumlarında yöneticinin iradesiyle, akıllıca gerçekleştirilen süreç değişimi ile yüksek maliyetlere gerek duymadan, mevcut iş gücünü artırmadan ve iş tatminini düşürmeden müşteri tatminini ve hizmet kalitesini yükseltmek mümkün müdür?" sorusu üzerinde durulmuş, değişim, sürecin etkileyicileri ve etkilenenleri adına araştırılmıştır. Değişimin ana aktörü olan lider, yönetsel ve sürükleyici nitelikleri bakımından incelemeye alınmış, başarılı bir değişimde liderin

etkileri üzerinde durulmuştur. Örgütsel değişim sürecinin, önemli çıktılarından biri olabilecek olan çalışanların değişime direnci, nedenleri, önlenebilirliği ve değişim başarısına etkileri incelenmiştir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel değişim kavramı, değişimi başlatan güçler, değişime direnç ve süreç yönetiminin değişim başarısına etkileri kavramsal çerçeve dahilinde açıklanmıştır. İkinci bölümde ise kamu sektörünün değişim bağlamında yapısal özellikleri üzerinde durulmuştur. Kamu sektörünün değişime bakışı, özellikle hizmet kalitesi boyutuyla değişim gereklilikleri, değişim karşısındaki engelleri, çalışanların bakış açıları ve yöneticinin değişim sürecindeki rolü özel sektör ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde, 2012 Mayıs ayında, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla yaşanan büyük revizyon sonuçları bakımından analiz edilmiştir. Değişim sonrası hizmet alımı için başvuran vatandaşlar arasından, rastgele örneklem seçimiyle belirlenen ve değişim öncesi de hizmet almış olan 350 vatandaşa, yüz yüze karşılaştırmalı hizmet kalitesi değerlendirme anketi uygulanarak verileri analiz edilmiştir. Çalışmanın aynı bölümünde Cronin ve Taylor (1992) tarafından gerçekleştirilen 22 soruluk SERVPERF ölçeği ile vatandaşların İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür.

Değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde görev yapan tüm çalışanlara (22 kişi), Spector (1985) tarafından geliştirilen iş tatmin anketi uygulanmış, sonuçları değerlendirilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim kavramı; Herakleitos'un (M.Ö. 540-480) ilk metaforundan itibaren maddeye, insana, çevreye ve örgütlere konu olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Dönem düşünürleri tarafından ortaya atılan metaforlar birçok yönü ve sonuçları ile günümüze ışık tutabilmektedir. Herakleitos' un "her şey süreçtedir ve hiçbir şey olduğu gibi kalmaz" sözü ve değişimin ima ettiği sürekli aykırılık, gerçekliğin temeli olarak algılanır (Özkara, 1999: 7). Yine düşünürün "Her şey akıştadır" sözü, bugünkü örgütlerin sürekli değişime ayak uydurma çabalarının kökeni olarak düşünülebilir.

Herakleitos'un bu varsayımı ilk bakışta herkes tarafından savunulacak gibi görünüyorsa da sonraları epey tartışılmış ve karşı görüş bildiren düşünürler olmuştur. Elea okulunun önemli filozoflarından Zenon değişimin, düşünülemez bir kavram olduğunu savunup devinimin olanaksızlığından bahsetmiştir (Çelebioğlu, 1990: 1). Düşünür değişimin düşünülemezliğini Achilleus kaplumbağa kanıtıyla* desteklemeye çalışmıştır (Çelebioğlu, 1990: 2). Bir başka karşı görüşe örnek ise Zenon'un hocası Parmenides tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre; aslında hiçbir şey değişmez, algılananların çoğu ise bir ilizyondan ibarettir. Eğer değişim tek gerçeklik olsaydı dürüst konuşmak bile olanaksızlaşırdı. Çünkü gerçek sürekli değişir ve bugün söylediğimiz yarın gerçeği yansıtmayabilirdi (Özkara, 1999: 8).

Aristoteles değişimi, hareket, bozulma ve meydana gelme şeklinde üç ana boyutta tespit ederken iyimser bir yaklaşım sergilemekte olup Platon ise, "iyi" olanı koruma çabası nedeniyle değişimi bir bozulma ve çürüme olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 2013: 28; Özkara, 1999: 9). Kant'a göre ise değişim "ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi" şeklindedir (Yıldırım, 2013: 28). Değişim konusu üzerine yapılan bu tartışmalar nedeni

* Ünlü bir Yunanlı koşucu olan Achilleus'un kendinden önce yarışa çıkan kaplumbağanın, önce çıkmış olmasının verdiği üstünlüğü dolayısıyla yetişmesinin imkansız olması (Çelebioğlu 1990: 2).

ile konuya oldukça ilgili olan sosyal bilimciler, bir takım felsefi sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmışlardır (İnce, 2005).

Değişim; her yönü ile birlikte bir bütün olarak tanımlanabilmesi mümkün olmayan kavramlardan biridir. Ancak belirli nitelikleri ön plana çıkartılarak yapılmış tanımlamalar üzerinden yorum yapabilmek mümkündür. Değişim, temel kavram olarak süreklilik veya temelliliğin karşıtıdır (Çelebioğlu, 1990: 2). Temel ifadelerden yola çıkılarak, “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” olarak da tanımlanabilir (İraz ve Şimşek, 2004). Başka bir tanıma göre değişim; bir örgütsel varlığın zamana bağlı yapı, kalite veya durumundaki farklılığın görgül incelemesidir (Van de Ven ve Poole, 1995: 512, akt. Çapraz, 2009). Değişimin bir düzeyden başka bir düzeye geçilmesi şeklinde yapılan tanımlamasında, yönüyle ilgili herhangi bir görüş bildirilmez. Literatürde, değişimin benzer diğer kavramlardan üstün tutulmasının nedeni de, kendi başına bir yön belirtmemesi ve kesin değer yargısı taşımaması olabilir (Sağlam, 1979: 9). Değişim süreci, bir yapı için pozitif yönlü bir anlam ifade edebilirken, başka bir yapı için negatif bir anlam ifade edebilmesi de olasıdır. Olumlu bir değişim, değişime konu olan süreç ve yöntemlerde daha etkin hale gelmeyi ifade ederken, olumsuz bir değişim ise, bir durumun aslından uzaklaşması ve müdahale edilememesi anlamı taşımaktadır (Özkan, 2004).

Tüm boyutlarıyla olmasa da genel bir tanımlama yapmaya çalışacak olunursa değişim; bir yapının “pozitif” veya “negatif” bir yön belirtmeksizin bilinçli, bilinçsiz, planlı, plansız, çevre koşullarına bağlı veya iç mekanizması gereği, tüm bileşenlerinin yahut herhangi bir bileşenin o an ki durumundan başka bir duruma dönüşmesidir.

Değişimin evrensel olma niteliği, tüm toplumsal sistemler açısından kaçınılmazlığını vurgulamaktadır (Basım ve Varoğlu, 2009: 4). Sistemlerin (organizma, kişi veya örgüt), değişimden bağımsız değerlendirilebilmeleri mümkün değildir. Sistemler, etraflarındaki doğal sürece bağlı değişimlere adapte olarak gelişebilir. Gerek yapının içerisinden kaynaklanan nedenler gerekse de çevre faktörlerine bağlı nedenler, değişime ayak uydurmaya zorlar hatta adaptasyon sağlanamazsa yok etmeyle tehdit edebilir.

Değişimin varlığı gözetilerek örgüt tanımlaması yapılacak olursa, örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan toplumsal çevreleri ve kendi aralarında sürekli ve sistematik ilişkileri bulunan, çeşitli alt sistemlerden oluşan açık bir tümdür (Peker, 1995: 5). Sistemlerin açıklığı gereği, kendini değiştirerek, kaynaklarını en iyi şekilde kullanmayı başarabilen örgütler çevre tarafından seçilecek, diğerleri ise elimine olacaktır (Koçel, 2005: 366). İçinde bulundukları toplumsal çevrenin ürünü olan örgütler; (Sağlam, 1979: 61) ideal örgüt yapısı tartışmalarına çokça konu olmuşlardır. Bu bağlamda örgütsel değişim tanımlamaları ve uygulamaları da örgütsel yapı teorilerine göre farklılık gösterebilecektir (Burgess ve Güleş, 2000).

Örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümüyle birlikte açıklanan, geniş kapsamlı bir kavramdır (Sağlam, 1979: 61). Bu kavramlar arasında yer alan “örgütsel gelişme”nin 1960’lara kadar bahsedilmediğini ve nispeten yeni bir kavram olduğunu savunan Burke (1982: 3), örgütsel gelişmeyi; “örgütün işleyişlerinde gelişimi olarak kabul edilirse ve kapsamlı bir bakış açısına göre değerlendirilirse, örgütsel gelişme aslında bir örgütsel değişimdir” olarak ifade etmektedir.

Örgütsel boyutu ile değişim, örgütün süreç ve iş yöntemlerinde, kültüründe ve yapısında oluşacak farklılıklardır. Yani örgütün, mevcut bir durumdan başka bir duruma geçişidir (Erdil ve Keskin 2004). Daha genel bir tanımlama ile ise; organizasyonların çeşitli alt sistemlerinde ve unsurlarında ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelen olumlu, olumsuz, planlı veya plansız gerçekleşen tüm değişimleri ifade eder (Tetik, 2008). Sağlam (1979: 61) örgütsel değişimi; “örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde, ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimden meydana gelebilecek her türlü değişme” olarak ele almıştır. Belirli bir amaç üzerine kurulmuş olan örgütlerin, doğal olarak öncelikli hedefleri bu amaca ulaşmak olacaktır. Amaçlarına ulaşırken karşılaşacakları sorunların çözümlerini de bu amaçlar doğrultusunda çözmeye çalışacaklardır. Daha önce de belirtildiği üzere çevrelerinin ürünleri olan örgütlerin bu çevreden bağımsız ve kayıtsız olarak varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün değildir. Örgütlerde değişimin kabullenilebilir, uygulanabilir bir kavram olup olmadığı tartışılırken günümüzde “nasıl” uygulanabilirliği tartışılır hale gelmiştir. Burnes’e (2005) göre;

başarılı organizasyonlar, karmaşanın eşiğinde ve sürekli değişim için risk olarak ilerlemektedirler.

Literatürdeki tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel değişim; örgütlerin herhangi bir itekleyici (çevre veya iç mekanizmadan kaynaklanan) nedenle daha “iyi” bir durumda rekabet edebilmek için yahut hayatta kalabilmek için, önceden belirlenen planlar çerçevesinde ya da spontane bir şekilde, bulundukları durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞLATAN FAKTÖRLER

Örgütler için değişim, çağın itekleyici güçleriyle birlikte baş döndürücü bir hal almaya başlamıştır. Değişimi başlatan faktörlerden her biri örgütler için aynı düzeyde etkili değildir (Tunçer, 2013). Çevre baz alınır, tüm oklar küreselleşme gerçeğini göstermektedir ve etkisi oldukça büyüktür. Etkisini tüm örgütlerde hissettiren küreselleşme, bir bakıma ulusları sınırsızlaştırmıştır. Bilgi toplumu haline dönüşen ve küreselleşen dünyanın değişim hızı göz önüne alınırsa durağan, kendi yapısını koruma eğilimli bir örgütün yaşam süresinin çok olmadığını varsayabiliriz (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişimin doğal bir olgu olarak ele alınması ve anlaşılabilmesi için, örgütün içinden bakılması gerekir. Örgüt içinden bakılacak olursa, örgütsel değişimi başlatan genelde hissedilen bir gerilimdir ve bu gerilimin kaynağı örgüt içi veya dışı faktörler olabilmektedir (Tsoukas ve Chia, 2002, akt. Duman, 2012).

1.2.1. İçsel Faktörler

Örgütlerin iç çevrelerini, yönetim yapıları, insan kaynakları, iş süreçleri ve kurum kültürleri gibi içyapı dinamikleri oluşturmaktadır. Düşük verimlilik, satışlardaki düşüş, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler arası çatışmalar ve insan kaynaklarındaki eğitim düzeyi artışı gibi unsurlar örgütleri değişime itebilecektir (Koçel, 2005: 695).

Örgütsel değişmeye neden olan içsel faktörlerin bazılarını; büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetimin değişmesi, örgütsel yetersizlikler ve çalışanların değişim talepleri olarak sıralayabilmek mümkündür (Tunçer, 2013). Büyüme genel bir bakış açısıyla, bir değişme ve gelişme sürecidir (Dinçer, 1992: 8). Büyüme, iş alanlarının genişlemesi ve iş hacminin artması durumunda gerçekleşen değişimdir ve bağlantılı olarak insan kaynağında da değişime neden olabilir. Küçülme ise, örgütsel etkinliğe katkısı olmayan örgütsel unsurların ortadan kaldırılması, işlerin ve çalışanların planlı bir şekilde elimine edilmesi olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2011: 161).

Değişime neden olan içsel nedenlerden biri de tepe yönetimin değişmesidir. Yapıyı baştan aşağıya değiştirmeye neden olabilecek olan tepe yönetimin değişmesi, tepe yönetimdekilerin şahsi nedenler, emeklilik veya kamu yönetim anlayışı gibi bir takım nedenlerle ayrılmaları ve yerlerine yeni yöneticilerin gelmesi şeklinde olan direkt şahsa bağlı değişimler olabilir. Üst yönetimdekilerin değişmesinin yanı sıra halihazırda görevi üstlenmiş yöneticilerin değişimi gerekli gördüğü için planlı bir değişim istemesiyle de yapı tamamen değişime uğrayabilir. Her iki durumda da değişim etkileri, yönetim sürecinden, kültüre, insan kaynağına hatta örgüt içerisindeki iletişim biçimlerine yansıyacak büyüklükte olabilir. Özkara'ya (1999: 43-47) göre var olan tepe yönetim başarılı bir değişimi ancak; değişimin gerekli olduğu duygusunu yaratarak, iş görenlerin paylaşabilecekleri açık bir vizyon ve üyelerin değişimi başarabilmeleri ile ilintili olan yeteneklerini geliştirerek başarabilir. Yeni bir tepe yönetimin ise değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmesindeki kilit nokta çalışanlarla iletişimi olacaktır.

Tümüyle örgütün değişimi gerekli görebilmesi ve sahiplenebilmesi başarılı bir değişim için önemli bir etkidir. Çalışanların değerli olduğu ve esnek hiyerarşiyle yönetilen örgütlerin çalışanlarında yeni fikir, değişim isteği ve çevre koşullarına adaptasyon sürecinin kabullenilir olduğu hatta bu isteğin kendilerinden geldiği savunulmaktadır (Burnes 2005). Esnek yapılarda çalışanlardan gelen değişim talepleri olabildiği gibi çalışanların işleyiş ile ilgili sorunlarının başlattığı değişimler de yaşanabilir. Özellikle işin kendisine bağlı olan ve çalışanların isteği üzerine başlatılmamış olan değişimlerde, işe olan ilginin azalması, iş tatmininde azalma ve yetersiz olduğunu hissedip yabancılaşma gibi nedenlerden motivasyon kaybı hatta

işgücü kaybı yaşanabilir (Özkara, 1999: 48). Öte yandan, teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmelere bağlı daha nitelikli çalışana ihtiyaç duyularak, örgüt içi eğitimlere başvurulup, örgüte yeni katılacak kişilerin de bu niteliklerin aranması gerekliliğine bağlı değişimler olabilecektir.

Değişim, daha iyiye ulaşmak, yenilik, rekabet edebilmek gibi nedenlerle istenebileceği gibi örgütün bulunduğu durumu korumak yahut kötü gidişatı durdurmak için çözümleri yolu olarak da görülebilmek. Örneğin, düşük verimlilik nedeniyle örgüt, maliyetleri dengelemeyi ve çıktıları arttırmayı hedefleyecek bir süreç gelişimi planlamak değişime neden olabilecektir. Yine örgüt için temel hedeflerden olan etkililik çerçevesinde bir değişim baz alınmıyor ise örgütsel amaçlara ne denli ulaşılabilirliği (Tokat, 2012: 110) ölçölüp bu çerçevede değişim planı yapılması gerekecektir.

1.2.2. Dışsal Nedenler

Örgütlerin dış çevrelerinden kaynaklanan değişim faktörlerinin, her biri her örgüt için tek başına değişim nedeni olmayabileceği gibi bir kaçı tek başına veya birleşip değişime neden olabilirler.

Sürekli değişen ve bir o kadar da belirsizleşen koşullar altında devamlılık isteyen örgütler tehlike altındadır (Tetik, 2008). Bu koşullarda örgütlerin rekabet edebilmek için ya hızlı adaptasyon sağlaması ya da çevrede belirleyici rol almaları gerekmektedir.

Çevresel nedenler arasındaki en önemli faktörlerden biri, uluslar arası sınırları neredeyse kaldıran ve rekabet edilebilirliği zorlaştırması nedeniyle literatürde çokça yer alan küreselleşmedir. Küreselleşmeyi ortaya çıkaran itici güçlerden biri teknolojik gelişmelerdir (Özkara, 1999: 31). Bilgi toplumunun ortaya çıkmasında etkisi büyük olan bilgi teknolojileri, neredeyse bütün örgütlerin iş süreçlerini etkileyecek güce sahip olmuştur. Bilgi teknolojileri ile bilginin işlenme hızı, kullanılabilirliği, kullanım alanları ve hacmi oldukça artmıştır (Tunçer, 2013). Teknolojik gelişmeler bugün örgütlerin üretim biriminden, iletişim ağına, satış-pazarlama biriminden, güvenlik hizmetlerine değin tüm süreçlerinde etkisini göstermiştir. Örgütün teknik birimleri kadar yönetim birimlerinde de hızlı bir değişime neden olan teknoloji; bilgilerin saklanması, depolanması ve gerekli birimlere dağıtılması hususunda da önemli bir yer edinmiştir

(Tokat, 2012: 94). Bilgi çağı öncesi bilgisayar kullanabilen işgücü, aranan ve nitelikli sayılırken, bugün bilgisayar kullanmayan işletme yok denecek kadar azdır.

Örgütlerin içerisinde bulunduğu ortamın ve süreçlerin belirleyicilerinden olan politik ve ekonomik yapı, değişimin önemli itici güçleri arasında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ekonomide meydana gelecek ani, derin sarsılmalar ve buna bağlı oluşabilecek ekonomik buhranlar nedeniyle olağanüstü dönem koşullarına uyabilme ve normal koşullara dönebilme çabası, yönetsel yapıda ve insan kaynaklarında geniş değişikliklere neden olabilecektir (Peker, 1995: 17). Bahsi geçen sarsılmalar dışında özellikle kamu sektöründe ve bazı uygulama alanlarıyla özel sektörde, politik ve yasal süreçler değişim için baskı nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Siyasi ve düzenleyici gelişmelerin karmaşıklığı ve hızı, değişim ve adaptasyonu merkez sorun haline getirmiştir (Greenwood ve Hinings, 1996). Örgüt, oluşum aşamasından itibaren tüm süreçlerinde anayasa, tüzük, yönerge ve yasalara uymak zorundadır. Örgütler bu yasalara hem uyma yönünde değişim gerçekleştirmek zorunda kalabilir hem de bunları değiştirme doğrultusunda çaba gösterebilirler (Çelebioğlu, 1990: 80). Yasal düzenlemeler bazı durumlarda; örgütsel değişimin önüne engel olarak çıkabilmektedir. Özellikle kamu sektörlerinde istenen ve beklenen değişim taleplerinin, çoğu zaman cevapsız kalmasının nedenleri arasında yasal düzenlemeler yer almaktadır.

Taleplere cevap vermeye hatta hızlı cevap vermeye zorlanan örgütlerin değişime itilmelerinin bir dışsal nedeni ise, sosyo-kültürel değişimlerdir. Zamanla ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısı değişmektedir (Hussey, 1997: 12). Toplumsal yapıdaki oluşacak herhangi bir değişim, örgütün çalışma alanlarına bağlı olarak direkt veya dolaylı olarak örgütü etkileyecektir. Nüfus farklılıkları taleplerde değişime neden olacak ve arz bağlamında örgütleri etkileyecektir. Köymen'e (2010) göre toplumsal yapıdaki belirgin faktörlerden olan nüfus, yaş, istihdam ve gelirdeki değişimleri, demografik özelliklerde değişim olarak tanımlayabiliriz.

Yüksek üretim kapasitesiyle birlikte artık yetersiz olan ürünler değil müşterilerdir. Bu bağlamda müşterilerin kral olduğu bir ekonomi yaşanmaktadır (Bakan, 2001: 517). Müşterilerin daha hızlı, daha kolay, daha ucuz ve daha kaliteli gibi hep daha fazlasına odaklı ürün taleplerini sürdürülebilir biçimde karşılayabilmek oldukça zordur. Örgütler, içlerinde bulundukları toplumun ani talep değişikliklerine,

istek ve arzularına göre hareket etmek zorundadırlar (Tetik, 2008). Odak noktası müşteri tatmini olan, yeni müşteri elde etmek ve mevcut müşterileri ellerinde tutabilmek için stratejiler üreten örgütlerin, hayatta kalabilmelerinin daha mümkün olduğu düşünülmektedir. Müşteri taleplerinin hızlı değişmesi ve giderek artması nedeniyle örgütler rekabet edebilmek için taleplere, daha çabuk cevap verme gerekliliği beraberinde değişimi getirmektedir (Hussey, 1997: 12).

Doğal koşullarda oluşabilecek değişim (aşırı tüketim, kirlilik ve ekolojik denge bozuklukları) nedenleriyle, özellikle sosyal sorumluluk çerçevesinde, sadece üretmek değil üretimin çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılabilmesi çabası, değişime neden olabilecek bir dışsal etki olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunçer, 2013).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ

Örgütsel değişim sınıflandırmaları, değişimin konusu ve niteliklerine göre farklılık gösterecektir. Bu çalışmada genel bir bakış açısıyla değişimi anlamaya yönelik bir sınıflandırma yapılacak ve daha sonra literatüre konu olmuş önemli sınıflandırmalara yer verilecektir.

Planlı-Plansız Değişim; Değişim, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda planlanarak uygulanabileceği gibi gelişen ve değişen koşullara bağlı kontrolsüz bir şekilde de gerçekleşebilir. Planlı değişim, örgütün işleyişlerinden sorumlu olan paydaşların belirli bir amaç için çaba gösterdikleri değişimlerdir. Plansız değişimler ise, örgütlerin çevresel veya kontrol edilemeyen güçlerin etkileşimi sonucu geçirdikleri değişim süreçleridir (Lewis, 2011: 37-39).

Makro-Mikro Değişim; Makro değişim, örgütlerin bir bütün olarak tamamının değişime konu olması iken mikro değişim, örgütün sadece alt sistemlerinin bir veya birkaçında olan değişimlerdir (Tunçer, 2013).

Ani ve Zamana Yayılmış Değişim; Örgütlerin bazıları değişimi zamana yayar ve hedeflerine adım adım ulaşmaya çalışır (Tetik, 2008). Bazı değişimler ise, planlanarak kısa sürede gerçekleştirilebilir (Tunçer, 2013). İki değişim türünün de yarar ve sakıncaları vardır. Ani değişimlerde direncin yüksek olabileceği öngörülmesine rağmen

adaptasyon sürecine geçilme evresinin, beklenenden çabuk olması muhtemeldir. Zamana yayılmış değişimde ise, direnç kontrol altına alınabilir olacak hatta iyi bir değişim planıyla hiç yaşanmayabilecektir. Ancak sonuç alıp, sistemin dondurulma evresine geçme süresi uzayacak ve geri döndürülmesi mümkün olmayan hataların fark edilmesi için geç olmuş olacaktır (Koçel, 2005: 691).

Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif (Tepkisel) Değişim; Çevre koşullarını tahmin ederek, değişim karşı konulmaz bir hal almadan ve planlanarak gerçekleştirilen değişimlere proaktif değişimler denir. Değişimin kaçınılmaz olduğu durumlarda çevreye adapte olmak için gerçekleştirilen değişimler ise reaktif değişim olarak adlandırılır. (Basım ve Varoğlu, 2009: 22).

Aktif ve Pasif Değişim; Değişim her örgüt için edilgen bir durum olarak görülmez. Bazı örgütler çevresinden etkilenecek değişim sürecine girmeyip, çevresini etkisi alanı altına alacak biçimde bir değişim gerçekleştirebilir. Bu tür değişimler aktif değişim olarak adlandırılabilir. Ters olarak pasif değişim ise, çevreden etkilenecek bir değişim içerisine girmektir. Teknolojide meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için örgütte yaşanan değişimler, pasif değişimlere örnektir. Buna karşılık, bir teknoloji geliştirip kullanmaya başlayan bir örgüt, kendisi ile birlikte bu teknolojinin kullanımına bağlı sektörel bir değişime de neden olmuş olabilir (Koçel, 2005: 693).

Evrimsel ve Devrimsel Değişim; Evrimsel ve devrimsel değişim, değişimin hızı ve uyumuna bağlı bir sınıflandırmadır. Evrimsel değişim, daha yavaş, adım adım ve çevreye uyarlama fikrine dayalı bir değişim olarak tanımlanırken, devrimsel değişim, daha hızlı, ani, radikal ve çevreyi etkileyebilecek türden bir değişim olarak tanımlanır (Özkara, 1999: 122). Greenwood ve Hinings'e (1996) göre evrimsel değişim kademeli ve yavaş meydana gelirken, devrimsel değişim, hızlı olur ve örgütün tüm bölümlerini etkiler.

Yukarıda yapılan sınıflandırma dışında örgütsel değişim literatüründe örgütlerin değişim süreçlerinde kullanılmış bazı sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflandırmalardan biri; “*kesikli*” (episodic) değişim ile “*sürekli*” (continious) değişim sınıflandırmasıdır. Weick ve Quinn (1999) çalışmalarında “*kesikli*” (episodic) değişim ile “*sürekli*” (continious) değişimin karşıtlığını vurgulamışlardır. Yazarlara göre bu ayrım,

araştırmacının bakış açısına bağlı olarak yapılmıştır. Araştırmacı örgütsel değişime makro düzeyde bakıyorsa, değişimi sürekli kendini tekrarlayan kesikli bölümler olarak görmektedir. Başka bir görüşe göre ise kesikli değişim, etkileyici ve radikal bir yenilik şeklinde olabilmektedir (Gravenhorst ve Munduate, 2003). Buna karşılık araştırmacı değişime mikro düzeyde bakıyorsa, değişimi, süregelen, devam eden uyum düzenlemeleri olarak görüyordur (Weick ve Quinn, 1999).

Greenwood ve Hinings'in (1996) birlikte yaptıkları evrimsel ve devrimsel değişim sınıflaması dışında, örgütsel değişimi kapsamına göre "*radikal*" (radical) ve "*yakınsak*" (convergent) değişim olarak sınıflandırmışlardır. Radikal değişim; örgütün tamamen dönüşmesi, yakınsak değişim ise, küçük kapsamlı değişimler olarak tanımlanmıştır. Yine göze çarpan bir başka ayrımı ise Lewis (2011) çalışmasında, "*söylemsel*" (discursive) ve "*esaslı*" (material) değişim olarak yapmıştır. Söylemsel değişim, işlerin veya süreçlerin söylemlerinde değişim yapılmasına rağmen içeriklerinde herhangi bir değişim olmamasıdır. "İş bölümü" için "takım çalışması" söylemi geliştirilerek, asıl işin aynı şekilde uygulanmaya devam edilmesi gibi bir değişim söylemsel değişime örnektir. Söylemsel değişim günümüz örgütlerinde de değişim uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Esaslı değişimler ise, iş süreçlerini, uygulamaları, ilişkileri ve karar verme süreçlerini etkileyen değişimlerdir (Lewis, 2011: 37-39).

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Literatürde geliştirilmiş birçok değişim modeli bulunmaktadır. Bunlar kronolojik sırasıyla şu şekildedir; Kurt Lewin Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947), Lippitt, Watson ve Westley Değişim Modeli (1958), Weisbord Altı Kutu Modeli (1976), Pascale ve Athos'un 7S Modeli (1982), Romanelli ve Thusman Kesikli Modeli (1985), Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli (1990), Judson Değişim Uygulama Modeli (1991), Gustafson ve diğerleri Örgütsel ve Bireysel Değişim Modeli (1992), Marshall ve Conner Modeli (1992), Burke Litwin Modeli (1992), Bechard ve Pritchard Modeli (1992), Jaffe, Scott ve Tobe'nin Dört Aşamalı Modeli (1994), Nadler-Thusman'nın Değişim Liderliğinin Kurumsallaşması Modeli (1994), Kotter'in Değişim Modeli (1995), Van de Ven ve Poole'nin Değişimin Dört Temel Motoru (1995), Vollman'nın Dönüşümsel Zorunluluk

Modeli (1996), Galpin'nin Değişim Yönetim Süreci Modeli (1996), Greenwood ve Hinnings' in Örgütsel Değişim Modeli (1996), Sastry'nın Simülasyon Modeli (1997), Armenakis ve Bedeian' nın Karma Modeli (1999), Shield Modeli (1999), Mento, Jones, Dirmdofer Modeli (2002) ve Jick Modeli (2003).

Değişim modellerinin temel modeli olarak varsayılan Kurt Lewin'nin Üç Aşamalı Değişim Modelinin (1947) diğer modellerle benzer ve eleştiri alan tarafları bulunmaktadır. Bazı modellerin ortak özellikleri olarak karşımıza sistem-örgüt-çevre ilişkisi yer alırken (Çapraz, 2009), uygulama basamakları açısından ortaklıkları bulunan modeller de mevcuttur.

Örgütsel değişim üzerinde rol oynayan değişkenlerin, tek bir model etrafında toplanması mümkün değildir. Değişim üzerine yapılan çalışmaların farklı bakış açılarıyla oluşturuldukları aşikârdır (Çapraz, 2009). Modellerde bazı araştırmacıların değişimi, yönetici, danışman ve değişim uygulayıcısı boyutları ile ele aldığı, bazı araştırmacıların ise uygulama basamakları, uygulama yöntemleri, etkileyici grupları ve örgüt kültürü bakımından inceleme alanına aldığı gözlemlenmektedir (Pryor vd., 2008).

Örnek bir model karşılaştırması olarak alınabilecek olan Pryor vd.'nin (2008) yapmış oldukları çalışmada, temel model varsayılan Lewin modeli ile Kotter Modeli, Shield Modeli ve Mento, Jones, Dirmdofer Modeli karşılaştırılmıştır. Farklı dönemlerde yapılmış çalışmaların Lewin modeli ile karşılaştırılmış olması, değişim sürecinin zamana bağlı değişiminin incelenmesi yönünden de örnek teşkil etmektedir.

Tablo 1: Seçilmiş Değişim Modellerinin Karşılaştırması

Aksiyon Araştırma Modeli/Teorisi Collier, 1945 Lewin, 1946 French, 1969 Schein, 1980	Lewin Modeli (1945) ve Schein Modeli (1980) (Lewin Modelinin Uyarlaması) *1958 Lippitt, Genişletilmiş Lewin	Kotter Modeli (1996)	Jick Modeli (2003)	Mento/Jones /Dirmdofer Modeli (2002)	Shield Modeli (1999)
Problem(ler)in tanımlanması	Lewin-Adım 1 Çözülme	Zorunluluk Duygusunun Yerleştirilmesi	Değişim için Örgütsel Gereksinimlerin Analizi	Fikir ve Konsepti	İstenen Sonuçların ve Değişim Planlarının Tanımlanması

Davranış Bilimleri (DB) Uzmanları ile görüşme	Schein-Adım 1 Değişim İhtiyacı; İnsanlar mevcut durumla ilgili memnuniyetsiz olmalı	Güçlü Bir Yol Gösterici Ortak Yönetimin Oluşturulması	Müşterek Vizyon ve Ortak Direktiflerin Oluşturulması	Değişim İnişiyatifinin Tanımlanması	İmkan ve Değişim Kabiliyeti Oluşturma
Veri Toplama ve Ön Tanılara Başlama	Lewin- Adım 2 Hareket/Değişim	Bir Vizyonun Oluşturulması	Geçmişten Ayırmak	Değişim İkliminin Değerlendirmesi	Yenilikçi Çözümler Tasarlama
Müşterilere Geri Besleme Sağlama	Schein- Adım 2 Bilişsel Yeniden Yapılanma	Vizyonu Aktarmak	Zorunluluk Duygusunun Oluşturulması	Bir Değişim Planı Geliştirme	Çözümleri Seçme ve Uygulama
DB Uzmanları ve Müşterilerin Problemleri Tanımlaması	Lewin- Adım 3 Kalıcı Hale Getirmek İçin Değişimi Yeniden Dondurma	Vizyonda Aktif Olmaları İçin Diğerlerini Yetkilendirme	Güçlü Bir Lider Rolünün Desteklenmesi	Bir Destek Bulma ve Geliştirme	İşletme Çıkarlarını Güçlendirme ve Sürdürme
DB Uzmanları ve Müşterilerin Ortak Plan Eylemleri	Schein-Adım 3 Herkesi Kapsayacak Yeniden Dondurma	Kısa Dönemli Başarıları Planlama ve Oluşturma	Politik/Siyasi Destek Ayarlamak	Hedef Kitle ve Değişimin Alıcısını Düzenleme	
Harekete Geçme	Schein – Kalıcı olması için, değişim kişinin kendisi, diğerleri ve insanların bulunduğu sistemlerle ilişkilerin bir parçası haline gelir.	Daha Fazla Değişim Üreten İlerlemeleri Birleştirme	Uygulama Planı Yapmak (Ustalıklarla)	Değişimi Sürdürülebilir Kılan Kültürel Uyum Oluşturma	
Eylem Sonrası Veri Toplama	* Lippitt, Watson, Westley Lewin Modelini geliştiriyor	Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırma	Fırsat Sunan Yapıların Oluşturulması	Bir Değişim Lider Ekibi Geliştirme ve Seçme	
Ölçüm ve Sonuçları Değerlendirme	*Adım 1 Sonrası, Değişim ilişkisi test edilmesi ekleniyor		İletişim Kurma, İnsanları Dahil Etme ve Dürüst Olma	Motivasyon için Küçük Başarılar Oluşturma	
Geri Besleme Sonuçları	* Yeniden Dondurma Sonrası, Nihai ilişki elde etme ekleniyor		Pekiştirme/ Sağlamaştırma ve Değişimi Kurumsallaştırma	Sık sık ve Stratejik Olarak Değişimi Anlatma	
Yeniden Tanı	* Lippitt vd Beş Aşamalı Değişim Modeli (1958)			Değişim Çabalarının İlerlemesini Ölçme	
(Gerekliyse) Yeni Eylem				Öğrenilmiş Derslerin (Tecrübelerin) Bütünleştirilmesi	

Kaynak: Pryor vd., “Challenges Facing Change Management Theories and Research”, (2008)

Bu çalışmada örgütsel değişim modelleri, örgütsel değişim temeline model olmuş, literatürde baskın yer alan modeller çerçevesinde ve kronolojik sıra dikkate alınarak oluşturulmuştur.

1.4.1. Geleneksel Değişim Modeli

Geleneksel değişim modeli, bilimi ön planda tutarak, bilimin değişimi kendiliğinden sağlayacağını düşünen bir yaklaşımdır (Basım ve Varoğlu, 2009: 24). Modelde değişimin etki alanının tüm çevresinin olacağı varsayılmayıp, örgütün sadece birkaç alanında etkili olabileceği savunulmuştur (Tetik, 2008).

Değişimin kendiliğinden olmasını beklemek uzun zaman alabilir. Etkili bir değişimin, kısa sürede ve kendiliğinden olacağını beklemek gerçekçi bir tutum olmayacaktır (İraz ve Şimşek, 2004). Değişimin uzun zaman alacağı ve direnmelere neden olabileceği için kendiliğinden değişimi varsayan geleneksel model, yerini karışmacı yönü ağır olan planlı değişim modellerine bırakmaktadır (Çelebioğlu; 1990: 108).

1.4.2. Planlı Değişim Modelleri

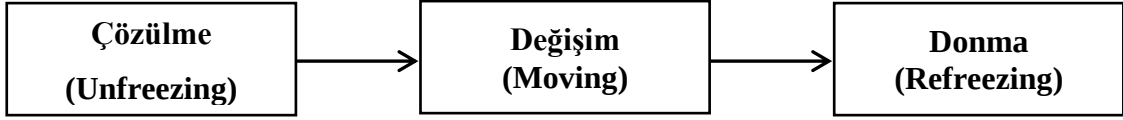
Değişimin planlı olması gerektiğini savunun ilk temel model Kurt Lewin’ nin Üç Aşamalı Değişim (1947) modelidir.

1.4.2.1. Kurt Lewin Üç Aşamalı Değişim (1947)

Lewin 1940-1950 yılları arasında yaptığı orijinal bir araştırmayla değişimi “Çözülme” (unfreezing), “Değişim” (moving) ve “Donma” (refreezing) şeklinde 3 aşamada analiz ederek değişim çözümlemesi yapmış ve literatürde ana model olarak yer almıştır (Henderson, 2002).

Lewin değişimi, sistemin davranışlarını düzenleyen güçlerin biçimlendirilmesi olarak algılamıştır (Tetik, 2008). İnsanların davranışlarını etkileyen iki tip güç olduğunu ortaya koyan Lewin (Çapraz, 2009), bu güçleri ‘itici güçler’ ve ‘sınırlayıcı güçler’

olarak tanımlamıştır (Henderson, 2002). Güçlerin etkisi altında olan bu toplumsal durumu ise yaklaşık durağan denge durumu olarak tanımlar (Burnes, 2004). Değişim, bu iki güç arasındaki denge kaymaya başladığı zaman gerçekleşir (Tallman, 1999).



Şekil 1: Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli (Sarayreh vd., 2013; 627)

Modelin ilk adımı çözülme evresidir. Bu evrede sorunlar ortaya konulur, veriler toplanır ve hareket planları yapılır (Armağan, 2004). Sistemlerde bulunan iki karşıt güçle oluşturulmuş dengenin bozulup, yeni davranışların kabul edilebilmesi için bir çözülme ortamı gereklidir (Burnes, 2004). Lewin, sistemin çözülerek serbest bırakılmasının tüm durumlarda uygulanabilir olduğuna inanmamakla birlikte farklı durumlarda, oldukça farklı sorunlar oluşturabileceğini de analizine eklemiştir (Sarayreh vd., 2013).

Değişim gerçekleştirebilmenin ilk adımı, önyargılarından ve haklılık eğiliminden sıyrılabilmek için, duygusal bir boşalma sağlanmasıdır (Sarayreh vd., 2013). Kişilerin eski davranışlarının yerine yeni davranışlarını kabullenebilmesi için kaybetme ve küçümsenme korkularının ortadan kaldırılarak, kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması gereklidir (Burnes, 2004). Çözülme evresinin amacı birey veya grubu değişime teşvik etmek, değişime hazırlamaktır. Kısaca bireylerin değişime güdülenmesidir (Yıldırım, 2013: 40; Tokat, 2012: 125).

Modelin ikinci adımı, değişimi gerçekleştirmedir. Sistemi mevcut düzeyden alıp yeni bir seviyede devam etmesini sağlayacak adımların atılmasıdır (Burke, 1982: 59). Değişimin gerçekleşmesi safhasında örgüt, birey ve çevre faktörlerinin tümünün iyi gözlenmesi gerekmektedir. Değişim sürecinde yapılacak hataların telafisi mümkün olamayacak ve sistemi tekrar eski haline döndürmek oldukça zor olacaktır. Burnes'e (2004) göre araştırma ve eylemlerden oluşan bir yaklaşımla, bireylerin veya grupların daha kabullenebilir davranışlara yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Eğer böyle bir teşvik olmazsa değişimin kısa sürmesi beklenebilir sonuçlardan olacaktır. Değişim eylemleri,

örgütün yeniden inşası, takım gelişimi ya da örgütsel değişim uygulayıcılarının müdahale adını verdiği uygulamalardan oluşabilir (Burke, 1982: 59).

Modelin üçüncü adımı, yeni durumu dondurma sürecidir. Başarılı bir değişim için, değişim süreci sonrası ortaya çıkan farklılıkların, kabullenebilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Burada yeni davranış modellerinin tamlaşması ve durağanlaştırılması söz konusudur (Çelebioğlu, 1990: 141). Lewin'e göre yeni durumun nispeten güvenli olması için sağlanan yeni yaklaşık durağan denge durumunun dondurulması gereklidir. Oluşan yeni denge, bireylerle veya grupla belirli bir ölçüde uyumlu olmadığı zaman, hatalı bir sürece girilmiş olunacaktır (Burnes, 2004). Yeni kazanılan davranışların 'kalıp davranış' olarak gösterilmeye başlandığı (Peker 1995: 207) bu evrede, organizasyonun tüm prosedürleri, sistemleri ve ilişkileri yeni duruma göre işlemeye başlayacaktır (Koçel, 2005: 698).

Modelin tüm adımları farklı önem derecelerine sahiptir. Birinci adımın gerçekleşip ancak değişim süreci olan ikinci adımın gecikmesi veya başarılı olmaması durumunda, örgüt çözülmüş olarak kalacaktır ki bu istenmeyen bir durumdur (Tokat, 2012: 128). Yine birinci ve ikinci adımın sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü varsayılırsa, üçüncü adımın gerçekleştirilememiş olması (yeni durumun örgüt tarafından benimsenememesi) durumunda değişim havada kalacaktır (Tokat, 2012: 129). Üçüncü adım var olan değerler ve gelenekler içine yeni değerlerin entegrasyonudur ve eğer bu adım gerçekleşmezse yüksek ihtimaldir ki kısa zamanda çalışanlar eski davranışlarına geri döneceklerdir (Kritsonis, 2004-2005).

Model bütünüyle değerlendirilecek olursa, kalıcı bir değişim meydana getirmek için öncelikle mevcut sistemin çözülmesi, eylemin istenilen değişim doğrultusunda gerçekleştirilmesi ve yeni durumun kalıcı olmasını sağlayacak planlı adımların atılması gerekir (Burke, 1982: 59).

1.4.2.2 Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958)

Lewin'in üç aşamalı modeli Lippitt, Watson ve Westley tarafından ilk önce beş aşamalı bir modele dönüştürülmüş daha sonra geliştirilerek değişim yedi aşamada analiz edilmiştir. Lewin'den sonra geliştirilen ilk beş adım şöyledir (Burke, 1982: 60);

1. Değişim ihtiyacını geliştirmek (Lewin'in çözülme adımı),
2. Değişim ilişkilerinin oluşturulması,
3. Değişim için çalışmak (Lewin'in değişim süreci adımı),
4. Değişimi genelleştirme ve dengeleme (Lewin'in dondurma adımı),
5. Terminal bir ilişki sağlanması.

Lippitt, Watson ve Westley değişim sürecini, değişim ajanı perspektifinde incelemiştir. Değişim ajanları, örgüt içerisinde veya dışarıdan sağlanan profesyonel davranış bilimcilerdir (Henderson, 2002).

Beş aşamadan sonra geliştirilen yedi aşamalı model ise şu şekildedir (Kritsonis, 2004-2005);

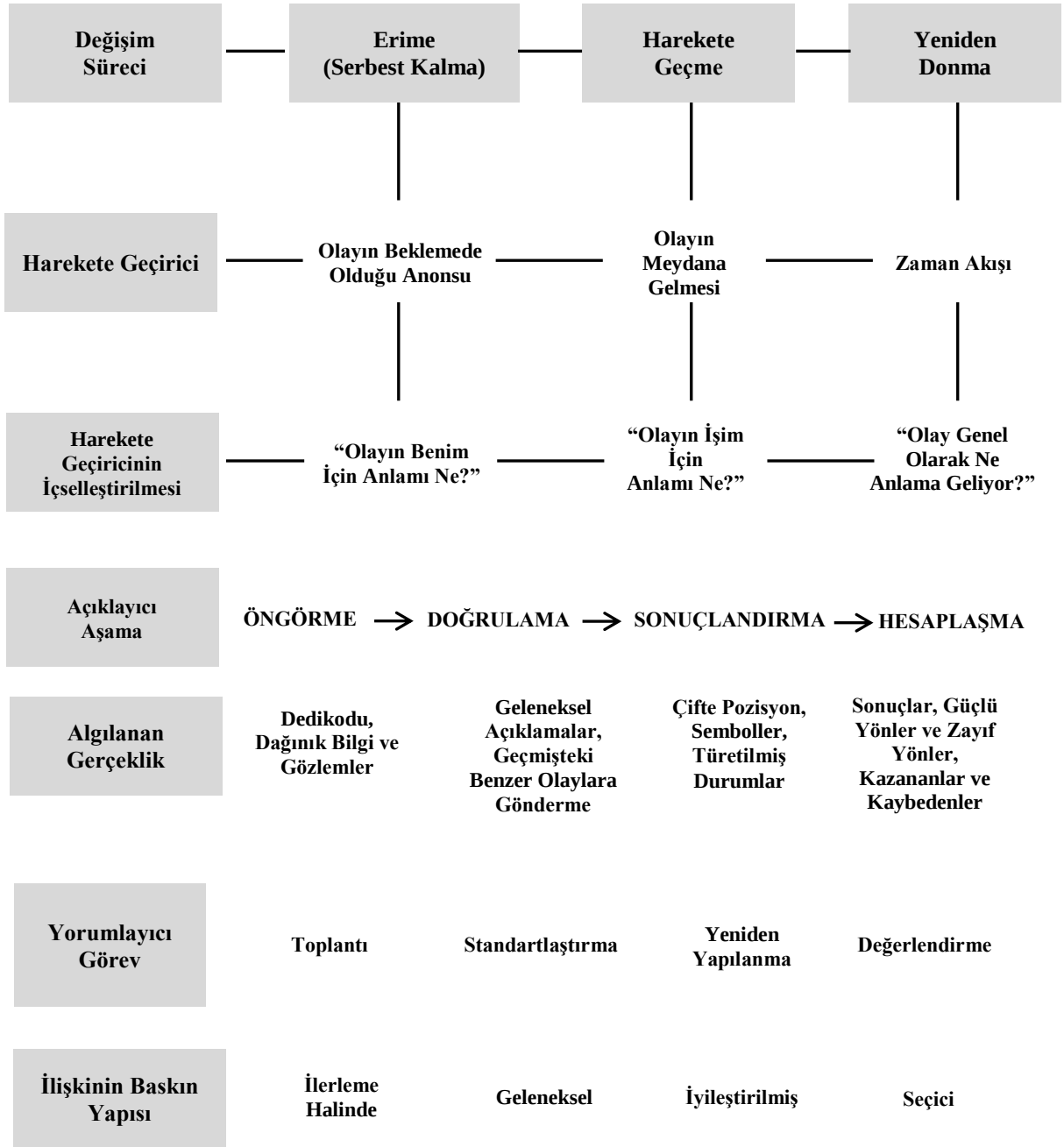
1. Problemin teşhisi,
2. Değişim için gerekli motivasyon ve kapasitenin değerlendirilmesi,
3. Değişim ajanının kaynaklarının ve motivasyonunun değerlendirilmesi,
4. Eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin oluşturulması,
5. Değişim ajanlarının rollerinin herkes tarafından açıkça anlaşılmasının sağlanması ve beklentilerin netleştirilmesi (Örnek roller; amigo, kolaylaştırıcı ve uzman gibi),
6. Değişimin muhafaza edilmesi (Bu aşamada iletişim, geri bildirim ve koordinasyon temel unsurdur),
7. Değişim örgüt kültürünün bir parçası olduktan sonra değişim ajanıyla olan yardımcı ilişkinin sona ermesi.

1.4.2.3. Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli (1990)

Lewin' in modelini kaynak model alan Isabella'nın örgütsel değişim modeli, değişimin, üyelerin yorumları ile nasıl gelişeceğine dair fikir veren bir modeldir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Modelde Lewin'in değişim modeli temel alınmış olmasına rağmen, değişim örgüt açısından değil yöneticiler açısından değerlendirilmektedir. Yöneticilerin değişimle karşılaştıkları tutum, davranış ve direnç mekanizmalarının nasıl çalıştığının görülmesi açısından önemli bir perspektife sahiptir (Yıldırım, 2013: 43).

Model, yöneticilerin zamanla süregelen etkinlikleri nasıl gördüklerini ve edindikleri görüşlerin değişim süreçleri ile nasıl bir ilişkisi olduğunu keşfetmek üzere kurulmuştur. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ışığında, değişim görüldükçe yorumların geliştiiğini varsayan bir model ortaya konmuştur (apraz, 2009).

Model yorumlamaya yönelik dört aştamadan meydana gelir. Bunlar ‘ngrme’ (anticipation), ‘doğrulama’ (confirmation), ‘sonuçlandırma’ (culmination) ve ‘hesaplaşma’ (aftermath) şeklindedir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Her aştama kendi içerisinde anlamlandırılmış gerçeklikten oluşur ve aştamalar arası geçişler tetikleyici bir unsur ile meydana gelir (Isabella, 1990). Model yönetici temelli bir model olması yönünden ve yöneticilerin değişim sonrası tepkileri ve uyum mekanizmalarını görmeleri açısından önem arz etmektedir.



Şekil 2: Isabella Değişim Modeli (Isabella, 1990; 32).

1.4.2.4. Kotter’ in Değişim Modeli (1995)

Kotter, değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerine odaklanarak bir değişim modeli sunmuştur. Birçok örgüt halen daha bu önerilen model çerçevesinde bir değişim dizayn etmeye çalışmaktadır. Kotter; çalışmasında örgüt içerisine yönelmiş ve

başarısızlık nedenlerini düşük güven düzeyi, ekip çalışması eksikliği, bilinmeyenlerden kaynaklanan korku ve lider eksikliği gibi faktörlere bağlamıştır (Henderson, 2002).

Kotter değişim ajanları için sekiz basamak önermiştir; (Kotter, 1995)

1. Değişime gereklilik hissi uyandırma,
2. Bireyleri bir araya getirebilecek güçlü bir koalisyon kurma,
3. Vizyon oluşturma,
4. Vizyonun iletilmesi,
5. Diğer bireylerin yetkilendirilmesi ve vizyona yönelik hareket etme,
6. Kısa vadeli kazanımlar oluşturulması,
7. İyileştirmenin pekiştirilmesi ve kazanımların birleştirilmesi,
8. Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması.

Kotter (1995), bu basamakların ancak doğru sırada ve doğru şekilde uygulanması ile değişimin başarılı olabileceğini vurgulamıştır.

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI

Örgütsel değişim, örgütlerin bütüncül olarak tamamını kapsayacak şekilde uygulanabileceği gibi bazı boyutları hedef alarak da gerçekleştirilebilir. Değişim başarısı için, her iki tür uygulama için de iyi planlanmış ve çok daha önemlisi iyi yönetilen bir değişim süreci gerekmektedir. Değişimin boyutları literatürde farklı sınıflandırmalarla yer almaktadır. Bu çalışmada, örgütsel değişim boyutları, çalışmaya konu olan uygulama gereği kapsayıcı nitelikte olan boyutlar ile birlikte ele alınmıştır.

1.5.1. Teknolojik Değişim

Yaygın görüşe göre, değişimin öncü gücü teknolojik gelişmelerdir (İnce, 2005). Örgütsel değişimin teknolojik boyutu, örgütleri yenilik ve değişime zorlayan, tetikleyici güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün organizasyonların ayakta kalabilmesi için, organizasyon süreçlerinin tamamının teknoloji sistemleri ile entegre olmuş olması gerekmektedir. Kapsamlı bir tanımlama ile teknolojik değişim; teknolojiyle ilgili bilginin artmasıdır (Tokat, 2012: 42).

Teknolojik değişim, örgütte kullanılan araç-gereç, belge ve makinelerin, iş ölçümünün, iş akışının, yer ve yerleşme düzenlemelerinin sürekli olarak yenileştirme çabasıdır. Teknolojik değişimle, iş akışının hızlandırılarak, maliyetlerin sabit kalması yahut düşürülmesi ile ürün ve hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmektedir. Teknolojik değişim, çevreye ayak uydurarak veya çevreyi etkileyecek biçimde planlanıp uygulanabilir (Peker, 1995: 176).

Teknoloji alanındaki hızlı gelişme, sanayi devrimi sonrası başlamış olup, makineleşme ve makineden yararlanma ile kitlesel üretimin ağırlık kazanmasına yol açmıştır (Çelebioğlu, 1990: 63). Peşinden makinede enerji tüketimi, hızlı ulaşım araçlarının ortaya çıkışı, uzay çağının gelişmesi, elektronik araçların gelişmesi, yapay madde üretiminin artışı ve tıp alanındaki teknolojik gelişmeler olarak devam etmiştir (Çelebioğlu, 1990: 63-64).

Teknolojilerin bireylere, toplumlara ve örgütlere etkisi ile ilgili yapılmış çeşitli çalışmalar vardır. Bu çalışmalar bağlamında teknolojinin organizasyonlar üzerine etkilerinin oldukça çok olduğu bilinirken, bu etkinin net olarak ölçülenmesi zordur. Teknolojinin toplum ve organizasyonlar için etkilerinin tahmin edilerek, hazırlıklı olunması gerekmektedir (Thusman ve Rosenkopf, 1992).

Teknolojik değişimlerle sağlanan bilgisayarlar, bilgi teknolojileri ve özellikle otomasyon sistemleri ile birlikte birçok işlemin tüketiciye ulaşma süresi azalmış ve ürün kalitesi yükselmiştir. Ayrıca hata payının da yadsınamayacak ölçüde azalmış olması tüketiciler için önem arz etmektedir (Basım ve Varoğlu, 2009: 27).

1.5.2. Örgütsel Yapıda Değişim

Örgüt yapısındaki değişim, yapılan işlerde, bu işler arasındaki ilişkilerde, insan kaynağında aranacak özelliklerde ve üstlenilecek olan sorumluluklardaki değişimler gibi organizasyon yapısında gerçekleşebilecek değişimleri içermektedir (Tunçer, 2013).

Daft'a (2010: 86) göre örgüt yapısının üç temel bileşeni bulunmaktadır;

1. Hiyerarşik yapının şekillenmesi, kademelerdeki ilişki biçimi ve raporların iletilme şekilleri,

2. Bireyleri birimlerde, birimleri de örgüt içersinde gruplandırma,
3. Birimler arası etkileşim ve entegrasyonu sağlayacak bir sistem oluşturma.

“İş bölümü ve uzmanlaşma” , “iş akışlarının değiştirilmesi” gibi işleyen yapıdaki değişimlerin yanı sıra örgüt fonksiyonlarına etki edecek olan örgütün büyümesi ve küçülmesi için alınan kararlar da yapısal değişim olarak adlandırılmaktadır (Basım ve Varoğlu, 2009: 28). Yine artan müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek için yapılan stratejik iş birlikleri ve oluşturulan şebeke örgütler de örgüt yapılarında değişime örnektir (Koçel, 2005: 376-377).

1.5.3. Kültürel Değişim

Örgüt kültürü çalışmaları 1970’lerin başlarında konu edilmeye başlansa bile, 1980’ lere gelene kadar, yönetim bilimciler tarafından kültür adaptasyonu sağlanamamıştır (Hatch, 1993). Çoğu yönetim bilimci örgüt kültürü tanımlamasını Edgar H. Schein’ nın örgüt kültürü çalışmasından esinlenerek yapmıştır. Schein’a (2004) göre örgüt kültürü ana varsayımların paylaşılma şekilleridir ve yeni katılan üyelerin örgütte var olan ilişiklerdeki algılama, düşünme ve hissetme biçimlerinin anlaşılmasını sağlar (Desson ve Clouthier, 2010).

Örgüt kültürü; hislerin, ideolojilerin, yargıların, değerlerin, normların, beklentilerin ve davranışların paylaşılması ile oluşur. Örgüt kültürünün ana aktörü liderdir. Örgüt liderinin oluşturmak istediği kültürü tanımlaması, üyelerin yeni davranış biçimlerine adaptasyonu ve durumu benimsemesi ile örgüt kültürü oluşur (Schein, 2004: 2-3).

Örgütlerdeki yapısal farklılıkların temelinde örgüt kültürü yer alır. Örneğin; bazı örgütlerde esnek bir yapı, bazılarında ise katı bir yapı gözlemlenebilir. Benzer bir şekilde bazıları yenilikçi bir tavır, bazıları aksine durumunu koruyucu bir tavır sergileyebilirler (Lunenburg, 2011). Bu nitelendirmeler, örgütte benimsenen kültür kaynaklı olup, örgüt üyeleri ve örgütün dış çevresi tarafından örgütün tanımlanmasında rol oynar.

Kültürel değişimin temel amaçları çalışanlarda bağlılık hissi yaratmak ve örgütün çevresine uyum sağlayabilmesine yardımcı olmaktır. Örgüt kültürü, değişime karşı direnç gösterdiğinde, sorun olmaya başlar. Bu durumda geleceğe dair vizyon net değildir, ortak değer ve inançlar yoktur.

Örgüt kültüründeki bir değişimin başarılı olabilmesi için tam katılım şarttır. Üyelerin kültürel bir değişime direnci söz konusu ise, değişim sürecinde ciddi sorunlar yaşanabilir. Sürekliliğin önemsendiği bir değişim isteniyorsa, üyeleri bu tür bir değişime zorlamaktansa, onları değişimin gerekliliğine inandırmak ve değişimi anlayabilmelerini sağlamak doğru bir yaklaşım olacaktır (Tunçer, 2013).

Özellikle tepe yönetimin değişmesiyle oluşturulmasına ihtiyaç duyulan örgüt kültürünün, farklı kültürel dinamikler ve lider davranışları ile şekillendirilmesi gereklidir (Schein, 2004: 274).

1.5.4. İnsan Kaynaklarında Değişim

Ekonomik gelişmeler, toplumun genel refahı ve eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte insan kaynaklarında aranan nitelikler de farklılaşmıştır. Örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen yönetsel karaları içeren insan kaynakları yönetimi (İnce, 2005), modern yönetim anlayışı gereği değişime uğramıştır. Sadece kendilerine verilen işleri yapması beklenen “personel”in yerini, yeni yönetim anlayışları ile stratejik ortak olarak görülen “insan kaynağı” almıştır. Bağlantılı olarak, geleneksel işletme anlayışında maaş gibi hijyenik faktörler çalışanları güdülerken, insan kaynağındaki niteliklerin artması ve beklentilerin yükselmesi ile birlikte, çalışanları motivasyon faktörleri güdülemeye başlamıştır (Çınar, 2005).

Örgütsel değişimin şüphesiz ana aktörlerinden biri insandır. Değişim uygulamalarının örgüt üyelerinden bağımsız olması düşünülemez. Hatta insan kaynaklarında, özellikle yöneticilerin yetenek ve davranışlarında yapılacak değişimlerle, istenilen değişimin örgütün tümünde sağlanabileceğini savunan yaklaşımlar vardır (Sağlam, 1979: 66-67).

İnsan kaynaklarında değiştirilecek veya geliştirilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Peker, 1995: 117);

1. Çalışanlar arasında karşılıklı güven ve destek sağlanması,
2. Çalışanların iş yapabilme nitelikleri,
3. Çalışanların değer yargıları,
4. Grup çalışmalarında verimlilik,
5. İş doyumları,
6. Yöneticilerin iş görenlere karşı bakış açıları.

Örgütün verimliliği ve başarısı, insan kaynağında sağlanacak başarı ile doğru orantılı olduğu için insan kaynaklarının değişen çevre koşullarına uyumlu ve taleplere cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel değişime insan kaynağı konu edilerek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar ve insan kaynağı niteliklerinin iş odaklı planlanan eğitimlerle arttırılması gibi değişimlere gidilebilir (Tetik, 2008).

1.5.5. Süreç ve Yöntemlerde Değişim

Süreç değişiminin amacı, üretim süreçlerinin maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti bağlamında geliştirilmesidir (Kettinger vd., 1997). Örgütü dönüştürmek için, iş, paylaşılan değerler, yapı, yetenekler ve değerlendirme sistemi gibi örgütün kilit davranış düzeylerinde önemli bir değişimin meydana gelmesi gerekmektedir. Planlanan değişimin kapsamı arttıkça, değişim örgüt içerisinde daha yaygın hale gelecektir (Stoddard ve Jarvenpaa, 1995).

Değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, iş kalitesinin, işin yapılma şeklinin ve maliyetlerinin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir (Tunçer, 2013). İşin yapılış şeklinde uygulanacak herhangi bir değişimin, iş alışkanlıklarını direkt etkileyeceği nedeni ile sürekli takip gerekmektedir. Özellikle kamu sektörlerinde memurların iş yapma şekilleri ve nitelikleri, yeni göreve başlamış olan bir çalışanı da etkileyerek gelenek haline dönüşmesine neden olacaktır. Yıllarca aynı masada, aynı işi, aynı şekilde yapmaya alışmış bir çalışanın değişim, işini kolaylaştıracak, hız

kazandıracak bile olsa önceki alışkanlıkları nedeni ile değişime direnç göstermesi beklenebilir.

Var olan işin yapılma şeklinin değiştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, taleplere hızlı cevap verebilme gibi hedefler içerir. İşi üstlenen ve yaptığı işten takdir bekleyen çalışan, iş süreçlerinde ve işin yapılma şeklinde bir değişim yaşanacağında, takdir görmeme ve iş tanımıyla ilgili belirsizlik korkusu yaşayabilir. Örneğim iş akışında önemli rol oynayan çalışan, sürecin değişmesi ile başka bir işin parçası haline gelebilir, önemsizleşebilir hatta işine son verilebilir. Yine bu değişimle, bilgi teknolojilerine bağlı yeni araç-gereç kullanmak zorunda kalabilir, başarabilme korkusu yaşayabilir (Harmon, 2007).

Süreç değişimlerinde halihazırda var olan bir sistem üzerinde geliştirici teknikler uygulanacağı için çalışanların katılımı önemsenmelidir. İşin yapılma şeklinde, süreçlerde ne gibi değişimlerin uygulanacağı, neden böyle bir değişime gerek duyulduğu ve değişim sonucundaki hedefler açık bir şekilde tanımlanıp, çalışanlara yönetici veya değişim uzmanları tarafından sunulmalıdır. Belli bir rolü üstlenmiş ve bu rol ile kendini değerli hisseden kişi ancak değişimin gerekliliğine inanırsa, üstlendiği rolden vazgeçebilir hatta daha başarılı, daha takdir görülecek bir pozisyonda olacağına inanabilir. Değişim sürecinin netliği ve hedeflenen çıktıların ulaşılabilirliği, çalışanları değişimin gerekliliğine inandıracak ve değişim sürecini kabullenmelerini sağlayacaktır.

1.5.6. Çalışma Koşullarında Değişim

Çalışma koşullarında yapılacak olan değişimler, verimliliğin artırılmasına yönelik yapılacak olan fiziki düzenlemeler olarak genellenebilir. Mekanik bir tanımlamadan uzak olan yeni örgüt yapılarında, çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli ortamların oluşturulması önemsenmektedir. Bu bağlamda çalışanlar için oluşturulacak fiziki ortamlarda, sıcaklık, temizlik, ışıklandırma, gürültü faktörleri, makine ve araç-gereç yerleşimi gibi ortam etkenlerinin uygun şartlarda oluşturulması gerekmektedir (Basım ve Varoğlu, 2009: 29).

Çalışma koşullarında dikkate alınması gereken diğer önemli bir konu da ergonomidir. Ergonomi, kullanılacak olan her türlü ekipmanın, insan özellikleri ve

yetenekleri dikkate alınarak geliştirilmesini amaçlamaktadır (Tunçer, 2013). Çalışma koşullarında ergonomi temelli yapılacak değişimler, çalışanların verimli zaman kullanmaları konusunda da fayda sağlayacaktır.

Özellikle son zamanlarda yasal olarak tüm işletmelerde zorunlu hale getirilen iş güvenliği uygulamaları çalışma koşullarında değişime neden olabilecek etmenlerdendir. İş kazası riski, meslek hastalıkları ve benzeri iş güvenliğini tehdit edecek unsurların yasal bir çerçevede düzenleme zorunluluğu, işletmelerin fiziki şartlarını değiştirmelerine neden olacaktır.

Çalışma koşullarında değişim, ihtiyaca binaen işletmenin verimliliğini arttırmak için hali hazırda kullanılan ekipmanlarda düzenleme, yeni makine-teçhizat alımı ve yeni yerleşim düzenlemesi şeklinde olabileceği gibi, iş sağlığı ve güvenliği için yapılan bazı yasal düzenlemeler nedeni ile zorunlu bir şekilde de karşımıza çıkabilmektedir (Basım ve Varoğlu, 2009: 29).

1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim yönetimi, organizasyonların yaratıcılık ve liderlik gibi hedeflerine etkin şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan bir disiplindir ve büyük oranda örgüt performansına, çalışmaların etkinliğine bağlıdır (Akgeyik, 2001). Örgütte değişimi anlayıp rehberlik edebilmek için geliştirilen strateji, eylem ve taktikler olarak tanımlanabilen değişim yönetimi (Yıldırım, 2013: 48), değişim sürecindeki organizasyonların değişimi başarıları bir şekilde uygulayabilmeleri ile direkt ilişkilidir. Değişim yönetiminin iyi yapılandırılmamış olması, süreç içerisinde geriye dönülemeyecek hatalara sebep olabilir veya değişim sonrası dönemin sürdürülememesi ile sonuçlanabilir.

Değişim yönetimi hassas dengeler üzerine kuruludur (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Örgüt içerisinde yapılacak herhangi bir değişikliğin diğer bir tarafta farklı etkilere neden olabileceği muhtemeldir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için, değişim aktörü olan liderin tüm dengeleri gözeterek, değişim sürecinde karşılaşılması muhtemel olan, iş görenlerin değişime karşı direnç gösterebileceği gerçeğini göz ardı etmemesi,

dirence neden olacak etmenlerin farkında olması ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Helvacı, 2011).

Değişim yönetimi, değişim tanısının konulma, uygulanma ve değerlendirme süreçlerini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2013: 49). Değişimin bütün süreçleri göz önünde bulundurulduğunda, sürecin en önemli olan evresi değişimin nasıl başlatılacağıdır (Tokat, 2012: 144) ve bu süreç, değişimi yönetecek olan aktörle direkt ilişkilidir. Özellikle planlı değişim modellerinde değişim aktörü, örgüt kültürünü ve dengelerini gözetenek süreç dizaynı oluşturmalıdır.

Başlangıç süreci üç şekilde olabilir (Tokat, 2012: 145-146);

1. **Zorlayıcı Bir Güçle Değişim:** Örgüt üyeleri değişimi dondurma safhasında etkindir. Tepe yönetimde karar alınır ve zorunlu olarak uygulamaya koyulur. İş gören direncine oldukça açıktır.
2. **Göçeri Yoluyla Değişim:** Etkin katılım anlayışına dayalı olan bu değişim türünde, dizayn astlardan üstlere doğru ilerleyecek şekilde oluşturulur. Değişime direncin oldukça az olacağı beklenir. Astların değişimin gerekli olduğuna inanması ve bunu tepe yönetime aktarmasıyla değişim başlar.
3. **Paylaşım Yoluyla Değişim:** İlk iki değişim başlama dizaynının ortak noktası olan bu dizaynda, üst yönetim astlar ile değerlendirme yaparak değişimi başlatır ve direncin az olması beklenir.

Değişim süreci genel bir planlama çerçevesiyle düşünülecek olursa, değişim başlatılır, örgüt tarafından paylaşılır ve adaptasyon süreci sonrasında yeni durumun muhafaza edilmesi beklenir.

Hedef köklü bir değişim ise, Hussey'e (1997: 61) göre yönetim sürecinde şu adımlar uygulanmalıdır;

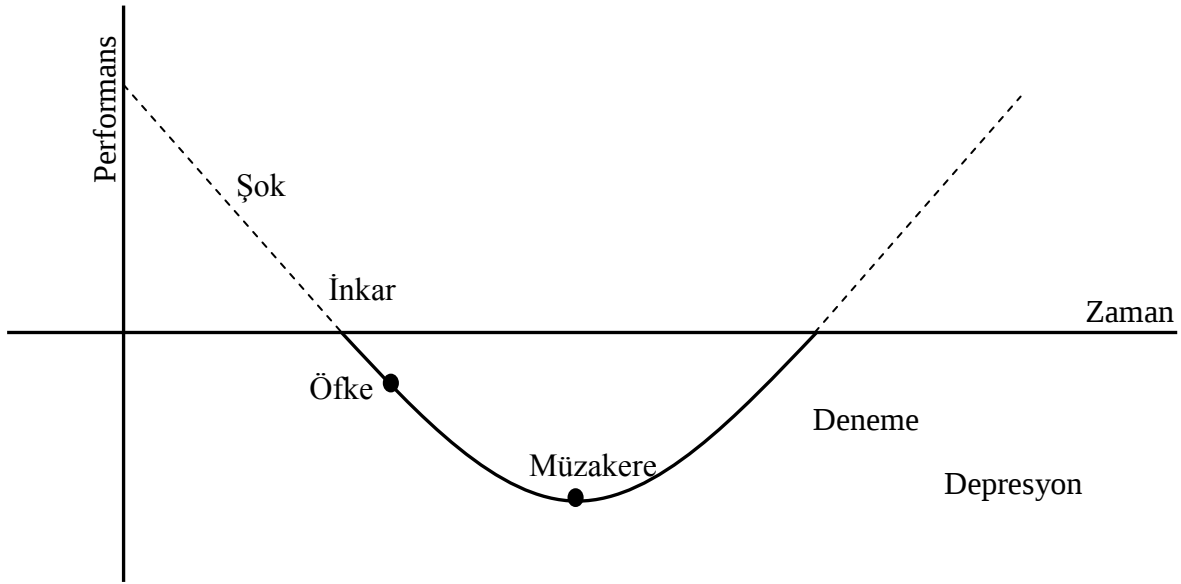
1. **Kafada canlandırmak,**
2. **Olayı başlatmak,**
3. **Lazım olan desteği vermek,**
4. **Ayrıntılı uygulama planı hazırlamak,**
5. **Yerinde uygulanmasını izlemek,**

6. Israrla değişim sürecine katılanları onurlandırmak.

Değişim yönetim sürecinin son evresi olan denetleme evresi, sistemin sürekliliğinin sağlanabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Örgütte yıkıcı etki oluşturabilecek faktörler, ancak denetimin etkin bir şekilde yapılmasıyla kontrol altında tutulabilir ya da önlenir (Tokat, 2012: 146). Değişimin kalıcı bir şekilde sürdürülebilmesi için, sonuçların ölçümlemesi, ölçümlere göre gerektiği yerlerde yeni düzenlemelere gidilmesi ve nihai değişim tanımlamasının yapılması gereklidir.

1.7. DEğİŞİME DİRENÇ

Değişime karşı direnç popüler bir efsanedir ve bu efsane tarihe meydan okumaktadır. Çünkü insanlar, canlılar arasında daima en uyumlu olmuş olanlardır (Hussey, 1997: 12). Değişim, hayata belirli bir ölçüde hareket katacağı için istenir ve genellikle insanlar rutin işlerin olduğu bir ortamda yer almak istemezler. Bunun yanı sıra değişime özellikle belirsizlik faktörleri sebebiyle karşı konulur ve değişimi uygulamak bu direnç sebebiyle zorlaşır.



Şekil 3: Direncin Duygusal Boyutu (Yıldırım, 2013: 57)

Yıldırım'a (2013: 57) göre değişime direncin duygusal boyutu Şekil 3'te gösterilmiştir. Değişimle karşılaşılan bireylerde öncelikle “şok” ve “inkar” evreleri gözlemlenir. Bu duygusal tepkiler yeni bir durumla karşılaşmış olmanın verdiği

belirsizliğe bağlıdır. Değişimin “müzakere” ve “deneme” evrelerine geçişin sağlanabilmesi için sürecin iyi yönetilmesi esas olacaktır. Performans düzeyinin iyi bir uygulama süreci sayesinde zamanla artacağı öngörülmektedir.

Değişim çoğunlukla bilinenden bilinmeyene bir geçiş olduğu için direnç söz konusu olması normaldir (Bovey ve Hede, 2001). Değişime direnç, statükonun değişmesi durumuna karşı, aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlar olarak tanımlanabilir (Zatman ve Duncan, 1977:63, akt. Yıldırım, 2013: 52).

Örgütsel değişim kavramını ilk ortaya atan Lewin (1947), “değişim” kavramıyla “direnç” kavramını birlikte kullanmıştır ve bu nedenle bu iki kavram literatürde hep birlikte yer almıştır. Yazar direnç kavramını açıklarken pozitif yönde olan tepkiyi “arzu”, karşı bir tepkiyi “direnç” olarak tanımlamıştır (Timurturkan, 2010). Daha sonra Coch ve French 1948’ de bir kıyafet fabrikasında yaptıkları çalışmalarında, değişime direnci çok yönlü olarak analiz ederek, çalışanlara “katılımcı olmayan”, “temsili katılımcı” ve “tam katılımcı” değişim yöntemleri uygulayarak sonuçlarını analiz etmişlerdir (Lawrence, 1969).

1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Değişime direnç hakkında, farklı çalışmalarda yapılan tanımlamaların bir kısmı Tablo 2’de verilmiştir. Direnç için yapılan tanımlara bakılacak olursa, araştırmacıların ‘karşı koyma’ ve ‘engel’ gibi kullandıkları ortak kavramlar mevcuttur. Kotter’e göre direnç, örgütün yapısındaki engeller olarak tanımlanırken, Goldstein’e göre denge durumu için gerekli olan geçici bir çekim gücü olarak tanımlanmıştır.

Tablo 2: Değişime Direnç Tanımlamaları

Yazar	“Değişime Direnç” Tanımı
[Geleneksel]	Direnç, üstesinden gelinmesi gereken kasıtlı bir karşı koymadır.
Weisbord (1987)	Direnç, daha olumlu bir biçimde yönlendirilebilen değerli bir tutku/hısrıdır.
Spreitzer ve Quinn (1996)	Direnç bireysel ve örgütsel özelliklerde bulunmaktadır. (kendine saygı ve çalışma engelleri gibi)
Senge (1990)	Değişim dengeleyici geri dönüş döngüsünü etkilemediğinde, direnç ortaya çıkmaktadır.
Goldstein (1994)	Direnç, bir denge durumuna geçici bir çekimdir.
Johnson (1992)	Direnç, kutupluluğun bir yönüdür (Birbirine bağımlı karşıtlık)
Beer, Eisenstat ve Spector (1990)	Direnç, program dahilinde yürütülen değişimin yanlışlığı sonucu ortaya çıkmaktadır.
Bridges (1986)	Direnç, değişime karşılık olarak tamamlanmamış bir geçiştir.
Kotter (1995)	Direnç, örgütün yapısındaki engeldir.
Smith (1982)	Direnç, baskın/hakim bir birliktelikte (koalisyon) görülür.
Maurer (1998)	Direnç, koruyucu, enerji ve çelişkidir.

Kaynak: Erim, F.N.A. (2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.51.

Literatürde Lewin’in ve Coch-Fench’in yaptıkları örgütsel değişime direnç çalışmalarına oldukça atıf yapılmıştır. Direnç konusunda temel alınması nedeni ile bu çalışmada iki tanımlamaya ayrıca yer verilecektir.

1.8.1. Kurt Lewin’in Direnç Tanımlaması

Örgütsel değişim modellerinde de bahsedildiği üzere, Lewin, değişim sürecini, çözülme (unfreezing), değişim (moving) ve donma (refreezing) olarak tanımlamıştır. Değişim sürecinin gerçekleştirilebilirliğinin yolu, Lewin’e göre gruplardan geçmektedir.

Odak noktasının grup olduğu savunulan çalışmada, değişimin grup değerleri ile birlikte gerçekleşmesi halinde direncin daha az olacağı varsayılmaktadır.

Lewin, karşı kuvvet ile destekçi kuvvetin karşılaşması nedeniyle denge bozulduğu anda, değişimin gerçekleşeceğini ngrmüştür (Burnes, 2004). Modelde bu iki gücün yanı sıra grubun sosyal alışkanlıkları nedeniyle içsel bir direnç gerçekleşirse, üstesinden gelmek için ayrıca bir güç kullanımı gerekebileceği vurgulanır. Eski grubun, değişen yeni grup standartlarına uyum sağlaması halinde değişime direncinin dşrlembileceği varsayılmaktadır (Timurturkan, 2010).

1.8.2. Coch ve French'in Direnç Tanımlaması

Coch ve French'in “değişime direncin üstesinden gelme” (overcome to resistance to change) isimli çalışmalarında, Virginia eyaletinin küçük bir kasabası olan Marion' da yerleşik bir kıyafet fabrikasında inceleme yapmışlardır. Çalışmada dört tür grup göz önüne alınmıştır ve gruplara farklı değişim yöntemleri uygulanmıştır. Araştırmada gruplara “katılımcı olmayan”, “temsili katılımcı” ve “tam katılımcı” değişim yöntemleri uygulanmıştır. Uygulamalar sonrasında üretim alışanlarında, yakınma, yüksek iş değişimi (turnover), düşük verimlilikle çalışma ve yönetime karşı saldırganlık tepkileri gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda ise; direncin üstesinden gelmek için “tam katılımcı” bir değişim yönetimi uygulanması gerektiği kanıtlanmıştır (Lawrence, 1969).

1.9. DİRENCE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Dış ve i çevresine uyum sağlayarak ayakta kalabilen örgütlerin, değişim ve kararlılık konusunda denge sağlamaları gerekmektedir. Sık sık değişimlere maruz kalan örgütlerde çalışanlar huzursuzluk hissedeceklerdir. Yanı sıra uzun süre kararlılığını koruyan örgütler yerinde sayacak ve yok olma tehdidiyle karşılaşacaklardır. Bu dengenin, örgüt geleceği için sağlanması gereklidir (Tokat, 2012: 110). Örgütlerde değişim uygulamaları yapılırken, direnç olma ihtimali göz önünde bulundurulmalı, direnç ile karşılaşılacak olunursa nedenleri araştırılmalıdır (Diņer, 1992: 101).

Direnç neden olan sebepler, literatürde yapılan bazı çalışmalar bağlamında şu şekildedir;

- Çalışanların statükonun devamını isteyebileceklerini vurgulayan Dawson (2002: 19) çalışmasında, direncin sebeplerine yer vermiştir.

Bu sebeplerden bazıları;

1. Problemi farklı anlamak,
 2. Seçilen çözümün daha iyi alternatifleri olduğunu düşünmek,
 3. Değişimin başarısız olacağına inanmak,
 4. Yeni duruma adapte olamayacağını düşünmek şeklinde sıralanabilir.
- Omrani (1992: 16, akt. Timurturkan, 2010) yaptığı çalışmasında değişim tepkilerini, çalışanların pozisyonlarını baz alan iki sınıflandırma ile açıklamıştır. Buna göre orta düzey yöneticiler, var olan konumlarını kaybetme korkusuyla, alt düzey çalışanlar ise, işlerini kaybetme korkusuyla direnç göstereceklerdir. Üst düzey yöneticiler değişimi hem işletme hem de kendileri için fırsat görürken, çalışanlara değişim davetsiz gelir ve yıkıcıdır (Doğru ve Uyar, 2012).
 - Torenviold ve Velner (1998:165-168) iş tatmini, yetki, birim gruplandırma ve güven başlıkları üzerinde durmuştur. Benzer şekilde, Khassawneh (2005), çalışmasında direnç nedeni olarak, çalışanlar ve üst yönetimin arasındaki güven eksikliği olmasını ve amacın net olmamasını göstermiştir (Timurturkan, 2010).
 - Johnes (2001, akt. Timurturkan, 2010) yaptığı çalışmasında dört farklı direnç sınıflandırması yaparak literatürde yapılan çalışmaları kapsayıcı nitelikte bir sınıflandırma yapmıştır. Sınıflandırmaya göre;
 1. Örgütsel düzeyde dirençler; yapı, kültür veya strateji kaynaklı,
 2. Fonksiyonel düzeyde dirençler; iş birimleri arasındaki güç çatışmasından kaynaklı,
 3. Grup düzeyinde dirençler; grubun değerleri, birbirlerine olan bağlarından kaynaklı,
 4. Bireysel düzeyde dirençler; belirsizlik, güvensizlik ve yerleşmiş alışkanlıklar kaynaklı ortaya çıkmaktadır.

Direnç nedenleri; ekonomik, psikolojik ve sosyal nedenler olarak sınıflanabilir:

Ekonomik nedenler; genellikle işin niteliğinde yaşanan bir değişime bağlı olarak gelişir. Teknolojik değişimlerle bağlantılı olarak işin niteliklerinde bir değişime gerçekleşecekse, iş görenler işlerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Bilgisayar kullanımı ve yeni yazılımların sağladığı bir değişimde iş gören kendisini yetersiz ve güvensiz hissedebilir, her an işten çıkarılabilirim düşüncesi ile değişime direnç gösterebilir (Tokat, 2012: 155).

Psikolojik nedenler; değişimle birlikte birimler arasındaki eski ilişkilerin yerini yenisinin alması kaynaklı motivasyon eksiklikleri, kişinin kendine olan güveninin sarsılması gibi nedenlerdir (Tokat, 2012: 154).

Sosyo-Kültürel nedenler; örgütteki informal grup ilişkilerinin değişeceği, grupların çıkar korkusu, statü ve prestij kaybı gibi etkenler ile ortaya çıkabilecek direnç nedenleridir. Tablo 3'te belirtildiği gibi çalışanların değişim yönetimine ve zamanlamasına olan itirazları, değişimle ilgili bilgi eksikliği de sosyal nedenler içerisinde yer alır (Koçel, 2005: 366).

Tablo 3: Dirence Neden Olan Faktörler

Ekonomik Nedenler	İş Güvencesi
	Belirsizlik Korkusu
	Örgütün Çıkarlarının Bireyin Çıkarlarıyla Örtüşmemesi
	Geçmişteki Değişim Deneyimlerinde Yaşanan Olumsuzluklar
Psikolojik Nedenler	Motivasyon Eksikliği
	Birey Psikolojisi
Sosyo-Kültürel Nedenler	Örgütsel ve Bireysel Beklentiler
	Mevcut Örgüt Kültürüne Aşırı Bağlılık
	Değişimin Gerekli Olduğuna İlişkin İnancın Yeterince Yerleşik Olmaması
	Çalışanların Değişimin Yöntemine ve Zamanlamasına Olan İtirazları
	Örgütsel Denetimin Dozajının Artacağına İlişkin Endişeler
	Değişimle İlgili Bilgi Eksikliği

Kaynak: Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım, s.366.

1.10. DİRENCİN ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ

Direnç, aktif veya pasif olarak ortaya çıkabilir. Aktif direnç, değişime karşı yapılan açık bir direnme olarak karşımıza çıkarken, pasif direnç üstü kapalı bir şekilde davranışlarla ortaya çıkan direnme biçimidir.

Aktif direnç, değişim uygulamasında hata bulma, hafife alma, değişimi korkuları ve çıkarları doğrultusunda yönlendirme şeklindedir. Grup içerisinde bir direnç söz konusu ise, aktif direnç kendisini direkt karşı çıkma ve bunu sözlü bir şekilde dile getirme şeklinde gösterebilir. Değişim sürecinde ısrar edilirse, toplu işten ayrılma, görevi kötüye kullanma gibi yansımaları da olabilir. Pasif direnç ise; sözlü olarak herhangi bir karşı çıkma olmazken, çalışanların bir takım davranışlarında değişimler olmasıdır. Örneğin, işe geç gelme, iletişimi reddetme ve grup çalışmalarına daha az katılma gibi tepkiler söz konusu olabilir (Erim, 2009).

Direnç; etkin kavgacı tepki, edilgen kavgacı tepki ve küskünlük şeklinde ortaya çıkabilir. *Etkin kavgacı tepkiler*; açık ve net tepkiler, *edilgen kavgacı tepkiler*; eylemsizlik ve çatışma şeklindeki tepkiler, *küskünlük ise*; değişimden yakınma, yer değiştirme ve işi yavaşlatma biçiminde ortaya çıkan tepkilerdir (Erim, 2009).

Koçel'e (2005: 488) göre değişime direncin ortaya çıkış sınıflandırması Tablo 4'teki gibidir. Değişim sonrası kabul davranışları ortaya çıkıyorsa, bu kayıtsız kalmak için de olabilir, değişim gerekli görülerek istendiği için de olabilir. Kayıtsızlık ise; işe ilgiyi azaltmak, sadece söyleneni yapmak ve ileri seviyede davranış olarak protesto etmek olarak ortaya çıkabilir. Bunun yanında pasif direnç; işi yavaşlatmak gibi görünmez dirençler iken aktif direnç; değişimi reddetme ve işten ayrılma gibi görünür sonuçlara neden olabilir.

Tablo 4: Direncin Ortaya Çıkış Biçimleri

Kabul	Değişimi kabul etme İsteyerek değişimi kabul Gerekli yardımlaşmayı yapmak Yönetimin baskısıyla yardımlaşmayı kabul etmek Kendini değişimden uzak hissetmek Kayıtsız kalmak
Kayıtsızlık	İşe ilgiyi azaltmak Sadece söyleneni yapmak Kaçınmacı davranış içerisine girmek Protesto etmek
Pasif Direnç	Mümkün olduğu kadar az çalışmak İşi yavaşlatmak İşi aksatmak, işe gelmemek Bilinçli yanlış yapma
Aktif Direnç	Bozma, sabote etme İşten ayrılma Değişimi reddetme

Kaynak: Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım, s.488.

1.11. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Maslow, Hezberg ve Mausner gibi literatürde önde gelen teorisyenler çalışanların, örgütte davranışlarını tanımlayan çeşitli ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgulamışlardır. Maslow, en düşük düzeyden en yüksek düzeye kadar olan ihtiyaçların hiyerarşisini tanımlamıştır. Hezberg ve Mausner ise; çift faktörlü iş tatmini teorisini geliştirmişlerdir. Bu teoride; tatmin ve tatminsizliğin birbirinden ayrıştığını ve bazen de birbirinden ilişkisiz olgular olduğunu vurgulamışlardır. Dış kaynaklı faktör olan ‘hijyen faktörü’ işin uygulanması bağlamında ana faktördür. İç kaynaklı olan faktör ‘motivasyon faktörü’ ise; işin kendisinin başlıca özelliklerine dair olan faktörlerdir (Martin ve Roodt, 2008).

Genel bir tanımlama ile iş tatmini, çalışanın işine gösterdiği duygusal tepkilerdir. Bu tepkiler olumlu veya olumsuz olabilir. Spector’a (1996:197) göre işe karşı hissedilen olumlu ruh haline iş tatmini, olumsuz ruh haline ise iş tatminsizliği denir. Bullock’a göre ise iş tatmini, işle bağlantılı arzu edilen veya edilmeyen deneyimlerin bütünü ve bunların dengelenmesinin sonucu oluşan bir tutumdur (Azim vd., 2013). Diğer bir

tanımlamaya Edwin Locke, Amaç Teorisi içerisinde geniş bir açıklamayla yer vermiştir. Locke'a göre iş tatmini; kişilerin işlerini veya işten kaynaklı deneyimlerini olumlu veya zevk veren bir his olarak değerlendirmesi ile oluşur (Judge ve Klinger, 2008: 394). Vroom ise iş tatmini tanımlaması yaparken çalışanların örgütteki rollerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, iş tatminini, bireylerin halihazırda sahip oldukları iş rollerine yönelik duygusal bağlılık olarak tanımlamıştır (Aziri, 2011).

Başarısız yönetilmiş bir örgütsel değişim süreci sonucunda gerçekleşecek iş değişimlerine bağlı iş tatminsizliği oluşabilecektir. Değişim sonrasında eğer yüksek direnç söz konusu ise, iş tatmininde de bir düşüş söz konusu olacaktır (Struijs, 2012). Struijs (2012), örgütsel değişim direncine bağlı işten ayrılma niyeti (turnover intention) ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmasında, değişime direnç gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği görüldüğü ve iş tatminsizliği sonucu olarak işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Gomes'in (2009) yaptığı çalışmada örgütsel değişimle iş tatmini arasındaki bağ, örgütsel bağlılık yönüyle değerlendirilmiştir. İş tatmininin, organizasyonel davranışın önemli boyutlarından biri olduğunu savunan Gomes (2009), iş tatminini; işin özelliklerine bağlı, iş hakkında hissedilen pozitif hisler olarak tanımlamıştır. Çalışmasında iş tatminini oluşturan genel faktörler, çalışanın kişisel özellikleri, değerleri, sosyal etkileri ve işin durumu olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda grup değerlerinin iş tatminine etkisinin büyük olduğu vurgulanmıştır. Gomes'in (2009) yaptığı çalışmanın ampirik sonuçlarına göre, örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Yine çalışmaya göre; değişimin işe gelmeme, işten ayrılma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli çıktıları olabileceği belirtilmiştir. Değişim etkinliğinin çalışanlar açısından algılanması, çalışanların değişime dahil olmasına katkıda bulunmaktadır. Değişim etkinliğinin algılanması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak iş tatmini de yükselmektedir. Diğer bir bakış açısıyla, iş tatmini sonucu, örgüte bağlılık ve yüksek düzeyde motivasyon ile çalışan performansı artacaktır (Akkoç vd., 2012).

Vleuten ve Schouteten'in (2009) 750 gönüllü ve 70 maaşlı çalışan arasında gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel değişimin, gönüllü çalışanlarla, maaşlı çalışanlar üzerindeki iş tatmini farklılıkları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel değişimin

etkisinin maaşlı çalışanlarda gönüllü çalışanlara göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Vleuten ve Schouteten'e (2009) göre; örgütsel değişimin uygulama alanındaki farklılıklara göre iş tatmini üzerindeki etkileri de farklı olacaktır. Çalışmalarında küçülme, büyüme, işin tekrar dizaynı ve stratejilerde değişim üzerine odaklanmışlardır. Çalışanların küçülme hakkındaki önceki deneyimleri negatif yönde ise, iş tatminin de bir düşüş yaşanacaktır. Aksi şekilde deneyimler pozitif yönde ise iş tatmini artacaktır. Büyüme hakkındaki genel düşünce ise, iş tatminin düşmesi ile sonuçlanacağı yönündedir (Bear, 1964, akt. Vleuten ve Schouteten, 2009). Yeni iş dizaynının yapılmasıyla gerçekleşen değişimde ise, eğer çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları ile paralel bir değişim gerçekleşirse iş tatmini artacaktır (Karasek, 1979, akt. Vleuten ve Schouteten, 2009). Değişim örgüt kültüründe büyük değişimlere yol açarsa, çalışanların aralarındaki ilişkiler ve çalışan motivasyonları etkilenecektir. Vleuten ve Schouteten'in (2009) çalışmalarının genel sonucuna göre ise, seçilen örneklem üzerinde uygulanan tüm değişimler, çalışanların iş tatminini arttırmıştır.

İş tatmini değişim yönetimine bağlı olarak da değişim gösterecektir. Osei-Bonsu'nun (2014) yaptığı banka sektörü uygulamasında, değişim yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, değişim sürecini kabullenen ve değişim için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan çalışanların, değişim sonrasında iş tatmininde artış olduğu sonucuna varılmıştır. Shah'a (2009) göre ise, yeterli bilgi paylaşımı ile tatminsizlik düşürülebilir ve çalışanların değişim ile ilgili endişelerine cevap verilebilir.

Örgütsel değişim sürecinde, direnci engellemek ya da azaltmak için, çalışanlar değişimin gerekliliğine inandırılmalı ve çalışanların değişim sürecine adaptasyonları sağlanmalıdır. Yeni durum için, yeterli yetenek ve bilgiye sahip olan çalışanlarda pozitif yönlü bir etkilenme olduğu gözlemlenecektir. Değişime adapte olmuş çalışanların, değişime dirençleri söz konusu olmayacak yahut kontrol altına alınabilir olacaktır. Buna bağlı olarak da iş tatminlerinde düşüş gözlemlenmeyecektir. Değişim sürecine dahil edilmemiş ve sürece dair bilgi yoksunluğu olan çalışanlarda, direnç gözlemlenecek ve bağlantılı şekilde iş tatminsizliği söz konusu olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM GEREKLERİ

2.1. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM

Çağın gereklilikleri ile birlikte değişim tüm örgütleri etkisi altına almıştır. Sanayileşme, ekonomik gelişmeler, baş döndüren teknolojik ilerleme, nüfus artışı, savaş ve siyasi dönüşümler ve tüm bunlara bağlı olarak değişen talepler; özellikle 20. Yüzyılda toplumsal koşulları ve gündelik yaşamı etkileme bakımından doruk noktaya ulaşmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 19). Kamu örgütlerinin prosedürel kısıtlamaları ve hantal yapısı, değişen vatandaş taleplerine cevap veremez hale gelmiştir. Pazar çeşitliliği ve rekabet ortamı olmamasına rağmen, vatandaş memnuniyetini sağlayabilmek adına kamu örgütleri, hem fiziki, hem işleyiş hem de yönetim bakımından kendisini değişimin içerisinde bulmuştur. Kamunun yapısı büyümüş ve işleri çeşitlenmiştir. Özellikle değişen yönetim anlayışı, kamu sektöründe de değişimi gerekli kılmış, “nasılsa memur” zihniyeti, yerini “çalışan tatmini önemlidir” zihniyetine bırakmaya başlamıştır. Diğer bir taraftan ‘vatandaş’ kavramı yerine ‘müşteri’ kavramını duymaya başladığımız kamu sektöründe, müşteri odaklı yönetim hakim olmuştur. Özel sektörde aşına olduğumuz çalışanların iş tatmini ve müşteri memnuniyeti çabası, vatandaşın talepleri ve memurların iş tatminini arttırmaya yönelik çalışmalar olarak kamu sektörlerinde de karşımıza çıkmaya başlamıştır ve kamuda değişim şart olmuştur.

Kamu örgütlerinin yapısı gereği değişim başlatmak, özel sektöre göre daha zordur. Özel sektördeki esnek yönetim anlayışı, kamu sektöründeki yönetim anlayışıyla birçok açıdan örtüşmemektedir. Kamu örgütlerinde kararlar, düzen ve kurallar daha çok prosedürlere bağlı oluşmaktadır (Junge vd., 2006). Katı bir hiyerarşi söz konusudur ve prosedürlere bağlı kalarak bir değişim uygulamak zordur.

Daha öncede vurgulandığı üzere kamuda değişim uygulamalarındaki temel sorun, özel sektör ile aralarındaki yapısal ve işleyiş farklarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel değişimin kamu veya özel sektöre göre gösterdiği farklılıklar Robertson ve Seneviratne’ ye (1995:543) göre şöyledir (akt. Çapraz, 2009);

1. Kamu örgütlerinin pazar güdüsüne sahip olmamaları, grupların ellerinde, bulundurdıkları siyasi güçler, sayıca fazla kural ve düzenleme, kısıtlayıcılar,
2. Özel sektörde örgütsel verimliliğinin daha kolay ölçülebilir olması,
3. Özel sektöre göre kamu örgütlerinde değişimin gerçekleşmesi için daha fazla lobi faaliyeti gerektirmesi,
4. Kamu sektöründeki katı bürokratik yapı gereği değişim etkinliğinin düşmesi,
5. Örgütsel politika ortamı gereği kamu örgütlerinde destekleyici değişim liderliğinin engellenmesi,
6. Uzun dönemli değişim çabalarının her 4-6 yılda bir yönetimin değişmesi nedeni ile sürecin olumsuz etkilenmesi olarak sıralanabilir.

Kamu örgütleri, sundukları hizmetler çerçevesinde vatandaşların beklentilerini karşılamak zorundadır. Kamu mal ve hizmetlerini üretmede etkili, verimli olması gerektiği için, değişim yönetimi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Ayoun N'Dah, 2008: 2, akt. Usta, 2012).

Kamu örgütlerinde değişim, devletin yapısal örgütlenmesini değiştirmeye yönelik tüm çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Emini, 2006). Bu bağlamda, devletin rolünün yeniden tanımlanması, kamu örgütlerindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kamu örgütlerinin yönetim sürecinde uygulanacak tüm ilke ve kuralları içerdiği için, sadece hukuki kuralların yazılı bir metinde değişimi değil, uygulamalar, davranışlar, algı ve tutumlarda tümüyle değişimi gerektirmektedir (Yıldırım, 2013: 65).

Değişim yönetimi gereği, örgütler çevresel değişkenlerin farkında olmalı ve gerektiği yerde çevreden gelen talepleri değerlendirip çevreye adapte olarak, gerektiği yerde ise, çevreye yön vererek değişim sağlamak zorundadırlar. Kamu örgütleri çevrelerinden, toplumsal faktörler, ekonomik yapı, teknoloji ve yasalar gereği etkilenebilir (Usta, 2012).

Örgütün dış çevreye bağlı gerekliliklerden sayılabilecek olan, toplumsal ve ekonomik yapıdaki değişimler, kamu örgütlerinin değişime itilmesine neden olmuştur. Yine ekonomi teorisindeki değişimler, sivil toplumda ortaya çıkan değişimler,

özelleştirme politikaları gibi etkenler, değişimi başlatan ekonomik gereklilikler olarak sayılabilir. Toplumsal alandaki değişimler ise; devletin işlevlerinde kapsam ve içerik olarak değişmeye yol açmıştır (Kerman ve Öztop, 2014).

2.2. KAMU HİZMET KALİTESİ ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM

2.2.1. Kamu Hizmet Kalitesi

Kamu örgütlerinin varoluş sebebi, sağladığı kamu hizmeti çerçevesinde vatandaş beklentilerini karşılamaktır. Kamu hizmetleri, güvenlik ve savunma, adalet hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyo-kültürel hizmetler, ekonomik hizmetler gibi alanları kapsar (Yıldırım, 2013: 69).

“Kamu hizmeti” kavramı, idare hukuku konuları arasında, (kamu malları, sorumluluk sebepleri, teşkilat vb.) içerdiği kapsam gereği çeşitli şekillerde kullanılmıştır. Dolayısıyla tanımıyla ilgili genel bir uzlaşma söz konusu değildir (Aksu, 2010).

Kamu hizmeti tanım itibarı ile farklılık göstermesine rağmen Türkiye gibi merkez idarenin baskın olduğu ülkelerde yapılan genel tanımlama; devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri gözetimi ve denetimi altında, kamu yararını sağlama adına sürdürülen devamlı faaliyetler şeklindedir (Sezer, 2008).

Yönetim hukukçularına göre kamu hizmeti; “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif ihtiyaçlarını karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetlerdir” olarak tanımlanmaktadır (Onar, 1966, akt. Bilgin, 1995).

Özel sektörde rekabet unsurları müşterileri cezpt etmek açısından oldukça önemli iken, kamu sektörlerinde rekabet oldukça az rol oynamaktadır (Cole ve Parston, 2006: 6-7). Özellikle bu nedenle yakın bir zamana kadar kamu hizmetlerinde kalite kavramı vatandaşın aklında istenebilir hatta akla gelebilir bir beklenti olarak yer almaz.

Kamu hizmetinde kalitenin sağlanması, geleneksel üretim ve yönetim anlayışı yerine gelişen teknolojiye dayanarak modern yönetim tekniklerini benimsemek ile

mümkün olabilecektir (Bilgin, 1995). Bir malın kalite, etkinlik ve verimlilik ölçümleri özel sektörde kamuya göre daha kolay yapılabilirdi için kalitenin varlığından veya yokluğundan bahsetmek daha olasıdır. Ancak değişen kamu hizmet kalitesi anlayışında, kamu kurumlarında da etkililik ve verimlilik olması gereklidir. Bilgin'e (1995) göre kamu hizmetlerinde kalite sağlayıcı unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Kamu hizmetlerinde eşitlik,
2. Kamu hizmetlerinde süreklilik,
3. Kamu hizmetlerinde düzenlilik,
4. Kamu hizmetlerinde yeterlilik,
5. Kamu hizmetlerinde etkililik.

Kamu hizmetlerinde verimlilik; kamu hizmetleri sunum maliyetinin ve öngörülen hizmet kalitesinin, topluma sağladığı faydaya paralel bir şekilde olması iken, (kullanılan kaynakların, ulaşılan sonuçlara oranı) etkililik, amaçlara ulaşma başarısıdır. Eşitlik ise; kamu hizmetlerinin temel ilkeleriyle bire bir örtüşür bir şekilde olması ve vatandaşlara eşit bir şekilde muamele edilmesidir (İlkorkor, 2013). Ayrıca denetimde etkililik sağlanmasının, kamu düzenlemelerinin başlıca amaçlarından olan verimlilik ile ilişkili olduğu konusunda genel bir uzlaşma söz konusudur (Simon vd., 1985: 402).

Etkililik kamu kurumlarında her zaman daha önemli olmuştur. Örneğin; öğretmenlerin iyi öğretmesi, yolların iyi temizlenmesi ve güvenlik hizmetlerinin yapılması gibi yürütmenin ilgi alanına giren hizmetler, vatandaş için öncelikli hizmetlerdendir (İlkorkor, 2013). Yanı sıra, vatandaşın aldığı hizmeti kısa sürede alması ve uygun şartlarda alması gibi bir üst seviyede olan beklentiler, kamunun yapısal özellikleri gereği arka planda kalmıştır.

2.2.2. Kamu Hizmet Kalitesinde Değişim

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, bürokratik paradigmlar üzerine inşa edilmiş olup, kamu yararı, verimlilik, hiyerarşi, kontrol ve süreçler önem arz etmektedir. Özellikle 1960'lardan bu yana kamu örgütlerini düzenleme çalışmalarının amacı, kamu hizmetlerini, kamu yararını gözeterek, etkin, verimli ve hızlı çalışabilir bir sistem üzerine inşa etmeye çalışmaktır (Akçakaya ve Yücel, 2007). Yeni kamu düzenine göre

ise; kamu hizmetlerinde kalite, misyon, vizyon, vatandaş talep ve beklentileri önem arz etmekte ve performans ölçütleri geliştirilmiş özel sektör benzeri yönetim teknikleri kullanılmaktadır (Genç, 2010).

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde kamu için performans geliştirme gayretlerinin temelinde kalite paradigması yer almaktadır. Kalite adına uygulanan Toplam Kalite Yönetimi 1980’lerde merkezi yönetimlerde, 1990’lar da ise yerel yönetimlerde kullanılmaya başlanmıştır (İlkorkor, 2013).

Toplam Kalite Yaklaşımındaki en önemli vurgulardan birisi müşteri odaklılıktır. Kamu hizmetlerinde müşteri odaklılıktan bahsedebilmek için öncelikle vatandaş ve müşteri arasındaki benzetişim ya da ayrımların tanımlanabilmesi gerekmektedir. Yeni kamu yaklaşımlarındaki müşteri odaklılık, vatandaş müşteri olarak algılayıp, taleplerini karşılamaya yönelik yapılan hizmetlerin kalitesinin artırılmasına yöneliktir. Ancak özel sektörde “üretim müşteri için yapılıyorsa nasıl olması gerektiğine o karar verir” şeklinde bir yaklaşım sergilenirken (Sezer, 2008) kamu da “müşteri” kavramı sadece bencil ve kısa dönemli isteklerine cevap verilen olarak görülemeyecektir (Genç, 2010).

Denhardt ve Denhardt’a (2003:42-43) göre yeni kamu hizmeti anlayışında kamu görevlileri müşteriye değil, demokrasiye hizmet etmektedirler. Çalışmalarında, yeni kamu hizmetinde kullanılan müşteri kavramı irdelenmiştir. Yazarlara göre; vatandaş, ne yeni kamu anlayışındaki gibi kendi çıkarlarının peşinde koşan müşterilerdir ne de geleneksel anlayıştaki gibi bağımlı bireylerdir. Devlet, eşitlik ve adalet ölçüsünde, kapsayıcı bir biçimde hizmet etmekle yükümlüdür.

Türkiye’de kamu örgütlerinde teknolojik ve hizmet kalitesi bağlamında 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın 1836. maddesinde şöyle ifade edilmektedir;

“Kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşın memnuniyeti esas alınmak suretiyle, hizmet kalitesine ve sonuçlarına odaklanarak, kamu yönetiminin etkinliğini ve halk nezdinde güvenilirliğini geliştirmek esas olacaktır.” (8.BYKP, 2005: 191)

Benzer şekilde 1837. Maddesinde verimlilik, etkinlik, bilimsel ve teknolojik gelişimlere bağlı eğitim vurgulanmaktadır;

“Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlılığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.” (8.BYKP, 2005: 191)

Bahsi geçen Kalkınma Planı maddelerinde kamu örgütlerinin ne ölçüde ve nasıl değişim geçirmesi gerektiği vurgusu ön plandadır.

2.3. KAMU ÖRGÜTLERİNİN DEĞİŞİM ENGELLERİ

Değişimin özel sektörle kamu sektörleri arasındaki uygulama farklılıklarından, çalışmanın “Kamuda Örgütsel Değişim” kısmında bahsedilmiştir. Özellikle değişim için kabul görmeyen katı uygulamalar ve kamunun yapısal gereklilikleri ile birlikte değişim engelleri şu şekilde sınıflandırılabilir;

Örgütsel, Siyasi ve Mali Engeller: Değişim için genel direnç, kamu örgütlerinde merkeziyetçi bir yetki anlayışının hakim olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetsel kararların çoğunun merkezi birimlerden alınması, merkezi iş ve yerel iş arasında ayırım yapmayı zorlaştırmakta ve değişim sekteye uğramaktadır. Türk siyasi sisteminin parçalı yapısı gereği, her siyasi iktidarın kendi politikasını devlet politikası gibi algılayıp, dönemsel planlamalar yapılmasından kaynaklı uzun dönemli değişim uygulama sorunu yaşanmaktadır. Yapılan değişimler ancak kısa dönemli olup, uzun vadeli bir değişim, yönetim değişimi söz konusu olduğu için zorlaşmaktadır. Yine kamu harcamaları gereği, değişim için kullanılacak araç-gereç gibi maddi malzemelerin sınırlı olması da kamuda değişim engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin ve Emmini, 2006). Kamuda değişim engelleri arasında önemli etkisi olan AR-GE çalışmalarının yetersiz olması, kurumsal teşvik yapısının yeniliği desteklememesi, yenilik ve değişim

konusunda insan kaynağının yetersiz olması ve mevzuat gibi engeller de sayılmaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012).

Toplumsal Engeller: Toplumun gelenek ve göreneklere katı bağlılıkları olan kesimlerinde, değişime karşı dirençleri daha fazla gözlemlenecektir. Bunun yanında değişimin, ideolojik görüş ve düşüncesine ters düştüğüne inanan bireyler değişimin engelleyicisi olarak ortaya çıkacak ve direnç göstereceklerdir. Değişim için toplumsal engellerin önemli bir parçası da baskı ve çıkar gruplarıdır. İşçi sendikalarının sergiledikleri duruşlar, emeklilik sisteminin değişmesi, sosyal güvenlik reformları gibi birçok faktör, değişim faaliyetlerine karşı direnç olarak görülmektedir (Şahin ve Emni, 2006). Kendi çıkarları doğrultusunda karar vermek ve devam etmek isteyen baskı grupları değişim için engel teşkil edebilecektir.

Bahsedilen engel türlerinin yanı sıra, kamu çalışanlarının değişime direncinden kaynaklanan engeller de söz konusudur. Bu engeller “Kamu Örgütlerinde Değişime Direnç” kısmında incelenecektir.

2.4. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ

Geçmişten günümüze, kamunun örgütlenme modeli derin bir katılaşma oluşturmuştur, bunun kırılması ve dinamik bir yapının oluşturulması başlıca direnç kaynağıdır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012).

Değişim sonrasında insanlar özellikle yeni durumun belirsizlikleri nedeni ile karamsarlık, stres, korku ve endişe benzeri duygular yaşarlar. Belirsizlikle birlikte yeni duruma adaptasyon sorunu da kişileri mevcut durumlarını koruma çabasına itecektir.

Çalışmanın “Değişime Direnç” kısmında detaylı bir şekilde bahsedildiği gibi örgütsel değişim sonrasında çalışanlar, itibar kaybetme, nitelik kaygısı, işsiz kalma, iş yükünün artması gibi korkular nedeniyle değişime direnç gösterirler.

Kerman ve Öztop’un (2014) kamu çalışanlarının değişime direnci üzerine yaptıkları incelemelerinde çalışanların değişime direnç göstermelerinin nedenleri arasında öncelikle değişime dair yeterli bilgilerinin olmaması, ikinci sırada yönetime güvenmemek, üçüncü sırada çalışma koşullarının zarar göreceği endişesi, dördüncü

sırada ise yeni durum için bilgilerinin yetersiz olacağı endişesidir. Kerman ve Öztıp'un (2014) bulgularına göre; kamu da uygulanan örgütsel değişim sürecinde etkisi önemli olan uygulamalar, çalışanların görüşlerini almak ve sürece dahil etmek için düzenlenen bilgilendirme toplantılarıdır olarak vurgulanmıştır. Çalışmada, direnci azaltmanın yolları olarak da, değişim sonrası gerekli olacak bilgi ve becerileri kazandıracak eğitimlerin düzenlenmesi, değişim sürecinde başarılı olan çalışanların ödüllendirilerek motive edilmesi şeklindedir. Yine aynı çalışmaya göre, değişim ekibinin yeterli bilgi ve donanımına sahip olması önemli direnç nedeni olan "kendini güvende hissetmeme" faktörünü de ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

Özel sektörde uygulanacak değişim sürecinde, değişim bariyerlerinin azaltılması yönündeki en önemli faktörün geniş katılım olduğu literatürde çokça vurgulanmıştır. Çalışanların psikolojik olarak kabullenmesi, değişimle ilgili kritik bilgilerin yayılması ve geribildirim sağlanması, değişimin kritik ayarlarının yapılması noktasındaki etkileri yadsınamaz niteliktedir (Fernandez ve Rainey, 2006).

Kamu sektöründe memurlar, sıklıkla değişen atanmış yöneticilerle yaşanacak değişime karşı direnç gösterirler. Bununla birlikte değişim basamaklarında memurların katılımının sağlanması yaşanacak direnci azaltmada rol oynayacaktır. Tüm çalışanların değişim toplantılarına katılmaları yönünde yapılacak teşvikler veya çalışan memurların değişim sürecinde yetkilendirilerek değişime katılmaları, değişim sürecinin kabullenilmesi yönünde olumlu etkiler doğuracaktır (Fernandez ve Rainey, 2006).

Vann (2004), kamu sektöründe değişime direncin sebeplerine farklı bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Direncin nedeninin çalışanların beklentileri yerine, politika, kurallar ve düzenlemeler gibi kamu hizmeti bürokrasisinin klasik özellikleri ile özel sektör araçları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Piderit (2000) ise çalışmasında, genel olarak kamu çalışanlarında neyin örgütsel değişime karşı tepkiye yol açtığını ele almıştır ve bu tepkileri bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç boyutta sınıflandırmıştır. Aynı zamanda bu tepkilerin, çalışanların örgütsel değişime karşı nasıl tepki verdiğini anlamaya yönelik olduğunu vurgulamıştır.

2.5. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE LİDERLİK

Liderlik, özel sektörde olduğu kadar kamu sektörü için de çalışanlar arasında değişim adaptasyonun sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların tutum ve davranışlarında bir değişimin yaşanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle değişim yönetimi ve liderlik üzerine yapılan çalışmalar genellikle, çalışanların değişime bağlılığının oluşmasını ve liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Van Der Voet vd., 2013). Değişim yönetimiyle ilgili mevcut kuram, yönetici düzeyinde liderlere yönelik oluşturulmuş bir içeriğe sahiptir. Ancak, değişimin uygulama sürecinde alt kademe yöneticilerin de önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Burke, 2010).

Değişime bağlılık, değişim sonrasında ortaya çıkacak faydaların olacağına dair inanca bağlı olarak, değişime destek sağlama isteği olarak tanımlanabilir (Herscovitch ve Meyer, 2002, akt. Van Der Voet vd., 2013). Daha önce de değinildiği üzere, değişim uygulama yönetimi açısından, planlı değişim ve ani değişim olmak üzere iki farklı süreç türünden bahsetmek mümkündür. Planlı değişim süreci programlı ve yukarıdan aşağıya yönlü bir yapıdadır. Değişimin amaçları önceden belirlenmiştir. Planlı değişim süreçleri, ağırlıklı olarak yöneticinin üstlendiği role bağlıdır (Bamford ve Forrester, 2003). Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen iletişim, çalışanlar arasında değişimin desteklenmesini sağlayan temel faktördür. Yöneticiler anlatma ve sahiplenilmesini sağlama süreci aracılığıyla, değişimle ilgili bilgileri çalışanlara aktarmakta ve neden değişimin desteklenmesi gerektiği hakkında bilgilendirmektedir (Russ, 2008).

Diğer değişim yöntemi olan ani değişim sürecinde aşağıdan yukarıya bir yapı geçerlidir ve ağırlıklı olarak çalışanların katılımı ön plandadır. Bu değişim sürecinde çalışanlar aktif katılımcı olarak görülmektedir. Örgütün yöneticisi ayrıntılı değişim hedefleri tanımlamak yerine, ani değişimlerin başlatılmasını sağlamalıdır. Değişime bağlılığın oluşturulmasında temel geçerli yöntemler, iletişim ve katılımdır. Çalışanları yalnızca değişim hakkında bilgilendirmek yerine, çalışanların değişimin uygulanması sürecine katılmalarını sağlamak esastır. Değişim hakkında nitelikli bilgi ve sürece yüksek düzeyde katılım sağlanması, çalışanların değişimi desteklemesini ve kabullenmesini pozitif biçimde etkilemektedir (Rafferty ve Restubog, 2009; Bartunek

vd., 2009). Planlı değişim sürecinin yüksek iletişim kalitesi ile başarılı sonuçlanması beklenirken, ani değişim sürecinde iletişim kalitesinin yanında katılım düzeyini de harekete geçirerek bir sonuç alınabileceği beklenmektedir. İletişim kalitesi ve katılım düzeyi çalışanların değişime bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen iki faktördür.

Liderliğin rolü, örgütsel değişimin uygulanması sürecinde kritik öneme sahiptir. Liderlik teorileri, örgütsel değişimin aslında **dönüştürücü liderlik (transformational leadership)*** teorisi olduğunu vurgulamaktadır (Eisenbach vd., 1999). Liderlik ve değişime bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiye ek olarak, bazı çalışmalar liderin örgütsel değişim sürecini aktif olarak şekillendirdiğini vurgulamaktadır (Higgs ve Rowland, 2005; Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Böylece, üst yönetimin dönüştürücü liderlik davranışları, örgütsel değişim sürecinin özelliklerini etkileyerek çalışanların değişime bağlılıklarını belirlemede önemli rol oynayacaktır.

Değişim sürecinde liderliğin en önemli etkilerini, değişimin başlatılması evresinde görmekteyiz. Değişimin başlatılması için öncelikle kamu yöneticilerinin bakış açılarının değişmesi, verimlilik ve etkililik kaygılarının ön plana çıkması gerekmektedir (Usta, 2012). Yöneticilerin sorumluluk ve yetki yüklenebilme özellikleri, ortak çalışabilme yetenekleri, kişisel değerleri ve bakış açıları değişimin önemli kısıtları olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte güven veren, sürükleyici ve vizyon sahibi bir lider, değişimin somutlaştırılmasında önemli bir etkindir (Huerta, 2008: 11-13, akt: Usta, 2012).

Kamu sektöründeki değişim engellerinden olan örgütsel, siyasi ve mali engeller dönüştürücü liderlik önünde de önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamuda hizmet kalitesi ve vatandaş taleplerini karşılama amacıyla değişim isteyen kamu yöneticisinin, değişimi başlatma cesareti liderlik vasıflarıyla paraleldir. Akıllıca geliştirilmiş değişim planlaması, değişim süreç yönetimi ve çalışan teşvik-eğitim olanaklarının sağlanması ile liderliğin etkisi gözlemlenebilecektir. Hali hazırda olan kamu kaynakları ile mali sorunlar aşılarak bir değişim gerçekleştirmek mümkün

* Dönüştürücü liderlik teorisi; etkili liderlerin, bir vizyon ortaya koyma, grup hedeflerinin onaylanmasını sağlama gibi yöntemleri kullanarak ekibin temel değerleri, inançları ve tutumlarını değiştirdiğini ve böylece çalışanların örgütün belirlediği minimum düzey performansın üzerine çıkmasını sağlayabildiğini belirtmektedir.

olacaktır. Asıl olan özel sektör uygulamalarındaki gibi; planlama ve yeni durumun iyi tanımlanması ile çalışanların adaptasyonunun sağlanmasıdır.

Kamu sektöründeki değişimin bir parçası olan vatandaşın (halkın), değişime inandırılması da değişim liderinin önemli amaçlarından biri olmalıdır. Halka değişimin gerekli olduğunun aktarılması hususunda etkili olunmalı ve direktme uygulamalar kullanılmamalıdır. Neticede karar verici özgürdür fakat dış etkilerden bağımsız değerlendirilemez (Usta, 2012). Bu bağlamda özellikle kamu sektöründe, değişim sonrası toplumun bakış açısı ve kabullenebilirliği ölçümlenmelidir.

Kamu örgütleri, kendilerine özgü dışsal çevre ve örgütsel yapıya sahiptir. Örgütsel değişimin uygulanma süreci, kamu örgütlerinin yapısal özellikleri ve özgü çevrelerinden etkilenebilmektedir. Çoğulcu, politik bir ortam ve bürokratik bir örgütsel yapı, örgütsel değişimin uygulanma sürecinde önemli etkilere sahip olacaktır (Fernandez ve Rainey, 2006; Isett vd., 2012). Dolayısıyla, kamu örgütlerinin kendine özgü yapısal özelliklerinin, çalışanların değişime bağlılığını sağlayan dönüştürücü liderlik davranışlarını da etkilemesi beklenebilir.

Kamu örgütleri, belirsiz ve çelişik hedefler, inceleme ve denetim sıklığı, karar alma süreçlerinde dışarıdan politik baskı gibi nispeten karmaşık bir ortamda faaliyet sürdürmektedirler (Piening, 2013). Karmaşık koşullarda örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinin zorlaşması, dönüştürücü liderlik davranışlarını da etkileyecek ve böylece çalışanlar görevlerini icra ederken bir takım yönlendirmelere ihtiyaç duyacaklardır. Karmaşık ve kaotik yapısı nedeniyle kamu sektöründe uygulanacak örgütsel değişim sürecinde lidere duyulan ihtiyaç ön planda olacaktır.

Merkezileşme yanında resmileşme/formalleşme de kamu örgütlerinin temel özelliklerindendir. Resmileşme/formalleşme; prosedürler, iş tanımları ve düzenlemelere ilişkin örgütsel faaliyetlerin, yazılı dokümanlar üzerinde tanımlanmasıdır (Hall, 1996). Kamu örgütlerinin faaliyetleri büyük oranda kural ve prosedürlere bağlı olduğu sürece, çalışanların inanç, değer ve tutumlarını yönlendirmede dönüştürücü liderliğe daha az ihtiyaç duyulacaktır (Conger, 1999; Pawar ve Eastman, 1997). Bu nedenle, resmileşme/formalleşmenin artması dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde negatif

bir etkiye sahip olacaktır. Dönüştürücü liderliğin azalmasıyla, yöneticiler planlı ve ani değişim süreçlerine daha sınırlı düzeyde katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, çevresel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan karmaşık yapı ve resmileşme/formalleşmenin, kamu sektöründeki örgütlerin temel özellikleri olduğu görülmektedir. Çevresel faktörlerin doğurduğu karmaşa dönüştürücü liderlik davranışlarına ihtiyacı artırırken, örgüt içerisinde resmileşme/formalleşme eğiliminin yükselmesi tersi bir etki doğuracaktır. Kamu sektörü bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin, değişim sürecinin uygulanması ve çıktıları üzerinde, hem yönlendirici hem de kısıtlayıcı etkilere sahip olduğu söylenebilir.

2.6. DEĞİŞİM VE KAMU ÇALIŞANI İŞ TATMİNİ

Kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırılması yapısal farklılıkları nedeni ile sonlanmayacak bir tartışmadır. Bu iki yönetim türü arasında belirgin bir ayrım yapmak oldukça zordur. Görünen en belirgin ayrım ise, faaliyet alanlarının farklılaşmasıdır.

Kamu sektöründe iş tatmini, çalışanlar açısından arzulanan bir durum olarak görülür. Yine yönetsel ve örgütsel etkinlik açısından iş tatmini; işe devamsızlık, iş değiştirme sıklığı ve yardımlaşma içerisinde olmak gibi temel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi nedeniyle önem arz eder.

Kamu sektörü organize bir yapıdan ziyade bölümlenmiş bir yapıdan oluşmaktadır. Örneğin, kamu sektöründe insan kaynakları birimi bir bakanlıktır ve veri toplamak için bu bakanlık altında çalışan çok sayıda kamu örgütüne sahiptir. Bu durum genellikle organize bir yapı olarak görülebildiği gibi uzun dönemde sorunlara yol açabilecek bir yapı olarak da karşımıza çıkabilir (Kumari ve Pandey, 2011). Aynı şekilde özel sektör de birbirine yakın birimlere ayrılmıştır ve faaliyetlerini sürdürebilmek için birbiriyle uyumlu çalışan yapılara ihtiyacı vardır. Kamu sektöründe hedefler, özel sektörle kıyaslandığında daha karmaşık ve belirsizdir.

Kurt Lewin davranışın, kişi ve çevre olmak üzere iki değişkene bağlı olduğunu belirtmektedir (Re'em, 2010). Re'em (2010), bu iki temel değişkenin alt bileşenlere ayrılabilirliğini öne sürmektedir. Bu alt faktörler, bireysel özellikler, işin özellikleri ve iş bağlamı olarak tanımlanmaktadır. Bireysel özellikler bileşeni, kamu sektöründe

Çalışanların zel sektördeki çalışanlara göre farklı motivasyon, ihtiyaç ve moral kaynaklarına sahip olup olmadığını incelemektedir. İkinci bileşen bir çalışanın üstlenmesi gereken işin özelliklerini tanımlamakta iken üçüncü bileşen, örgütün ödül sistemi, kültürü ve atmosferi gibi çalışanların işi yürütmesini sağlayan örgütsel özellikleri tanımlamaktadır. Re'em'e (2010) göre eğer kamu ve ze sektör arasında iş tatmini bağlamında bir farklılık varsa bu bileşenlerden bir veya birkaçı etkilenecektir.

Rashid ve Rashid'in (2012), bankacılık sektörü üzerine yapmış oldukları çalışmada, özel banka çalışanlarının kamu bankaları çalışanlarına göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü zel banka çalışanları daha iyi ücret, çalışanlar arası daha iyi ilişki ve ilerleme fırsatlarına sahiptirler. Yine aynı çalışmada, kamu sektör çalışanlarının kendini geliştirme, yeni şeyleri öğrenme şansına sahip olma ve onaylanma ile daha çok motive olduklarından bahsedilmiştir.

Kamu yönetimine bağlı olan yapısal, prosedürel ve kültürel değişikliklerin, çalışanlar üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu değişikliklerin örgütsel bağlılığın azalması, iş tatminsizliği ve çalışanların stres düzeylerinin artması üzerindeki etkileri gözlemlenmiştir (Noblet vd., 2006). Yine önemli bir bulgu olarak Noblet vd.'ne (2006) göre özel sektör yönetim stratejileri, kamu sektöründe yapısal, kültürel ve prosedürel değişim şeklinde uygulanırsa çalışanların iş tatminlerinde negatif etkileri olacaktır.

Sağlık sektöründe değişimin incelendiği Koşar'ın (2010) alışmasında, kamu sektöründeki iki hastanenin birleşmesi ile yaşanan örgütsel değişimin, hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada, değişim sürecinde başarı için özellikle değinilen faktör olan "alışanları değişim sürecine katma" dikkate alınmamış ve birleşme öncesinde yönetim tarafından herhangi bir bilgilendirme yapılmamıştır. Araştırmadan elde edilen genel sonuçlara göre, hastanelerin birleştirilmesi ile değişim sürecine giren hemşirelerin olumsuz duygular yaşadıkları, katılımlarının sağlanamaması sonucu genel, içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin istenilen seviyelerde olmadığı gözlemlenmiştir. neri olarak ise; süreçte yaşanabilecek belirsizlik, yetersiz kalma korkusu gibi negatif duyguların önlenebilmesi için, çalışanların sürece dahil edilmeleri ve değişim öncesinde yönetim tarafından bilgilendirilmeleri gerektiği sunulmuştur.

Değişim süreçlerinde, hedeflenen değişim çıktılarına ulaşabilmek ve bu durumu koruyabilmekteki birinci kritik nokta değişim liderinin özellikleri, ikinci kritik nokta ise çalışanların tutum ve davranışlarıdır. Örgütteki giderilmesi gereken eksiklikleri gören, vizyon sahibi bir yönetici, değişimin başlatılmasında önemli rol oynayacaktır. Çalışanların sürece adaptasyonun sağlanması, değişim gerekliliklerinin anlatılması ve bu yönde yönlendirilmesi konusunda da değişim liderinin rolü büyük olacaktır. Çalışanların iş tatmininde değişimle birlikte herhangi bir düşüş yaşanması istenmiyorsa, direnç neden olabilecek faktörlerin gözden geçirilerek, gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ, YÖNTEMİ VE ANALİZLER

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, kamu örgütlerinde yüklü bir maliyete gereksinim duymadan, süreçlerde gerçekleştirecek değişimlerle hizmet alan vatandaşların memnuniyetinin artırılabilceğinin mümkün olup olmadığını keşfetmektir. Kamu örgütündeki yöneticinin vizyonu ve irade ortaya koyması ile çalışanların tatminini düşürmeden ve yüklü maliyetlere girmeden daha yüksek bir hizmet kalitesi sağlanıp sağlanamayacağı araştırılmıştır.

Bu araştırma ile Türkiye’deki tüm kamu yöneticilerine bir bakış açısı sağlanması hedeflenmektedir. Özellikle pasif ve edilgen tutumlara sahip, yapabileceklerinin yaptıkları ile sınırlı olduğunu düşünen yöneticilere, proaktif bilincin aşılması arzu edilmektedir. Araştırmanın sonuçlarını okuyan bir yöneticinin zihninde: “Acaba benim etki alanımda, hizmet kalitesini ve vatandaş memnuniyetini yükseltmek için mevcut imkanlarım ile ekstra neler yapabilirim?” sorusunun oluşturulmasının sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu yönüyle araştırmanın, kamu örgütlerinde yöneticilik yapanları tetikleyerek kamu örgütlerinin performanslarını artırmalarına etki edeceği söylenebilir. Araştırmanın önemi tam da bu noktadadır. Kamu örgütlerinde yöneticilik yapanların “hizmet kalitesi odaklı” düşünceleri sağlanarak toplumsal fayda üretilmiş olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın temel problem cümlesi şu şekildedir:

Kamu kurumlarında yöneticinin iradesiyle akıllıca gerçekleştirilen süreç değişimi ile yüksek maliyetlere gerek duymadan, mevcut iş gücünü artırmadan ve iş tatminini düşürmeden müşteri tatminini ve hizmet kalitesini yükseltmek mümkün müdür?

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Nüfus müdürlükleri, resmi kurumlar içerisinde vatandaşın doğumundan ölümüne kadar birçok defa uğramak zorunda olduğu yerlerin başında gelmektedir. Nüfus cüzdanı çıkarma, değiştirme, yenileme, adres değişikliği, ikametgah işlemleri, evlenme, boşanma, doğum, ölüm sonrası gibi nüfus işlemlerinin yapıldığı müdürlük, yaptırılan işlem yoğunluğu bakımından resmi kurumlar sıralamasında en başlarda yer almaktadır.

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü Mayıs 2012 tarihinde yoğun bir çalışma içerisine girerek yapısal anlamda büyük bir revizyona uğramıştır. Müdürlükte banko sisteminden ofis sistemine geçilmiş, tek salonda ve dar bir alanda yürütülen hizmetler müdürlüğe tahsis edilen tüm alanın rasyonel kullanılmasıyla iki salona çıkarılmış ve toplam 17 hizmet sunum masası oluşturulmuştur. Bu sayede hizmet alanı, tüm personelin aynı anda vatandaşın taleplerini karşılayacak şekle dönüşmüştür.

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nün yeni sistemi geliştirdiği dönemde Türkiye'de ilk ve tek olması önemlidir. Yeni sistemin özelliği doğum, cüzdan, kayıt örneği, ölüm servisi, yerleşim belgesi ve evlenmeden oluşan servislerin kaldırılması, bunun yerine her personelin, vatandaşın bütün işlemlerini servisler arasında dolaşp vakit harcamasına ve yorulmasına izin vermeden ofis sistem sayesinde tek seferde yapabilmesidir. Vatandaşın neredeyse hiç sıra beklemediği bu sistemde bir saatte ortalama 150 vatandaşın işlemini sonuçlandırılmaya başlanmıştır. Yeni sistemin özellikleri şu başlıklarla özetlenebilir:

1. Servisler kaldırılmıştır. Her memur her işlemi yapmaktadır.
2. Açık ofis sistemine geçilmiştir.
3. Defter kayıtları için 2 memur görevlendirilmiştir. Görevleri sadece kayıt yapmaktır. Defter kaydı yapan memurlar rotasyon sistemi ile dönemlik değişmektedir.
4. Vatandaş işlem yaparken oturarak hizmet almaktadır.
5. İşlem öncesi beklemler için numarator sistemi getirilmiştir.
6. İşlem öncesi beklemler için oturma alanı oluşturulmuştur.
7. Saatte 150 işlem yapılabilir ve bekleme süresi 1 dakikanın altındadır.

Yeni sistemle beraber çalışanların performansı ölçülebilir hale gelmiştir. Her ne kadar nüfus müdürlüklerinde performansa dayalı ödeme sistemi henüz gündemde olmasa da, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü böyle bir sisteme geçiş için hazırdır.

Isparta Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nün, Türkiye'de diğer nüfus müdürlüklerinde olmadığı halde böyle bir değişim sürecine girmiş olmasından dolayı, araştırmanın problem cümlesine cevap aranması açısından bu kurumun çalışma alanı olarak belirlenmesinin doğru bir tercih olacağı düşünülmüştür.

Araştırma kapsamında Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden hizmet alan vatandaşların aldıkları hizmetten memnuniyetlerinin ve önceki sistemle kıyaslayarak yeni sisteme karşı tutumlarının ölçümü gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının önceki sistemle kıyaslayarak iş tatminleri ölçülmüştür.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden hizmet alan Isparta halkı oluşturmaktadır. Araştırma 2013 yılı Nisan ayında gerçekleştirildiği için evren büyüklüğü için 2012 yıl sonunda hesaplanan istatistikler baz alınmıştır. 2012 Aralık ayı TÜİK verilerine göre Isparta'da 18 yaş üzeri toplam 298.232 kişi yaşamaktadır. Bu büyüklükte bir evrenden %95 güven düzeyi ve +/-5 hata payı ile alınması gereken örneklem büyüklüğü 384'tür.

Örneklem büyüklüğü seçimi, anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan $n = \frac{N \cdot (t_{\alpha}^2)(p \cdot q)}{S^2(N-1) + S^2(p \cdot q)}$ formülü ile yapılmıştır (Kılıç, S. 2012).

Formülde

N: Anakütle büyüklüğü

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (0.05)

q (1-p): İncelenen olayın görülmeme sıklığı (0.05)

S: Örnekleme hatası (0.05)

t_{α} : Kabul edilen anlamlılık düzeyi (1.96)

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün istatistiklerine göre Pazartesi ve Cuma günleri ortalama 700, diğer günler ise 500-600 arası işlem gerçekleştirilmektedir. Bu verilerden yola çıkarak haftalık 3000 işlem yapıldığı varsayılmıştır. Rastgele örneklem seçimi için 1 haftalık zaman diliminde veri toplanmıştır. İki anketör için müdürlüğün girişine masa kurulmuş ve işlem sonrası 14 kişi atlanarak 15. kişiden veri toplanması istenmiştir. Böylelikle rastgele 400 veriye ulaşılması hedeflenmiştir.

Veri toplanacak örneklemin nüfus müdürlüğünün eski işleyiş biçimini bilenler arasından olması gerekmektedir. Çünkü eski sistem ile yeni sistemin kıyaslamasına yönelik sorulara ancak bu kesimden cevap alınabilecektir. Anketörler, eğer 15. kişi eski sistemde işlem yapmamış bir kişi ise, hemen sonraki kişiyi masaya davet ederek veri toplamıştır. Bu çerçevede 1 haftalık veri toplama işlemi sonucunda 392 kişiden veri toplanmıştır. Analiz safhasında 42 kişinin verisi, eksik veya tutarsız bilgi vermesi nedeniyle analiz kapsamı dışında tutulmuş, 350 kişilik örneklem ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bir diğer parçası ise iş tatminini ölçmeye yöneliktir. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde araştırmanın yapıldığı dönemde 22 kişi çalışmaktadır. 22 kişilik evrenin tamamı örnekleme dahil edilmiş ve tüm çalışanlardan iş tatmininin ölçümüne yönelik veri toplanmıştır.

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırma Isparta'da faaliyet gösteren BASA Araştırma Danışmanlık Ltd. Şirketi (Batı Akdeniz Stratejik Araştırmalar Enstitüsü) ile işbirliği yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı aynı zamanda BASA Araştırma Danışmanlık Ltd. Şirketinin kurucu ortaklarından. BASA, bu araştırmanın gerekli izinlerin alınması ve veri toplama sürecini üstlenmiştir. Bunun karşılığı olarak basit frekans analizlerinden oluşan raporu firma imzası ile Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğüne sunmuştur. Verilerin ileri analizleri ve yorumlanması ise bu tezin kapsamındadır.

Gerek vatandaştan gerekse de çalışanlardan veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Vatandaşa anket yüz yüze uygulanmıştır. Çalışanlara anket uygulanırken, kimlik bilgilerini saklı tutabilmek için, hiçbir demografik soru sorulmamış, çalışanların anketi belirli bir noktadan almaları ve aynı noktaya bırakmaları sağlanmıştır.

3.5.1. Hizmet Kalitesi Değerlendirme Anketi

Vatandaşa uygulanan anket 4 bölümden oluşmaktadır (**Ek 1**). Birinci bölümde Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün eski sistemdeki fotoğrafları gösterilerek, eski sistemde hizmet alıp almadığı sorusu yöneltilmiş, eğer hizmet almadıysa anket uygulanmamıştır. Eski sistemde hizmet alan vatandaşlara 2. soru olarak eski sistemde işlem yapmak için ortalama ne kadar süre beklediği dakika cinsinden sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde yeni sistemin getirdiği düşünülen katkılar soru haline dönüştürülmüş ve eski sistemle kıyaslama şeklinde cevap alınması hedeflenmiştir. Bu bölümde 4 soru sorulmuştur. Maddeler şu şekildedir:

1. Yeni sistemle beraber bekleme süresi azalmıştır.
2. Yeni sistemle beraber hizmet kalitesi artmıştır.
3. Ayakta değil oturarak hizmet almaktan memnunum.
4. Yeni sistemle beraber kendimi daha değerli hissediyorum.

Verilen ifadelere katılımcılar “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde verilen seçeneklerden bir tanesini tercih etmişlerdir. 5’li Likert tipi ölçeklerin işlevine göre, alınan cevaplara göre yapılan istatistiksel analizlerde “5” puan en olumlu durumu, “1” ise en olumsuz durumu ifade etmektedir. “3” puanın ise orta noktayı temsil ettiği varsayılmıştır.

Sonrasında gelen bölümde, Cronin ve Taylor (1992) tarafından geliştirilen 22 soruluk SERVPERF ölçeği ile vatandaşların Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Ölçek pek çok sektörde uygulanan geçerli ve detaylı bir memnuniyet ölçeğidir (Gürbüz ve Ergülen, 2006; Yılmaz, 2011; Aydın ve Yıldırım, 2012; Koçoğlu ve Aksoy, 2012). 5 boyutta sonuç vermektedir:

1. Fiziki Şartlar (Tangibles)
2. Güvenilirlik (Reliability)
3. Cevap Verebilirlik (Responsiveness)
4. İtimat (Assurance)
5. Duyarlılık (Empathy)

Ölçeğin son grubunda ise demografik veriler toplanmıştır. Toplamda 35 sorudan oluşan ölçek, tek sayfalık anket formuna dönüştürülmüştür.

3.5.2. İş Tatmini Ölçüm Anketi

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının tatmin düzeyini ölçmek için ise Paul E. Spector (1985) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. (Ek 2) Her ne kadar Türkiye'deki araştırmaların incelendiği Özsoy vd.'nin (2014) çalışmada ölçek üzerinde ciddi eleştiriler olsa da, ölçeğin kapsamlı geçerlilik çalışmasının yapıldığı Yelboğa'nın (2009) çevirisi kullanılarak kullanılabilirliğine kanaat getirilmiştir. Tüm çalışanlara (22 kişi) uygulanan anket 9 boyutta iş tatmin ölçümünü gerçekleştirmektedir:

1. Ücret (Pay)
2. Yükselme (Promotion)
3. İdare (Yönetici) (Supervision)
4. Yan Ödemeler (Fringe Benefits)
5. Ödül (Contingent Rewards)
6. Çalışma Koşulları (Operating Conditions)
7. İş Arkadaşları (Coworkers)
8. İşin Kendisi (Nature of Work)
9. İletişim (Communication)

Çalışanların gerçek düşüncelerini ortaya koymada herhangi bir tereddüt yaşamamaları için ankette herhangi bir demografik bilgi istenmemiştir. Anket toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların soruları cevaplandırırken, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen yapısal dönüşümden önce ve sonra şeklinde

iki ayrı cevap vermeleri istenmiştir. Böylelikle gerçekleştirilen yapısal dönüşümün iş tatminine etkisinin irdelenmesi hedeflenmiştir.

Gerek SERVPERF ölçeğinde gerekse de iş tatmin ölçeğinde 5’li Likert tipi cevap olanağı sunulmuştur. Verilen ifadeler katılımcılar “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde verilen seçeneklerden bir tanesini tercih etmişlerdir. 5’li Likert tipi ölçeklerin işlevine göre, alınan cevaplara göre yapılan istatistiksel analizlerde “5” puan en olumlu durumu, “1” ise en olumsuz durumu ifade etmektedir. “3” puanın ise orta noktayı temsil ettiği varsayılmıştır.

SERVPERF ölçeğinde kullanılan maddelerin tamamı pozitif ifadelerdir. Bununla beraber iş tatmini ölçeğinde negatif ifadeler kullanılmıştır. Negatif ifadeler verilen cevapların istatistik programına ters kodlanarak veri girişi yapılması sağlanmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın problem cümlesi kamu kurumlarının genelini içermektedir. Araştırma Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilse de örneklik teşkil edebileceği ve araştırma sonuçlarının tüm kamu kurumlarına genellenebileceği varsayılmıştır. Ayrıca veri toplanan örneklemin ankete verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın en önemli kısıtı iş tatmininin ölçülme şeklidir. Örneklemin eski sistemi hatırlayarak o dönemki iş tatmin düzeylerine cevap vermeleri istenmiştir. Aynı anda yeni sistemdeki iş tatmin düzeyleri de ölçülmüştür. Eski sistemde iş tatmini kesitsel olarak ölçülüp, yeni sisteme geçildikten sonra aynı örneklemden tekrar kesitsel ölçüm yapılmış olsaydı sonuçların farklılık göstereceği düşünülebilir.

Bir başka kısıt ise vatandaşın ankete cevap verme şekli ile ilgilidir. Kültürel olarak eleştiri yapmaktan kaçınan ve açık sözlü olmayan bir kesimin varlığı, hizmet

kalitesinin ölçümü esnasında içten olmayan pozitif cevaplar verilmiş olmasına sebep olabilir.

3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaşın işlem yapmak için ortalama bekleme süresi azalmıştır.

H2: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber hizmet kalitesi artmıştır.

H3: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaş kendini daha değerli hissetmektedir.

H4: Süreç değişimi sonrası Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi orta düzeyin üzerindedir.

H5: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi çalışanların iş tatminini etkilememiştir.

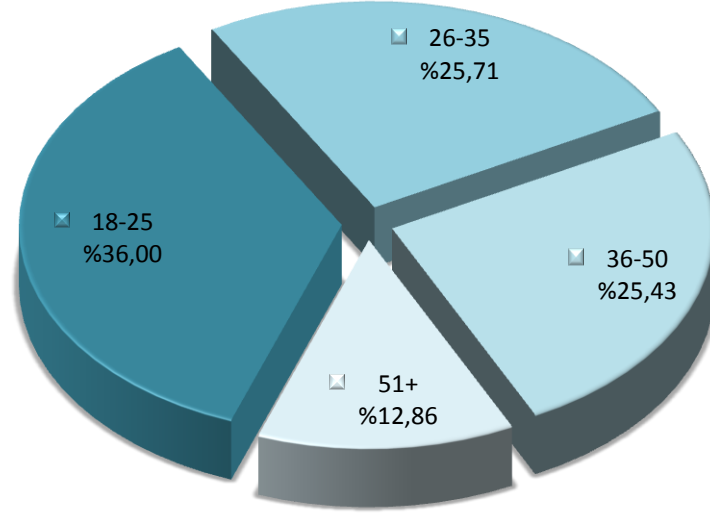
3.9. ANALİZ YÖNTEMİ

Analizler SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Demografik veriler frekans analizleri ile sunulmuştur. Hizmet kalitesi ve iş tatmini ölçümlerinde basit tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Hipotez testlerinde fark analizleri kullanılmıştır. Verilerde normal dağılım sağlanmadığı için parametrik olmayan testler tercih edilmiştir. Fark analizlerinde %95 güven aralığı sınır kabul edilmiştir. Standartlaştırılmış Z değerinin hesaplandığı analizlerde Z değeri verilmiştir (Fark analizlerinde $Z > 1,96$ olduğu durumda %95 güven düzeyinde fark olduğu anlamına gelmektedir). Standartlaştırılmış Z değerinin hesaplanmadığı analizlerde ise test istatistiğinin yanı sıra p (önem düzeyi) sunulmuştur (Fark analizlerinde $p < 0,05$ olduğu durumda %95 güven düzeyinde fark olduğu anlamına gelmektedir).

3.10. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

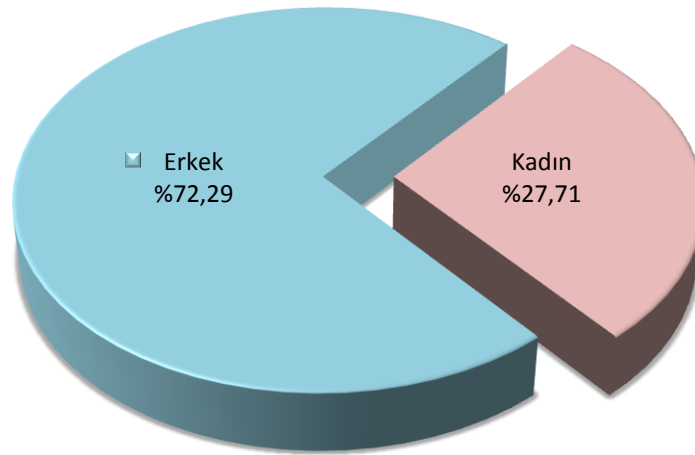
Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni hali, mesleği ve hangi işlemi gerçekleştirmek için geldiği bilgileri alınmıştır.

Yaş değişkeninin 4 grupta veri girişi yapılmıştır. Katılımcıların %36'sı 18-25 yaş arasında, %25,71'i 26-35 yaş arasında, %25,43'ü 36-50 yaş arasında ve %12,86'sı 51 yaş üzerindedir. Bulgular Grafik 1'de gösterilmiştir.



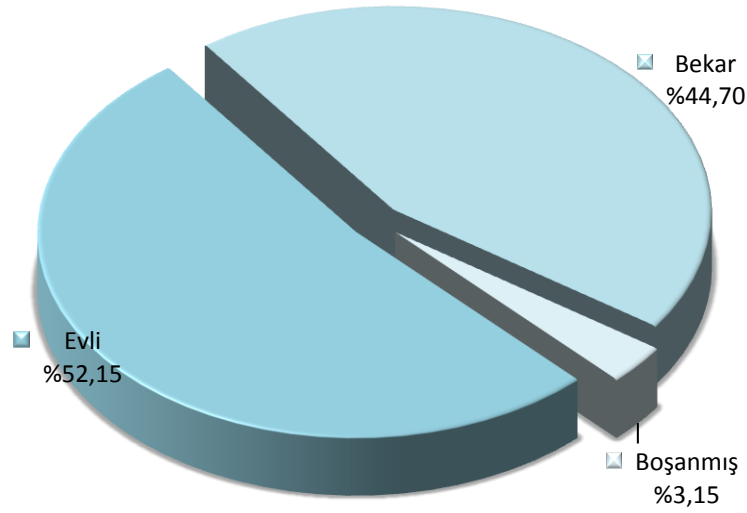
Grafik 1: Katılımcıların Yaş Dağılımları

Cinsiyetine göre katılımcıların %72,79'u erkek, %27,71'i kadındır. Bulgular Grafik 2'de gösterilmiştir.



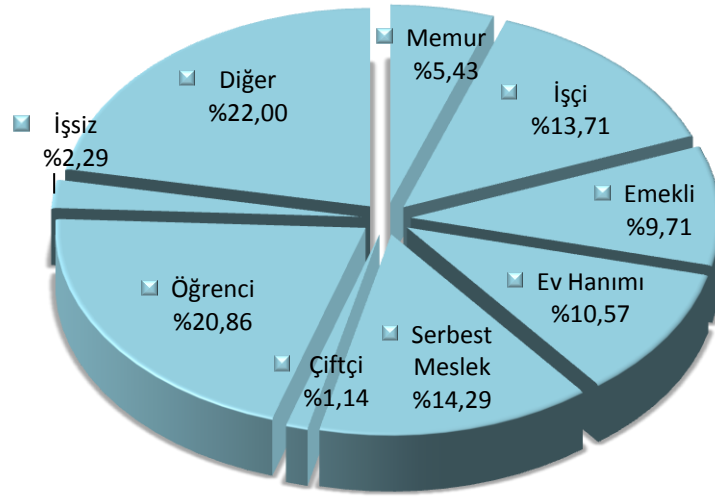
Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Medeni hal durumlarına göre katılımcıların %44,7'si bekar, %52,15'i evli, %3,15'i boşanmıştır. Bulgular Grafik 3'te gösterilmiştir.



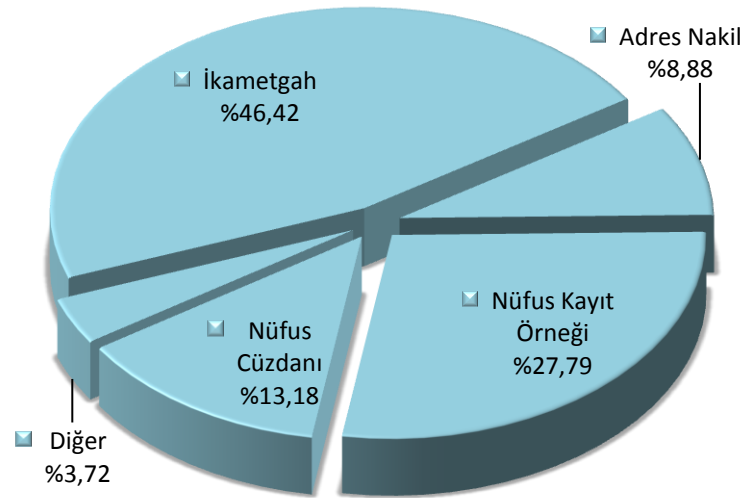
Grafik 3: Katılımcıların Medeni Hal Dağılımları

Mesleklerine göre katılımcıların %20,86'sı öğrenci, %14,29'u serbest meslek, %13,71'i işçi, %10,57'si ev hanımı, %9,71'i emekli, %5,43'ü memur, %1,14'ü çiftçi, %22'si ise diğer meslek gruplarındandır. Katılımcıların %2,29'u işsizdir. Meslek gruplarına göre katılımcıların dağılımı Grafik 4'te gösterilmiştir.



Grafik 4: Katılımcıların Meslek Dağılımları

Katılımcılara anket Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirdiği işlem sonrası uygulanmıştır ve hangi işlemi gerçekleştirdiği sorulmuştur. Katılımcıların %46,42'si ikametgah, %27,79'u nüfus kayıt örneği, %13,18'i nüfus cüzdanı, %8,88'i adres nakil işlemi gerçekleştirmiştir. %3,72'sinin gerçekleştirdiği işlem ise bu kategorilerin dışında kalan işlemlerdendir. Katılımcıların gerçekleştirdiği işleme göre dağılımını gösteren bulgular Grafik 5'te sunulmuştur.



Grafik 5: Katılımcıların Gerçekleştirdiği İşleme Göre Dağılımları

3.11. BULGULAR

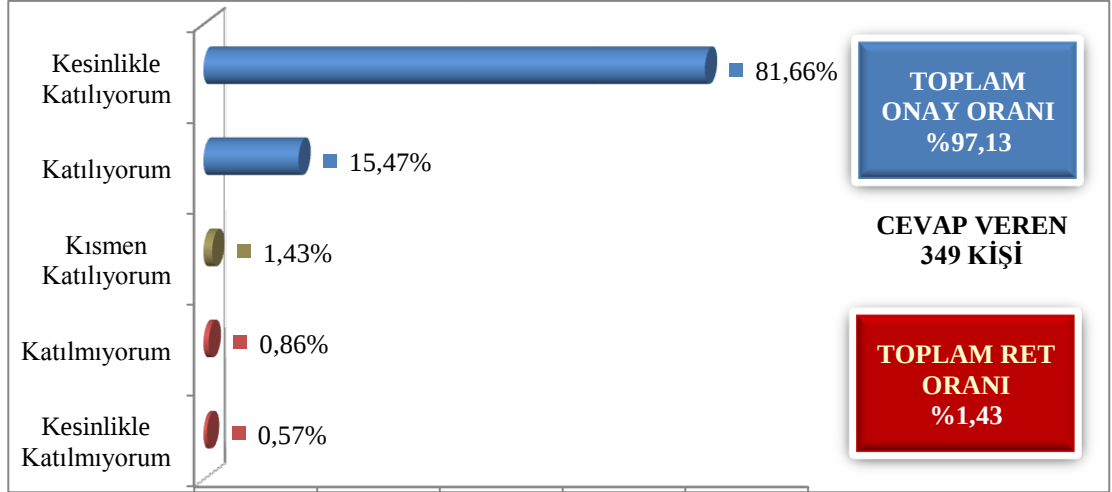
Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün eski hali fotoğraflarla da hatırlatılarak sorulan “Eski halinde gerçekleştirdiğiniz işlemlerde ortalama ne kadar beklemeniz gerekiyordu” sorusunu 346 katılımcı yanıtlamıştır. Alınan yanıtların dakika cinsinden istatistik programına veri girişi sağlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5: Eski Sistemde Vatandaşın Ortalama Bekleme Süresi (Dakika)

N	Minimum	Maksimum	Ortalama	St. Sapma
346	5	300	47,55	43,62

Eski sistemde ortalama bekleme süresi 47,55 dakika olarak tespit edilmiştir. Minimum söylenen süre 5 dakika olmakla beraber maksimum söylenen süre 5 saattir. Şu anki sistemde ortalama bekleme süresi ise Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü’nden alınan bilgiye göre 1 dakikanın altındadır.

Katılımcılar Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün eski halinde işlem yapmış kişilerden seçildiği için, katılımcıların bekleme süresini eski sistemle kıyaslamaları için ayrıca bir soru da yöneltilmiştir. Katılımcılara “Yeni sistemle beraber bekleme süresi azalmıştır” ifadesine ne ölçüde katıldığı sorulmuştur. Katılımcıların %81,66’sı “Kesinlikle katılıyorum”, %15,47’si ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %97,13’lük bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. Bu ifadeye ilişkin bulgular Grafik 6’da özetlenmiştir.

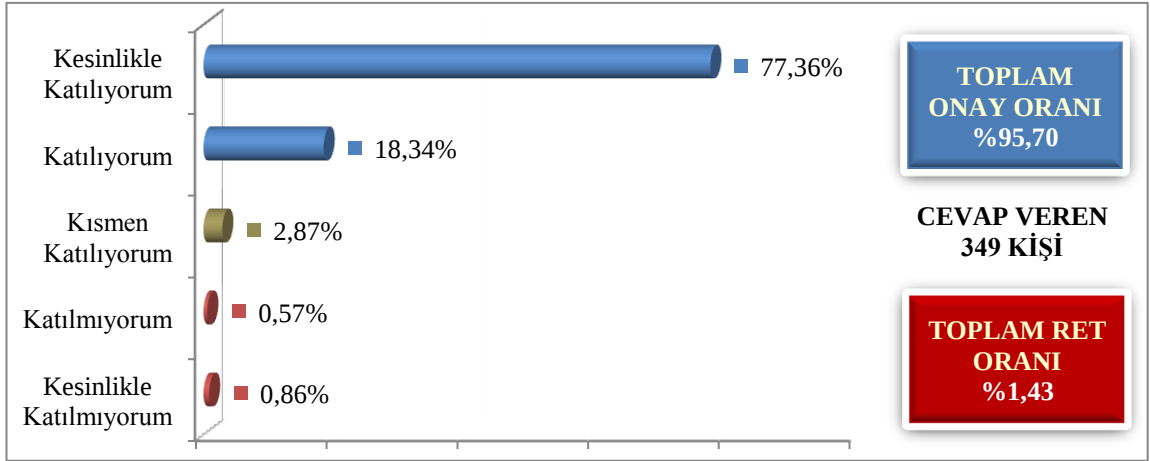


Grafik 6: “Yeni Sistemle Beraber Bekleme Süresi *Azalmıştır*” İfadesine Verilen Yanıtlar

İfadeye katılanlar ile katılmayanlar arasında Ki Kare testi kullanılarak fark olup olmadığı analiz edilmiş ve %99 güven düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir. (Ki Kare Test İstatistiği = 324,291). Böylelikle “H1: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaşın işlem yapmak için ortalama bekleme süresi azalmıştır.” hipotezi kabul edilmiştir.

3.11.1. Hizmet Kalitesinde Algılanan Değişim

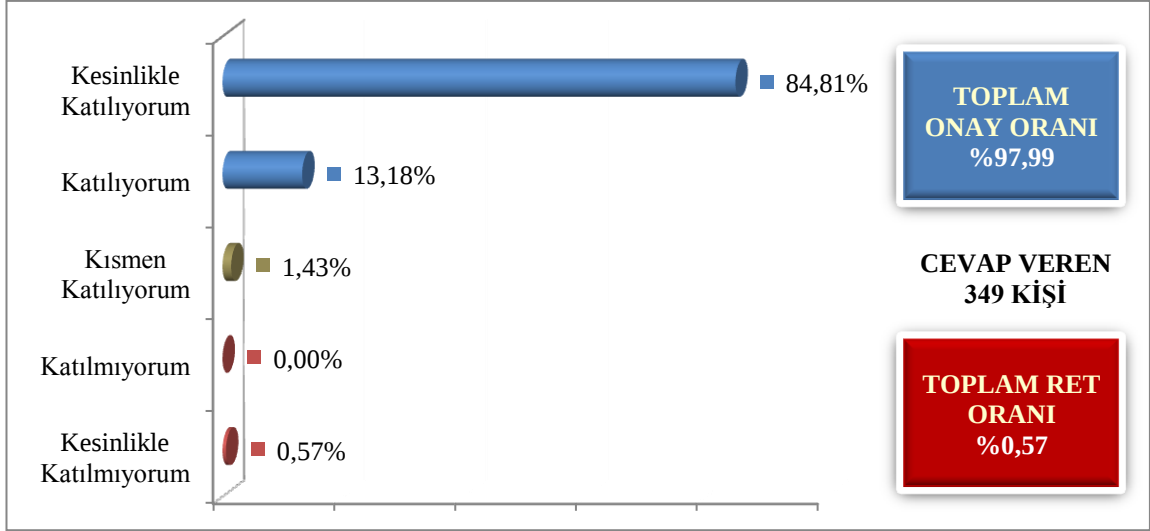
Katılımcılara “Yeni sistemle beraber hizmet kalitesi artmıştır” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %77,36’sı “Kesinlikle katılıyorum”, %18,34’ü ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %95,70’lik bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. Bu oran çok yüksek bir orandır. İfadeye katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise ancak %1,43’tür. Bulgular Grafik 7’de özetlenmiştir.



Grafik 7: “Yeni Sistemle Beraber Hizmet Kalitesi Artmıştır” İfadesine Verilen Yanıtlar

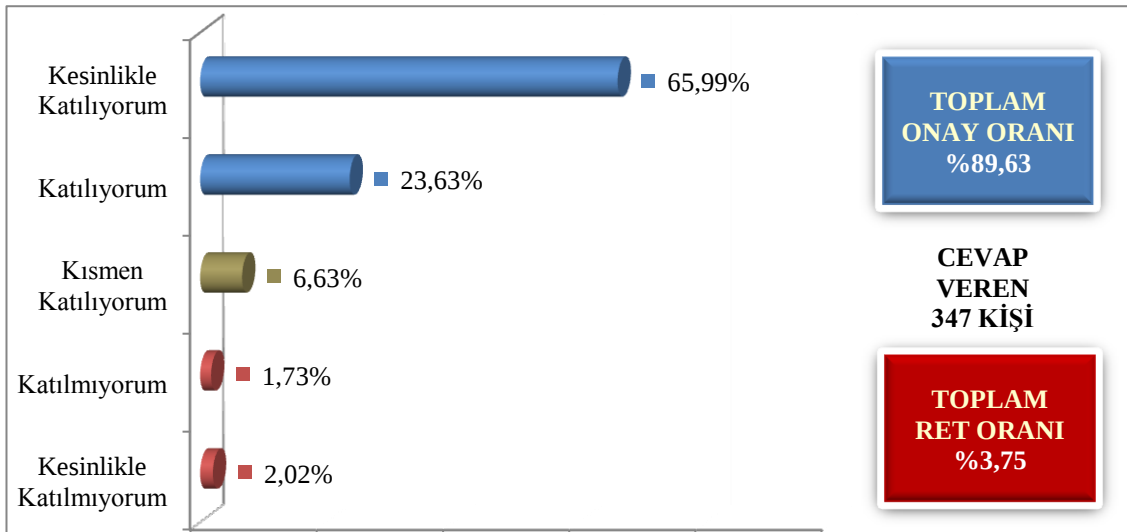
İfadeye katılanlar ile katılmayanlar arasında Ki Kare testi kullanılarak fark olup olmadığı analiz edilmiştir. %99 güven düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir (Ki Kare Test İstatistiği = 319,295). Netice olarak “H2: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber hizmet kalitesi artmıştır.” hipotezi kabul edilmiştir. Vatandaşlar nüfus müdürlüğündeki değişim ile beraber hizmet kalitesinin arttığını düşünmektedir.

Yeni sistemin hizmet kalitesini artıran en önemli özelliklerinden bir tanesi vatandaşların oturarak hizmet almasıdır. Sırası gelen vatandaş numaratörün yandığı masaya gitmekte ve hizmet veren memurun karşısında kendisine ayrılan bölümde oturarak hizmet almaktadır. Katılımcılara “Ayakta değil oturarak hizmet almaktan memnunum” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %84,81’i “Kesinlikle katılıyorum”, %13,18’i ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %97,99’luk bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. Bu oran değişim ile ilgili sorulan 4 soruya verilen yanıtlar arasında en yüksek orandır. Bulgular Grafik 8’de özetlenmiştir.



Grafik 8: “Ayakta Değil Oturarak Hizmet Almaktan Memnunum” İfadesine Verilen Yanıtlar

Yeni sistemin merkezinde vatandaşa verilen değer vardır. Yeni sistemle beraber vatandaşın kendini değerli hissetmesi, sistemin en önemli çıktılarından biridir. Böyle bir çıktının oluşup oluşmadığını ölçmek için katılımcılara “Yeni sistemle beraber kendimi daha değerli hissediyorum” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %65,69’u “Kesinlikle katılıyorum”, %23,63’ü ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %89,63’lük bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. İfadeye katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise ancak %3,75’tir. Bulgular Grafik 9’da özetlenmiştir.



**Grafik 9: “Yeni Sistemle Beraber Kendimi Daha Değerli Hissediyorum”
İfadesine Verilen Yanıtlar**

İfadeye katılanlar ile katılmayanlar arasında Ki Kare testi kullanılarak fark olup olmadığı analiz edilmiştir. %99 güven düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir (Ki Kare Test İstatistiği = 274,086). Netice olarak “H3: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaş kendini daha değerli hissetmektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Vatandaşlar nüfus müdürlüğündeki değişim ile beraber kendilerini daha değerli hissetmektedir.

Vatandaşlara yeni sistem ile eski sistemi kıyaslamak için sorulan 4 sorudan “hizmet kalitesindeki artış” algısını ölçen soru ile diğer 3 soru arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Vatandaşların hizmet kalitesindeki artışı diğer ölçümlenen başlıklardan en fazla hangisi ile ilişkilendirdiği merak edilmiştir. Spearman korelasyon testi sonucu, %99 güven düzeyinde “hizmet kalitesindeki artış” algısı en fazla “bekleme süresindeki azalış” algısı ile ilişkili çıkmıştır ($r=0,73$). Yine “Hizmet kalitesindeki artış” algısının, %99 güven düzeyinde “oturarak hizmet almaktan memnuniyet” algısı ($r=0,37$) ve “kendini daha değerli hissetme” algısı ($r=0,43$) ilişkisi olsa da, ilişki düzeyi zayıftır. Bu bulgudan anlaşılmaktadır ki, vatandaşın hizmet kalitesinin yükselmesi ile algısı - yöneltilen sorular kapsamında - en fazla bekleme süresinin azalmasından kaynaklanmaktadır. Korelasyon testleri sebep sonuç ilişkisi vermese de, “hizmet kalitesi” ve “bekleme süresi” arasında mantıksal olarak bekleme süresinin sebep, hizmet kalitesinin sonuç olduğu düşünülmüştür.

3.11.2. Hizmet Kalitesinde Algılanan Mevcut Düzey

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen yapısal dönüşümün vatandaş tarafından memnuniyetle karşılandığı belirgindir. Bununla beraber Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün mevcut yapısının olabilecek en ideal yapı olduğunu düşünmemek gerekir. Mevcut yapının şu anki haliyle değerlendirmesini yapabilmek için detaylı bir memnuniyet ölçümü gerekmektedir. Böylelikle mevcut yapının kritiği daha iyi yapılabilecektir.

Vatandaşların memnuniyet düzeylerini ölçmek için kullanılan sorular ve alınan cevapların ortalaması tablolarla ifade edilmiştir. 22 sorudan oluşan SERVPERF ölçeği 5 boyuttan oluşmaktadır ve her bir boyutun altında hangi kriterlerin (soruların) toplandığı tablolarda ifade edilmiştir. Tablolarda ortalama olarak verilen değerlerde 5 en yüksek puanı, 1 en düşük puanı, 3 ise ortalama puanı ifade etmektedir.

Öncelikle her bir boyut için güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Boyutların altında hangi maddeler olduğu ve güvenilirlik test sonuçları (Cronbach'ın Alfa Değeri) Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Tüm Maddelerin Dahil Olduğu Güvenilirlik Test Sonuçları

FİZİKİ ŞARTLAR (TANGIBLES) (KRİTER 1-2-3-4)	Cronbach'ın Alfa Değeri 0,74
GÜVENİLİRLİK (RELIABILITY) (KRİTER 5-6-7-8-9)	Cronbach'ın Alfa Değeri 0,80
CEVAP VEREBİLİRLİK (RESPONSIVENESS) (KRİTER 10-11-12-13)	Cronbach'ın Alfa Değeri 0,52
İTİMAT (ASSURANCE) (KRİTER 14-15-16-17)	Cronbach'ın Alfa Değeri 0,82
DUYARLILIK (EMPATHY) (KRİTER 18-19-20-21-22)	Cronbach'ın Alfa Değeri 0,80

Güvenilirlik testi sonucu madde çıkarıldığı takdirde güvenilirlik değerinin önemli ölçüde yükselmesi söz konusu olan maddeler çıkarılarak güvenilirlik testi tekrar edilmiştir. Bu bağlamda Cevap Verebilirlik boyutundaki 10. madde (ankette 16. soru) ve Duyarlılık boyutundaki 19. madde (ankette 25. soru) analizlerden çıkarılmıştır. Analizlerden çıkarılan maddeler şunlardır:

S16 Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları işlemimin ne kadar süreceği ile ilgili tam bilgi verir.

S25 Isparta Nüfus Müdürlüğü'nün çalışma saatleri hizmet almak isteyen herkes için uygundur.

Söz konusu maddeler çıkarıldıktan sonra güvenilirlik testi tekrar edilmiştir ve elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Güvenilirliği Düşüren Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Güvenilirlik Test

Sonuçları

FİZİKİ ŞARTLAR (TANGIBLES) (KRİTER 1-2-3-4)	Cronbach’ın Alfa Değeri 0,74
GÜVENİLİRLİK (RELIABILITY) (KRİTER 5-6-7-8-9)	Cronbach’ın Alfa Değeri 0,80
CEVAP VEREBİLİRLİK (RESPONSIVENESS) (KRİTER 11-12-13)	Cronbach’ın Alfa Değeri 0,67
İTİMAT (ASSURANCE) (KRİTER 14-15-16-17)	Cronbach’ın Alfa Değeri 0,82
DUYARLILIK (EMPATHY) (KRİTER 18-20-21-22)	Cronbach’ın Alfa Değeri 0,85

Tüm değerler 0,6 sınırının üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğuna kanaat getirilmiş ve toplamda 20 madde ile analizlere geçilmiştir. Öncelikle genel resmi görebilmek için boyutlarla ilgili sonuçlara bakılacaktır. Bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü SERVPERF Boyutlarında

Ortalamalar

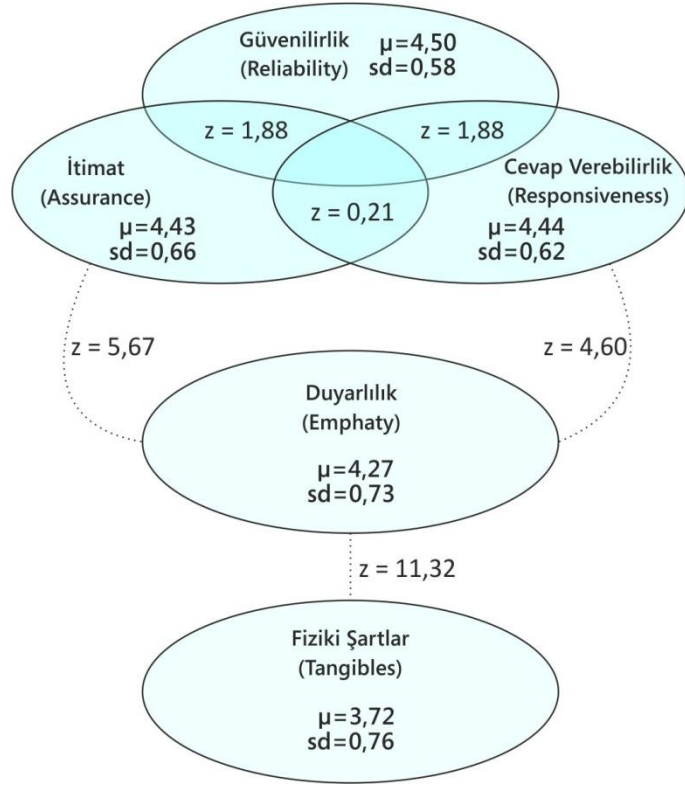
FİZİKİ ŞARTLAR (TANGIBLES) (KRİTER 1-2-3-4)	Genel Ortalama 3,72	Standart Sapma 0,76
GÜVENİLİRLİK (RELIABILITY) (KRİTER 5-6-7-8-9)	Genel Ortalama 4,50	Standart Sapma 0,58
CEVAP VEREBİLİRLİK (RESPONSIVENESS) (KRİTER 11-12-13)	Genel Ortalama 4,44	Standart Sapma 0,62
İTİMAT (ASSURANCE) (KRİTER 14-15-16-17)	Genel Ortalama 4,43	Standart Sapma 0,66
DUYARLILIK (EMPATHY) (KRİTER 18-20-21-22)	Genel Ortalama 4,27	Standart Sapma 0,73

Tablo 8’deki değerlere bakılacak olursa Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün vatandaşları en fazla memnun ettiği özellikleri “Güvenilirlik”, “Cevap

Verebilirlik” ve “İtimat” boyutlarıdır. Mukayeseli olarak bakıldığında memnuniyetin en düşük olduğu boyut ise “Fiziki Şartlar” boyutudur. 4 ve üzeri ortalamalar üst düzey bir memnuniyeti ifade etmese de vatandaşın tatmin olduğunu göstermektedir. “Duyarlılık” boyutunda vatandaşın Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden tatmin olduğu söylenebilir. “Güvenilirlik”, “Cevap Verebilirlik” ve “İtimat” boyutlarında ise vatandaşın memnuniyeti üst seviyeye yakındır.

Yeni tanımlanan her bir değişken için normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin normal dağıldığı hipotezi, Kolmogorov-Smirnov testi sonucu Fiziki Şartlar boyutu %95 güven düzeyinde (Test İstatistiği = 1,59), Güvenilirlik, Cevap Verebilirlik, İtimat ve Duyarlılık boyutları ise %99 güven düzeyinde (Sırasıyla Test İstatistiği = 3,62 ; 3,56 ; 3,69 ; 2,99) reddedilmiştir. Veriler normal dağılmadığı için analizlerde parametrik olmayan testler tercih edilmiştir.

Boyutlar arası fark analizi gerçekleştirilerek Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün yeni sistem ile beraber sergilediği hizmet kalitesinde hangi boyutların daha öne çıktığı ve hangi boyutların geride kaldığı tespit edilmiştir. İlişkili boyutlar arası Wilcoxon İşaretli Sıralar testi kullanılarak gerçekleştirilen karşılaştırmalar sonucu elde edilen bulgular Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Boyutlar Arası Kıyaslama Bulguları

Güvenilirlik, İtimat ve Cevap Verebilirlik boyutları %95 güven düzeyinde birbirlerinden ayrışmamıştır. Wilcoxon İşaretli Sıralar testi sonucu elde edilen standartlaştırılmış test istatiği bulguları Şekil 1 üzerinde verilmiştir. Duyarlılık boyutu söz edilen bu 3 boyuttan %99 güven düzeyinde ayrışmıştır. Fiziki Şartlar boyutu ise diğer tüm boyutlardan %99 güven düzeyinde ayrışmıştır. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi açısından vatandaşı en fazla tatmin ettiği boyutlar Güvenilirlik, İtimat ve Cevap Verebilirlik boyutlarıdır. Ardından Duyarlılık boyutu takip etmektedir. Fiziki Şartlar boyutu ise tatmin açısından en sonda yer almaktadır.

Boyutlarda tatmin düzeyi farklılaştığı için “H4: Süreç değişimi sonrası Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi orta düzeyin üzerindedir.” hipotezini test etmek için genel ortalamadan yola çıkmak yerine boyutlar bazında değerlendirme yapmanın daha isabetli olacağı düşünülmüştür. Eğer tüm boyutlarda “orta düzeyin üstü” şartı sağlanırsa hipotez kabul edilecektir.

“Orta düzey” ifadesinin ölçekteki alt ve üst limitleri baz alarak hesaplanan sayısal karşılığı $(5+1)/2 = 3$ ’tür. Wilcoxon işaretli sıralar testi kullanarak her bir boyutun orta düzeyden ayrışıp ayrışmadığı irdelenmiştir. Tüm boyutlar %99 güven düzeyinde “orta düzey” olarak tanımlanan 3 değerinden ayrışmıştır. Wilcoxon işaretli sıralar test istatistiği değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Boyutlara Verilen Cevapların Orta Düzeyden Ayrışma Analizi

	Wilcoxon İşaretli Sıralar Standartlaştırılmış Test İstatistiği
FİZİKİ ŞARTLAR (TANGIBLES)	(N=350) 12,98
GÜVENİLİRLİK (RELIABILITY)	(N=350) 16,09
CEVAP VEREBİLİRLİK (RESPONSIVENESS)	(N=350) 15,85
İTİMAT (ASSURANCE)	(N=350) 15,72
DUYARLILIK (EMPATHY)	(N=349) 15,20

Tüm boyutlarda katılımcılardan alınan cevapların ortalaması %99 güven düzeyinde “orta düzey”in üzerindedir. Bu bağlamda “H4: Süreç değişimi sonrası Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi orta düzeyin üzerindedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bahsi geçen boyutlara ilişkin vatandaşın değerlendirmelerini daha iyi anlayabilmek için boyutların alt kriterleri detaylı incelenecektir. Öncelikle Fiziki Şartlar boyutu üzerinde durulacaktır.

Tablo 10’da vatandaşın memnuniyetinin en düşük olduğu “Fiziki Şartlar” boyutunda yer alan kriterlerin ortalamaları verilmiştir.

Tablo 10: “Fiziki Şartlar” Boyutunun Alt Kriterleri

FİZİKİ ŞARTLAR (TANGIBLES)			
KRİTER 1	Isparta Nüfus Müdürlüğü modern görünümlü teçhizata (ekipman ve donanımlara) sahiptir.	Ortalama 3,75	S. Sapma 0,93
KRİTER 2	Isparta Nüfus Müdürlüğü iyi bir fiziki görünüme sahiptir.	Ortalama 3,77	S. Sapma 1,00
KRİTER 3	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları iyi giyimli ve düzgün görünümlüdür.	Ortalama 4,43	S. Sapma 0,86
KRİTER 4	Isparta Nüfus Müdürlüğünün sağladığı hizmetle ilgili materyalleri (pano, broşür, afiş vs.) görsel anlamda çekicidir.	Ortalama 2,94	S. Sapma 1,21

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü kendi içerisinde çözebileceği sorunları büyük oranda çözmüş görünmektedir. Kriter 3’e bakılırsa “Fiziki Şartlar” boyutunun bir kriteri olan memurların görünümleri ile ilgili soruda vatandaşın memnuniyeti oldukça iyi seviyededir. Bununla beraber Kriter 1 ve Kriter 2 Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün kısmen etki alanının dışında kalan konulardır. Bina ve ekipman yatırım gerektiren konulardır. Bu konularda vatandaşın memnuniyeti mukayeseli olarak düşüktür. Kriter 4 ise trajik bir biçimde memnuniyetin en düşük olduğu kriter olmuştur. Pano, broşür, afiş türü görseller maliyeti yüksek olmayan, bununla birlikte estetik anlamda güzel hazırlandığı takdirde algılamaya etkisi yüksek olan unsurlardır. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün profesyonel bir ekip ile görsel anlamda donatılmasının - uygulaması kolay ve maliyeti düşük olduğu için - bir an önce gündeme alınması gerektiği söylenebilir.

“Güvenilirlik” boyutu ortalaması en yüksek olan boyutlardandır. Alt kriterlerinden elde edilen ortalamalar ise Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: “Güvenilirlik” Boyutunun Alt Kriterleri

GÜVENİLİRLİK (RELIABILITY)			
KRİTER 5	Isparta Nüfus Müdürlüğü işlemimin ne kadar süreceği ile ilgili bilgi verirse, söz verdiği sürede işlemimi tamamlar.	Ortalama 4,37	S. Sapma 0,87
KRİTER 6	Isparta Nüfus Müdürlüğünde vatandaş bir problem yaşarsa ilgili personel problemi çözmek için gereken ilgi ve yardımı gösterir.	Ortalama 4,50	S. Sapma 0,77
KRİTER 7	Isparta Nüfus Müdürlüğü sağladığı hizmeti ilk seferde doğru bir biçimde verir.	Ortalama 4,64	S. Sapma 0,64
KRİTER 8	Isparta Nüfus Müdürlüğü sağladığı hizmeti söz verdiği zamanda yerine getirir.	Ortalama 4,45	S. Sapma 0,83
KRİTER 9	Isparta Nüfus Müdürlüğü hatasız bir şekilde kayıt tutmaktadır.	Ortalama 4,52	S. Sapma 0,77

5 kriter ile ölçülen bu boyutta, vatandaşların algısı tüm kriterlerde yüksek düzeydedir. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü “güvenilirlik” boyutunda, gerek kurduğu sistem gereği, gerekse de çalışanlarının verdiği güven ile vatandaşta memnuniyeti sağlamış görünmektedir.

“Cevap Verebilirlik” boyutunda da genel memnuniyet iyi düzeydedir (Ortalama: 4,44). Bu boyutun alt kriterlerine ilişkin bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: “Cevap Verebilirlik” Boyutunun Alt Kriterleri

CEVAP VEREBİLİRLİK (RESPONSIVENESS)			
KRİTER 11	Isparta Nüfus Müdürlüğü hızlı bir biçimde hizmet verir.	Ortalama 4,63	S. Sapma 0,73
KRİTER 12	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları vatandaşa yardımcı olma konusunda isteklidirler.	Ortalama 4,37	S. Sapma 0,83
KRİTER 13	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları asla vatandaşın isteklerini hızlıca karşılayamayacak kadar yoğun olmazlar.	Ortalama 4,31	S. Sapma 0,84

3 kriter ile ölçülen bu boyutta, vatandaşların algısı özellikle hizmet hızı konusunda yüksek düzeydedir (Kriter 11 ortalama = 4,63) Yeni sistemin en önemli getirisi vatandaşa hızlı hizmet sağlamaktır. Alınan cevaplara bakılırsa, yeni sistem amacına ulaşmış gözükmektedir.

“İtimat” boyutu yine ortalaması en yüksek olan boyutlardandır. Bu boyutun alt kriterlerine ilişkin bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: “İtimat” Boyutunun Alt Kriterleri

İTİMAT (ASSURANCE)			
KRİTER 14	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurlarının davranışları vatandaşa güven aşılar.	Ortalama 4,41	S. Sapma 0,84
KRİTER 15	Isparta Nüfus Müdürlüğündeki işlemlerinizi kendinizi güvende hissedersiniz.	Ortalama 4,47	S. Sapma 0,78
KRİTER 16	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları naziktir.	Ortalama 4,57	S. Sapma 0,86
KRİTER 17	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları vatandaşın sorularını yanıtlayabilecek düzeyde gerekli bilgiye sahiptirler.	Ortalama 4,29	S. Sapma 0,82

En yüksek ortalamaya sahip kriterin memurların nezaketi ile ilgili olan Kriter 16 olması dikkate değerdir. Hizmet sektörünün vazgeçilmezi olan nezaket konusunda Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü üst düzey bir performans yakalamış gözükmektedir. Diğer kriterlerde de oldukça yüksek ortalamalar söz konusudur. İtimat boyutunda genel ortalamanın 4,43 gibi bir değerde olması, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün koruması gereken önemli bir üstünlüğünü ifade etmektedir.

“Duyarlılık” boyutu da yine memnuniyetin sağlandığı boyutlardandır. Bu boyutun alt kriterlerine ilişkin bulgular Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: “Duyarlılık” Boyutunun Alt Kriterleri

DUYARLILIK (EMPATHY)			
KRİTER 18	Isparta Nüfus Müdürlüğü vatandaşa bireysel ilgi gösterir.	Ortalama 4,25	S. Sapma 0,89
KRİTER 20	Isparta Nüfus Müdürlüğü vatandaşa kişisel ilgi gösteren memurlara sahiptir.	Ortalama 4,29	S. Sapma 0,89
KRİTER 21	Isparta Nüfus Müdürlüğü vatandaşın yararını gözetir.	Ortalama 4,32	S. Sapma 0,82
KRİTER 22	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları vatandaşın kendine özgü ihtiyaçlarını anlar.	Ortalama 4,23	S. Sapma 0,91

Tablo 12 incelendiği takdirde genel olarak kriterlerin ortalamalarının iyi düzeyde olduğu görülecektir. Genel ortalaması 4,27 olan Duyarlılık boyutunun alt kriterlerinde de ortalamalar genel ortalamaya çok yakın bir seviyede seyretmiştir.

3.11.3. Hizmet Kalitesinde Algılanan Mevcut Düzeyin Demografik Verilerle İncelenmesi

Buraya kadar sunulan bulgular kriter bazında boyutların irdelenmesi açısından önemlidir. Örgütsel gelişim açısından memnuniyet bazında üstün yönlerin ve zayıf yönlerin tespit edilmesi, ortaya konacak stratejilerin bilinçli bir biçimde belirlenmesini sağlayacaktır. Strateji geliştirmede kullanılması gereken diğer bir unsur da hedef kitlenin profilidir. Hedef kitlenin profiline göre memnuniyet düzeyleri değişebilir. Yöneticiler ise bunun farkında olmalı ve stratejilerini ona göre belirlemelidir.

Vatandaş memnuniyetlerinin “Yaş Aralığı”, “Cinsiyet” ve “Medeni Hal” durumuna göre değişip değişmediği incelenmiştir. Kullanılan fark analizlerinde en az % 95 güven düzeyinde ortaya çıkan farklar önemli kabul edilmiş ve tablolar ile sunulmuştur.

“Yaş Aralığı” 4 gruptan oluşmaktadır. Gruplar arası fark analizi Kruskal Wallis testi ile gerçekleştirilmiştir. SPSS 21 paket programı Kruskal Wallis testinde standartlaştırılmış test istatistiğini vermemektedir. “Z” değeri tablolarda sunulamadığı için Kruskal Wallis test istatistiği verilmiş ve anlaşılabilirliği sağlamak için “p” (önem düzeyi) değeri de tablolarda sunulmuştur. Gruplar arası fark olduğu durumlarda ise ANOVA testinin altında yer alan Post Hoc testlerinden varyansların eşit dağılmadığı durumlarda kullanılan Tamhane testi kullanılmıştır. Böylelikle hangi alt gruplar arasında fark olduğu “p” değerleri ile beraber tablolarda belirtilmiştir.

“Cinsiyet” 2 gruptan oluştuğu için fark testi olarak Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Standartlaştırılmış test istatistikleri tablolarda sunulmuştur.

“Medeni Hal” 3 gruptan oluşmakla beraber örnekleme “boşanmış” kişi sayısı 11’dir. Oldukça düşük bir değer olduğu için boşanmış kişiler fark analizlerine dahil edilmemiştir. “Evli” ve “Bekar” olarak 2 grup incelemeye alınmıştır. Dolayısıyla yine fark testi olarak Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Standartlaştırılmış test istatistikleri tablolarda sunulmuştur.

Demografik verilerle fark analizlerinin gerçekleştirildiği bulgular verilirken boyutlar bazında verilecektir. “Fiziki Şartlar” boyutunda demografik verilere göre fark analizlerinin sonuçlarına Tablo 15’de yer verilmiştir.

Tablo 15: “Fiziki Şartlar” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri

FİZİKİ ŞARTLAR (TANGIBLES)			
YAŞ ARALIĞI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
18-25	126	3,69	0,81
26-35	90	3,78	0,72
36-50	89	3,76	0,74
51+	45	3,67	0,70
Toplam	350	3,72	0,76
Yaş grupları arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR. (Kruskal Wallis Test İstatistiği = 1,14 ; p = 0,77)			
CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Erkek	253	3,73	0,78
Kadın	97	3,72	0,68
Toplam	350	3,72	0,76
“Erkek” ile “Kadın” arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR. (z = 0,15)			
MEDENİ HAL	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Evli	182	3,74	0,72
Bekar	156	3,68	0,80
Toplam	338	3,71	0,76
“Evli” ile “Bekar” arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR. (z = 0,63)			

Gerçekleştirilen fark analizlerinde, “Fiziki Şartlar” boyutunda gruplar arasında önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile katılımcıların “Fiziki Şartlar” boyutunda yaşa, cinsiyete ve medeni hale göre memnuniyet düzeyleri önemli ölçüde değişmemektedir ($p>0,05$).

“Güvenilirlik” boyutunda demografik verilere göre fark analizlerinin sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 16: “Güvenilirlik” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri

GÜVENİLİRLİK (RELIABILITY)			
YAŞ ARALIĞI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
18-25	126	4,36	0,70
26-35	90	4,52	0,55
36-50	89	4,65	0,45
51+	45	4,52	0,46
Toplam	350	4,50	0,58
Yaş grupları arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (Kruskal Wallis Test İstatistiği = 11,72 ; p = 0,01) “18-25” yaş grubu ile “36-50” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (p = 0,00)			
CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Erkek	253	4,47	0,62
Kadın	97	4,55	0,47
Toplam	350	4,50	0,58
“Erkek” ile “Kadın” arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR . (z = 0,47)			
MEDENİ HAL	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Evli	182	4,58	0,50
Bekar	156	4,42	0,64
Toplam	338	4,50	0,58
“Evli” ile “Bekar” arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (z = 2,34)			

“Güvenilirlik” boyutunda, önemli farklar yaş ve medeni hal için söz konusudur. Cinsiyete göre gruplar arası önemli bir fark söz konusu değildir (p>0,05). Genç nüfusun memnuniyet ortalaması mukayeseli olarak daha düşüktür. “18-25” yaş grubunun ortalaması ile “36-50” yaş grubunun arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,01). Medeni hal açısından ise bekarların evlilere göre memnuniyetlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (p<0,05).

“Cevap Verebilirlik” boyutunda demografik verilere göre fark analizlerinin sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17: “Cevap Verebilirlik” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri

CEVAP VEREBİLİRLİK (RESPONSIVENESS)			
YAŞ ARALIĞI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
18-25	126	4,22	0,79
26-35	90	4,52	0,50
36-50	89	4,60	0,43
51+	45	4,56	0,45
Toplam	350	4,44	0,62
Yaş grupları arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (Kruskal Wallis Test İstatistiği = 17,24 ; p = 0,00) “18-25” yaş grubu ile “26-35” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (p = 0,00) “18-25” yaş grubu ile “36-50” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (p = 0,00) “18-25” yaş grubu ile “51+” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (p = 0,00)			
CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Erkek	253	4,43	0,67
Kadın	97	4,46	0,49
Toplam	350	4,44	0,62
“Erkek” ile “Kadın” arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR. (z = 0,61)			
MEDENİ HAL	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Evli	182	4,56	0,48
Bekar	156	4,31	0,71
Toplam	338	4,44	0,61
“Evli” ile “Bekar” arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (z = 3,43)			

“Cevap Verebilirlik” boyutunda alınan sonuçlar da “Güvenilirlik” boyutuna benzerdir. Önemli farklar yaş ve medeni hal için söz konusudur. Cinsiyete göre ise gruplar arası önemli bir fark söz konusu değildir (p>0,05). Genç nüfusun (18-25 yaş arası) memnuniyet ortalaması diğer tüm gruplardan düşüktür (p<0,01). Medeni hal açısından ise bekarların evlilere göre memnuniyetleri daha düşüktür (p<0,01).

“İtimat” boyutunda demografik verilere göre fark analizlerinin sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18: “İtimat” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri

İTİMAT (ASSURANCE)			
YAŞ ARALIĞI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
18-25	126	4,27	0,79
26-35	90	4,43	0,65
36-50	89	4,58	0,50
51+	45	4,62	0,43
Toplam	350	4,43	0,66
Yaş grupları arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (Kruskal Wallis Test İstatistiği = 13,80 ; p = 0,00) “18-25” yaş grubu ile “36-50” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (p = 0,00) “18-25” yaş grubu ile “51+” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (p = 0,00)			
CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Erkek	253	4,46	0,65
Kadın	97	4,37	0,70
Toplam	350	4,43	0,66
“Erkek” ile “Kadın” arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR . (z = 1,56)			
MEDENİ HAL	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Evli	182	4,53	0,56
Bekar	156	4,32	0,74
Toplam	338	4,44	0,66
“Evli” ile “Bekar” arasındaki fark ÖNEMLİDİR . (z = 2,87)			

“İtimat” boyutunda da durum “Cevap Verebilirlik” ve “Güvenilirlik” boyutlarından çok farklı değildir. Cinsiyete göre ise gruplar arası önemli bir fark söz konusu değildir (p>0,05). Genç nüfusun (18-25 yaş arası) memnuniyet ortalaması 36-50 yaş arası ve 51 yaş üstü gruplarından düşüktür (p<0,01). Medeni hal açısından ise yine bekarların memnuniyeti evlilere göre düşüktür (p<0,01).

“Duyarlılık” boyutunda demografik verilere göre fark analizlerinin sonuçlarına Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19: “Duyarlılık” Boyutunda Demografik Verilere Göre Fark Analizleri

DUYARLILIK (EMPATHY)			
YAŞ ARALIĞI	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
18-25	126	4,12	0,81
26-35	90	4,26	0,78
36-50	88	4,37	0,62
51+	45	4,51	0,52
Toplam	349	4,27	0,73
Yaş grupları arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (Kruskal Wallis Test İstatistiği = 10,86 ; p = 0,01) “18-25” yaş grubu ile “51+” yaş grubu arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (p = 0,00)			
CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Erkek	252	4,25	0,77
Kadın	97	4,34	0,63
Toplam	349	4,27	0,73
“Erkek” ile “Kadın” arasındaki fark ÖNEMLİ DEĞİLDİR. (z = 0,59)			
MEDENİ HAL	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	S. SAPMA
Evli	181	4,37	0,63
Bekar	156	4,16	0,80
Toplam	337	4,27	0,72
“Evli” ile “Bekar” arasındaki fark ÖNEMLİDİR. (z = 2,29)			

“Duyarlılık” boyutunda da cinsiyete göre gruplar arası önemli bir fark söz konusu değildir (p>0,05). Genç nüfusun (18-25 yaş arası) memnuniyet ortalaması nicel olarak düşük olsa da sadece 51 yaş üstü grupla arasındaki fark önemlidir (p<0,01). Duyarlılık konusunda yaşlıların (51+) memnuniyetlerinin üst seviyede olduğu görülmektedir. Kültürümüzden gelen yaşlılara olan hürmet Isparta İl Nüfus ve

Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarında da mevcut görünmektedir. Yaşlıların, kendilerine olan ilgi ve alakadan gayet memnun olduğu söylenebilir. Medeni hal açısından ise yine bekarların memnuniyeti evlilere göre düşüktür ($p<0,05$).

Demografik verilerle gerçekleştirilen analizlerin genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa, özellikle **gençlerin** ve **bekarların** memnuniyetlerinin nispeten daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu kesimlerin hizmet kalitesine ilişkin beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Eğer hizmet kalitesinin daha fazla yükseltilmesi isteniyorsa bu kesimlere odaklanılması fayda sağlayabilir.

3.11.4. Çalışanların İş Tatmini

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının iş tatminini ölçmek için Paul E. Spector (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların ölçekte yer alan 36 ifadenin her birine eski ve yeni sistem için 2 ayrı cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcılar ifadeleri önce eski organizasyon yapısına göre değerlendirmiş, sonra yeni organizasyon yapısı için tekrar değerlendirmiştir. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nün 22 çalışanı ile yapılan ölçümün değerlendirmesinde 1 en düşük puanı, 5 en yüksek puanı ve 3 ortalama puanı ifade etmektedir.

İş tatmin ölçeğinde yöneltile soruların bir kısmı negatif yönlüdür. Bu sorular için ters kodlanarak veri girişi sağlanmıştır. Hangi ifadelerin ters kodlandığı, bundan sonraki analizlerde, ifadelere yer verildikçe dipnotlarla belirtilmiştir.

9 boyutta sonuç veren 36 soruluk iş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik testleri uygulanmamıştır. Araştırmanın odak noktası vatandaşların hizmetten duyduğu tatmindeki değişimdir. Bununla beraber, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi sonrasında çalışanların iş tatmininde herhangi bir değişim olup olmadığı da merak edilmiştir. İş tatmini ölçümü için evrenin tamamına (22 kişi) ulaşılsa da, ulaşılan bu rakam Cronbach'ın Alfa güvenilirlik testini uygulamak için yeterli değildir (Yurdugül, 2008). Ölçek Türkiye'de en yaygın kullanılan iş tatmini testlerinden olduğu için, güvenilirlik açısından problem yaşanmayacağı düşünülmüş ve diğer analizlere geçilmiştir.

İş tatminin 9 alt boyutu detaylı incelenecektir. Her bir boyutun hangi alt kriterlerden oluştuğu ve her bir kriter için eski sistemde ve yeni sistemde tatmin düzeyleri verilecektir. Sonrasında kriterlerin bileşiminden oluşan boyutun, eski ve yeni sistem için ayrı ayrı tanımlayıcı istatistikleri verilecek ve fark testi gerçekleştirilecektir. Böylelikle “H5: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi çalışanların iş tatminini etkilememiştir.” hipotezinin test edilmesi hedeflenmektedir. Eğer boyutların hiç birinde tatmin düzeyinde değişiklik yoksa hipotez kabul edilecektir. Aksi takdirde reddedilecektir.

Eski ve yeni sistemde boyutlardaki tatmin düzeylerinin kıyaslanması için Wilcoxon İşaretli Sıralar testi kullanılmıştır. %95 güven aralığında ($z < 1,96$) yer almayan sonuçlarda, fark olmadığına hükmedilmiştir. Öncelikle “Ücret” boyutundan başlanacaktır. “Ücret” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: “Ücret” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

ÜCRET		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1,55	1,01	1,73	1,12
KRİTER 10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.*	2,32	1,52	2,04	1,43
KRİTER 19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.*	2,67	1,62	2,48	1,63
KRİTER 28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	2,24	1,30	2,24	1,30
	ÜCRET BOYUTU	2,18	1,00	2,11	0,97
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 1,19 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“Ücret” boyutunda eski organizasyon yapısında ortalama 2,18 iken yeni sistemle beraber 2,11 olmuştur. Eski sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi

arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama, orta seviyenin (3) altındadır. Genel bir ifade ile Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının aldıkları ücretten tatmin olmadıkları söylenebilir. Alt kriterle bakılacak olursa çalışanlar en fazla yaptıkları işin karşılığı olabilecek bir ödeme almadıklarından şikayetçidir (Kriter 1).

“Yükselme” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: “Yükselme” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

YÜKSELME		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür. *	3,27	1,35	3,27	1,35
KRİTER 11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	2,27	1,52	2,32	1,49
KRİTER 20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	2,23	1,34	2,18	1,44
KRİTER 33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	3,09	1,27	3,18	1,18
	YÜKSELME BOYUTU	2,72	0,80	2,74	0,73
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 0,55 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“Yükselme” boyutunda eski organizasyon yapısında ortalama 2,72 iken yeni sistemle beraber 2,74 olmuştur. Eski sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama orta seviyenin (3) altında olduğu için Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının yükselme imkanlarından tatmin olmadıkları söylenebilir. Alt kriterle bakılacak olursa çalışanlar en fazla işini iyi yapanlara tanınan (Kriter 11) ve diğer kurumlarla kıyaslı (Kriter 20) yükselme imkanlarından şikayetçidir.

“İdare (Yönetici)” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: “İdare (Yönetici)” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

İDARE (YÖNETİCİ)		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	3,45	1,37	3,91	1,23
KRİTER 12	Yöneticim bana karşı adil değildir.*	2,91	1,57	3,14	1,52
KRİTER 21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.*	3,09	1,41	3,14	1,36
KRİTER 30	Yöneticimi seviyorum.	3,73	1,35	3,77	1,27
	İDARE (YÖNETİCİ) BOYUTU	3,30	1,07	3,49	1,06
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 1,27 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“İdare (Yönetici)” boyutunda eski organizasyon yapısında ortalama 3,30 iken yeni sistemle beraber 3,49 olmuştur. Eski sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama orta seviyenin (3) biraz üzerinde olduğu için Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının yükselme imkanlarından orta düzeyde tatmin oldukları söylenebilir. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleşen değişim, yönetimin iradesi ile ortaya konmuş bir süreç değişimidir. Çalışanların öncesinde alışık oldukları yıllardır aynı şekilde yürüyen sistem, yöneticinin iradesiyle değiştirilmiştir. Her ne kadar vatandaşa hizmet odaklı olsa da, alışkanlıkların kırılması kolay bir süreç değildir. Bu bağlamda düşünülecek olursa değişimle beraber özellikle yönetici kaynaklı bir tatmin düşüşü beklenebilir. Fakat öyle bir düşüş söz konusu olmamıştır. Genel ortalamaya yansımaya da Kriter 3’te oluşan değişim ise dikkate değerdir. Çalışanlar eskisine nazaran yöneticilerini yaptığı işte daha yeterli bulmaktadır ($z = 2,04$).

“Yan Ödemeler” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: “Yan Ödemeler” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

YAN ÖDEMELER		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.*	2,55	1,65	2,50	1,63
KRİTER 13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	2,50	1,50	2,59	1,50
KRİTER 22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	2,23	1,27	2,18	1,30
KRİTER 29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.*	2,45	1,57	2,45	1,57
	YAN ÖDEMELER BOYUTU	2,43	0,88	2,43	0,86
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 0,00 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“Yan Ödemeler” boyutunda eski organizasyon yapısında ortalama 2,43 iken yeni sistemle beraber değişmemiş ve yine 2,43 olmuştur. Eski sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama, orta seviyenin (3) altındadır. Genel bir ifade ile Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının aldıkları yan ödemelerden tatmin olmadıkları söylenebilir. Alt kriterle bakılacak olursa çalışanlar en fazla yan ödemelerin adil olmamasından şikâyetçidir (Kriter 22). Yeni sistemin en önemli özelliklerinden biri de performansın ölçülebiliyor olmasıdır. Her memur her işi yaptığı ve günlük işlem sayısı hesaplanabildiği için performansa dayalı ücret sistemi işletilebilir haldedir. Bununla birlikte şu anki mevzuat nüfus müdürlüklerinde performansa dayalı ödemeye müsait değildir. Bu durumda çalışanların yan ödemeler konusunda tatmin düzeyinin düşük olması olağandır.

“Ödül” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24: “Ödül” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

ÖDÜL		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	2,36	1,50	2,55	1,57
KRİTER 14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.*	3,59	1,40	3,55	1,37
KRİTER 23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.*	1,77	1,41	1,73	1,42
KRİTER 32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	2,41	1,40	2,36	1,43
	ÖDÜL BOYUTU	2,53	0,80	2,55	0,80
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 0,27 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“Ödül” boyutunda ESKİ organizasyon yapısında ortalama 2,53 iken yeni sistemle beraber 2,55 olmuştur. ESKİ sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama, orta seviyenin (3) altındadır. Genel bir ifade ile Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının ödüllendirmeden tatmin olmadıkları söylenebilir. Alt kriterle bakılacak olursa çalışanlar en fazla ödüllerin çok az olmasından şikayetçidir (Kriter 23).

“Çalışma Koşulları” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25: “Çalışma Koşulları” Boyutunun Alt kriterleri ve Genel Durum

ÇALIŞMA KOŞULLARI		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.*	3,48	1,17	3,33	1,32
KRİTER 15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	2,77	1,31	2,77	1,38
KRİTER 24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.*	2,59	1,30	2,64	1,26
KRİTER 31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.*	3,05	1,25	3,09	1,34
	ÇALIŞMA KOŞULLARI BOYUTU	2,94	0,72	2,93	0,76
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 0,00 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“Çalışma Koşulları” boyutunda ESKİ organizasyon yapısında ortalama 2,94 iken yeni sistemle beraber 2,93 olmuştur. ESKİ sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama, orta seviyeye (3) çok yakındır. Genel bir ifade ile Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının çalışma koşulları ile ilgili tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Alt kriterle bakılacak olursa çalışanlar işlerin çokluğundan şikayetçidir (Kriter 24). Değişimin en önemli etkilerinden biri de çalışanların çalışma koşullarını değiştirmiş olmasıdır. ESKİ sistemde sadece tek bir işlemde sorumlu olan çalışanlar, yeni sistemle beraber her işlemi yapmaktadır. Bu durum iş yükünü artırıyor gibi gözükse de, kişiye olan bağımlılığı azaltmaktadır. ESKİ sistemde çalışan işlemi yapamadığı durumda sistem kilitlenmektedir. Molalar, yıllık izinler vs. kriz sebebidir. Yeni sistemde herkes her işi yapsa da, çalışanın ikamesinin olması rahatlık veren pozitif bir unsurdur. Çalışanların tatmin düzeylerinin düşmemiş olması bu bağlamda anlaşılabilir.

“İş Arkadaşları” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26: “İş Arkadaşları” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

İŞ ARKADAŞLARI		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	3,45	1,34	3,68	1,17
KRİTER 16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.*	2,68	1,49	2,86	1,61
KRİTER 25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	3,68	0,99	3,68	0,99
KRİTER 34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.*	2,90	1,58	3,00	1,45
	İŞ ARKADAŞLARI BOYUTU	3,17	0,81	3,30	0,71
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 1,88 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“İş Arkadaşları” boyutunda ESKİ organizasyon yapısında ortalama 3,17 iken yeni sistemle beraber 3,30 olmuştur. ESKİ sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama orta seviyenin (3) biraz üzerinde olduğu için Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının, iş arkadaşlarından orta düzeyde tatmin oldukları söylenebilir. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleşen değişim, iş arkadaşları ile ilişkilere etki edebilecek bir değişimdir. Özellikle “kişiye özel” işlemlerden sıyrılıp herkesin her işlemini yapar hale gelmesi ve açık ofis sistemi, ilişkilere direkt etki edebilecek unsurlardır. Yeni sistemle beraber yönetici, çalışanların performanslarını ay sonlarında ilan etmektedir. Başlı başına bu uygulama bile ilişkilerin dinamiklerini değiştirir. Bu araştırmada ilişkilerin dinamikleri ölçülmemiştir. Fakat iş arkadaşları ile ilişkiler bağlamında tatmin düzeyleri ölçülmüş ve netice olarak dinamikler değişmiş olsa bile sonuçların (tatmin düzeyinin) değişmediği bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Bulgular yorumlanırken %95 güven aralığının fark testinde sınır kabul edileceği belirtilmişti. “İş Arkadaşları” boyutunda gerçekleştirilen fark analizinde %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olmasa da, %90 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğunu belirtmek gerekir ($z = 1,88$). Özellikle örneklem sayısı küçük olduğu için %90 güven düzeyi önemli bir bulgu olabilir. Böyle kabul edilecek olursa da, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının iş arkadaşları boyutunda tatmin düzeyinin yeni sistemle beraber yükseldiği söylenebilir. Her ne kadar hipotez testinde kullanılmayacak olsa da, sonraki araştırmalar için fikir vermesi açısından bu bulguya özellikle değinilmiştir.

“İşin Kendisi” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27: “İşin Kendisi” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

İŞİN KENDİSİ		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.*	3,57	1,54	3,57	1,54
KRİTER 17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	3,59	1,26	3,77	1,23
KRİTER 27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	3,81	1,12	3,95	1,16
KRİTER 35	İşimden hoşlanıyorum.	3,73	1,28	4,00	1,20
	İŞİN KENDİSİ BOYUTU	3,69	1,09	3,83	1,10
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	$z = 1,47$ (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“İşin Kendisi” boyutunda ESKİ organizasyon yapısında ortalama 3,69 iken yeni sistemle beraber 3,83 olmuştur. ESKİ sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel

ortalama 4 (katılıyorum) seviyesine yakın olduğu için Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının işin kendisinden tatmin oldukları söylenebilir. Diğer boyutlarla kıyaslandığında nicel değer olarak tatmin düzeyinin en yüksek olduğu boyut bu boyuttur. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanları gerek ESKİ sistemde, gerekse de yeni sistemde işlerini severek yaptıklarını belirtmektedir. Yeni sistemin olumsuz herhangi bir etkisi de söz konusu olmamıştır.

“İletişim” boyutunun alt kriterleri, tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28: “İletişim” Boyutunun Alt Kriterleri ve Genel Durum

İLETİŞİM		ESKİ SİSTEM		YENİ SİSTEM	
		Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.
KRİTER 9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	3,32	1,21	3,59	1,14
KRİTER 18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.*	3,00	1,52	3,10	1,55
KRİTER 26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.*	3,10	1,26	3,05	1,32
KRİTER 36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.*	3,68	1,32	3,86	1,17
	İLETİŞİM BOYUTU	3,28	0,95	3,43	0,98
	ESKİ SİSTEM İLE YENİ SİSTEMİ KARŞILAŞTIRMA	z = 1,84 (FARK YOK)			

*Bu ifade negatiftir ve ters kodlanmıştır. Ortalama 1’e yaklaştıkça ifadeye katılımın yüksek olduğu anlamına gelir.

“İletişim” boyutunda ESKİ organizasyon yapısında ortalama 3,28 iken yeni sistemle beraber 3,43 olmuştur. ESKİ sistemdeki tatmin düzeyi ile yeni sistemdeki tatmin düzeyi arasında önemli bir fark söz konusu değildir ($p>0,05$). Bu boyutta genel ortalama orta seviyenin (3) biraz üzerinde olduğu için Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının, kurum içi iletişimden orta düzeyde tatmin oldukları

söylenbilir. Tatmin düzeyinin en düşük olduğu kriter ise iş yeri hedeflerinin açık ve belirginliği kriteridir (Kriter 18).

“İletişim” boyutunda da “İş Arkadaşları” boyutuna benzer bir durum söz konusudur. “İletişim” boyutunda gerçekleştirilen fark analizinde %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olmasa da, %90 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğunu belirtmek gerekir ($z = 1,88$). Böyle kabul edilecek olursa da, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının iletişim boyutunda tatmin düzeyinin yeni sistemle beraber yükseldiği söylenebilir. Her ne kadar hipotez testinde kullanılmayacak olsa da, sonraki araştırmalar için fikir vermesi açısından bu bulguya özellikle yer verilmiştir.

İş tatmini boyutlarının hiçbirinde ESKİ sistem ile yeni sistem arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Dolayısıyla “H5: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi çalışanların iş tatminini etkilememiştir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri tatmininde üst düzey bir performans yakalayan yeni sistem, çalışanlar açısından bakıldığında benzer bir performans yakalayamamıştır. Bununla beraber iş tatmininde herhangi bir düşüş de söz konusu değildir. Bir başka ifade ile, gerçekleşen yapısal dönüşümün çalışanlara olumsuz bir etkisi de söz konusu değildir. Vatandaşın memnuniyeti artarken hizmet sağlayanların memnuniyeti düşmüş olsaydı ortaya konan dönüşümde bir olumsuzluktan bahsedilebilirdi. Fakat böyle bir durum söz konusu değildir. Hizmet sağlayanların beklentilerini karşılayamamış olsa da hizmet alanların beklentilerini üst düzeyde sağlaması böylesine bir dönüşümün takdir edilmesi anlamında yeterlidir.

SONUÇ

Bu araştırmada, kamu sektörü yöneticilerinin var olan kaynaklarla, kamunun bürokratik ve hantal yapısı nedeniyle oluşan engellere rağmen, hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik, başarılı bir değişim süreci yönetebilirliği irdelenmiştir. Bu bağlamda, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde 2012 Mayıs ayında gerçekleştirilen süreç odaklı örgütsel değişim sonrasında hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve değişim sonrası çalışan tatmini araştırılmıştır.

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğüne değişim sonrası işlem yaptırmak için başvuran vatandaşlara, aldıkları hizmetin ESKİ ve yeni sisteme göre bekleme süreleri açısından farklarının değerlendirmesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırmadan elde edilen önemli bulgulardan biri, bekleme süresindeki önemli düşüştür. ESKİ sistemde hizmet alım süresi 50 dakikaya yakınken, yeni sistemde 1 dakikanın altına düşmüştür. Bu süre vatandaşın kamu hizmetlerinden beklentilerinin oldukça üstünde yer almaktadır. Bekleme süresindeki değişim ile ilgili vatandaşlara yöneltilen soruya alınan cevaplarla *“H1: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaşın işlem yapmak için ortalama bekleme süresi azalmıştır.”* hipotezi kabul edilmiştir. Kamunun hantal yapısı gereği, özellikle tek elden alınan hizmetlerde beklemeye alışmış olan vatandaşın, böyle bir hizmetle karşılaşmış olmasının, tatmin düzeylerinin arttırılmasına yönelik katkı sağlaması beklenmektedir. Değişimin, tüm alanın rasyonel kullanılarak, toplamda 17 hizmet masası oluşturulmasıyla ve her memurun her işlemi yapabilmesine yönelik çalışmalarla sağlanabiliyor olması, kamu sektöründe değişim liderinin desteklenmemesi (Çapraz, 2009) ve mali sorunlar gibi değişimin yaygın bilinen engellerinin de tekrar sorgulanması için kapı aralayacaktır.

Değişim sonrasındaki hizmet kalitesinin ölçülmesi için yapılan analizde, katılımcıların %95,7'sinin hizmet kalitesinde artış olduğunu onaylayan cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Özellikle ESKİ sistemden farklı olarak, banko sistemi sayesinde oturarak hizmet almaya başlayan vatandaşın, bu durumdan memnuniyeti azımsanmayacak niteliktedir. Oldukça yüksek bir oranla hizmet kalitesinde artış gözlemlenmiş olup *“H2: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde*

gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber hizmet kalitesi artmıştır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Özellikle vatandaş beklentilerini karşılamak ve hizmet kalitesini arttırmak için gerçekleştirilmiş bu değişimin, istenen çıktılardan birisi vatandaşın değişim sonrası kendisini değerli hissetmesidir. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın 1836. maddesinde de vatandaş memnuniyeti ve hizmet kalitesi vurgulanmıştır (8.BYKP, 2005:191). Bu bağlamda yeni kamu hizmeti anlayışına göre, vatandaşın kendisini değerli hissetmesi hedeflenen durumdur. % 89,63 gibi yüksek bir olumlu ifade onayı ile *“H3: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaş kendini daha değerli hissetmektedir.”* hipotezi kabul edilmiştir.

Değişim sonrasında vatandaşın memnuniyetinin yüksek olması ile birlikte mevcut yapının ideal olduğu varsayılmayarak, koşul değerlendirmesi yapılabilmesi ve yapılacak olan değişim uygulamalarına önerilerde bulunabilmek için 22 sorudan ve 5 boyuttan oluşan müşteri memnuniyeti anketi uygulanmıştır. İncelenen Fiziki Şartlar, Güvenilirlik, Cevap Verilebilirlik, İtimat ve Duyarlılık boyutları arasından değişim sonrası vatandaşın en memnun olduğu özellikler “Güvenirlilik”, “Cevap Verilebilirlik” ve “İtimat” olarak tespit edilmiştir. Özellikle “Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü sağladığı hizmeti söz verdiği sürede tamamlar” ve “vatandaş problem yaşarsa ilgili personel bunu çözmek için elinden geleni yapar” gibi sorulardan oluşan güvenilirlik ile ilgili ölçüm sorularından, yüksek onay alınmış olması dikkat çekmiştir. Araştırmada Wilcoxon İşaretli Sıralar testi sonucu boyutlar arasında yapılan kıyaslamada, vatandaşların Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden en fazla memnuniyet duydukları özellikler “Güvenirlilik”, “Cevap Verilebilirlik” ve “İtimat” olup, bu üç özellik sonrasında “Duyarlılık” son sırada ise “Fiziki Koşullar” la ilgili özellikler yer almaktadır.

Hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik yapılan bu değişimde *“H4: Süreç değişimi sonrası Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi orta düzeyin üzerindedir.”* hipotezinin değerlendirilebilmesi için analizde kullanılan boyutların ayrı ayrı analizi yapılmış olup, her boyutun orta düzeyin üstünde olması nedeni ile hipotez kabul edilmiştir.

Vatandaş memnuniyetinin mukayeseli olarak düşük olduğu Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün “Fiziki Şartlar” la ilgili özellikler testi detaylandırılarak analiz edilmiştir. Kamuda değişim için istenilecek yeni araç-gereç ve maddi malzemelerin sınırlılığı (Şahin ve Emini, 2006), liderlerin değişimi başlatamamasının nedenleri arasında görülmektedir. Bu bağlamda bu boyut kısmen Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün etki alanı dışına çıkmaktadır. Bununla beraber “Fiziki Şartlar” boyutunda değerlendirilen görsel hizmetlerdeki (pano, broşür, afiş vb) memnuniyet düzeyindeki seviyenin, çok maliyet gerektirmeden yapılacak çalışmalarla arttırılabilmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

Müdürlükte yapılacak olan daha sonraki çalışmalara yön vermesi ve hedef kitlenin özelliklerinin farkında olunabilmesi amacıyla, demografik farklılıklara göre memnuniyet düzeyinde herhangi bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, gençlerin ve bekârların memnuniyetlerinin kısmen daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Kamu hizmetleri, güvenlik, savunma, adalet hizmetleri, sağlık hizmetleri gibi hizmetleri kapsamaktadır (Yıldırım, 2013). Yeni kamu hizmet anlayışına göre, bu hizmetlerin modern yöntem ve tekniklerin kullanılarak sağlanması hedefi söz konusudur (Bilgin, 1995). Bu bağlamda gençlerin teknoloji ile olan ilişkileri göz önüne alınırsa, hizmet kalitesinden beklentilerinin yüksek olacak olması tahmin edilebilir. Müdürlük tarafından tekrar hizmet kalitesinin yükseltilmesi hedefi söz konusu olursa, özellikle gençler üzerine odaklanması ve teknoloji temelli değişimler planlanması yerinde olacaktır.

Değişime karşı direncin etkilediği sonuçlardan biri olan iş tatminindeki farklılıklar, değişimin çalışanlar açısından sonuçlarının yorumlanmasında kullanılmıştır. Çalışanların değişim öncesi ve sonrası iş tatmini ölçümlenmesi için, için Paul E. Spector (1994) tarafından geliştirilen ölçek 22 çalışana uygulanmıştır. Çalışanlardan, iş tatmini için geliştirilmiş olan 36 soruya hem ESKİ sisteme hem de yeni sisteme göre cevap vermeleri istenmiştir.

İş tatmini analizi 9 alt boyutun detaylı incelenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu alt boyutlar, ücret, yükselme, idare (yönetici), yan ödemeler, ödül, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimden oluşmaktadır.

Ücret ve Yükselme boyutunda yapılan analizlerde ESKİ sistemle yeni sistem arasında önemli bir değişim gözlemlenmemiştir. Ancak konu olan boyutların genel ortalamaları orta seviyenin altındadır ve genel olarak Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanları aldıkları ücretten ve yükselme olanaklarından tatmin değillerdir. Sonuç yorumlanırken, kamunun bürokratik yapısı ve merkezi atama sistemi göz önünde bulundurulmalıdır.

İdare (Yönetim) boyutu incelemesindeki bulgular oldukça dikkate değerdir. Değişim yaşanan örgütlerde direncin söz konusu olduğu birçok çalışmaya konu olmuştur. Başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesinde, vizyon sahibi bir lider, iyi planlanmış bir süreç yönetimi, çalışanların adaptasyonu ve değişim sonrası durumun korunması önemli etkenlerdendir. Bulgulara göre değişim öncesi ile sonrası idareye bakış açısı arasında ortalama olarak önemli bir fark yoktur. Hatta bu boyut sorularından olan, yöneticinin işinde yeterli olup olmadığının araştırılmasına yönelik hazırlanan soruda, değişimi sağlayan yöneticinin daha yeterli görülüyor olması önemlidir. Lewin, karşı kuvvet ile destekçi kuvvetin karşılaşması ile denge bozulduğu anda değişimin gerçekleşeceğini savunmuştur ve bu iki gücün yanı sıra grubun sosyal alışkanlıkları nedeniyle içsel bir direnç gerçekleşirse, üstesinden gelmek için ayrıca bir güç kullanımı gerekebileceğini vurgulamıştır (Burnes, 2004). Bu durumda değişimle birlikte direncin de olması beklenir bir durumdur. Bulgulara göre iki sistem arasında yöneticiye karşı bakış açısında olumsuz yönde bir değişimin olmamasından yola çıkarak, yöneticinin üstlendiği değişim rolünün, çalışanlara değişim bilgilerinin aktarılma sürecinin ve değişim yönetiminin başarılı olduğu söylenebilir.

Yan ödemeler ve ödül boyutları sonuçları incelendiğinde, önceki sistemle yeni sistem arasında önemli bir fark gözlemlenmemiştir. Fakat genel ortalamalarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Genel anlamda Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının yan ödemeler ve ödüller konusunda tatminleri düşüktür.

Çalışma koşulları boyutunda değişim değerlendirilecek olunursa; büyük değişimin burada olması ile bağlantılı olarak memnuniyet düşüşü beklenebilir. Özellikle önceden sadece bir bölümün işlemleri ile ilgilenen çalışanların yeni sistemle birlikte her işlemi yapıyor hale gelmiş olması, çalışan yükünün artması anlamına gelebilir. Ancak yapılan günlük işlem sayısı, işlem bekleme süresi bağlamında değerlendirildiğinde, iş

yükünün artmasından ziyade adil bir biçimde dağıtılması söz konusudur. Kamu hizmetlerinin bazıları (ikametgah, nüfus kayıt örneği vb.) toplumun genel kesimi tarafından sıklıkla kullanılırken, bazıları (doğum, ölüm, evlilik vb.) ise işlem sayısının nispeten düşük olduğu hizmetlerdir. Bu durumda, bir memurun sadece bir birimden sorumlu olması, ya çok yoğun ya da oldukça rahat çalışma ortamına sahip olabileceği anlamına gelmektedir. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen değişimle birlikte hizmet bekleyen vatandaşın uzun süre sırada beklemesi önlenmiş ve çalışanlara bağımlılık azalmıştır. Bunun sonucu olarak, ESKİ sistem ile yeni sistem arasında iş tatmin düzeyinde fark olmaması anlamlıdır. Bu da değişim sonuçlarının iyi tanımlanması ile bağlantılı olarak değerlendirilebilir.

İş Arkadaşları ve İletişim boyutu bulgularına göre, iki sistem arasında önemli bir fark yoktur. Johnes'a (2001) göre değişime direncin önemli nedenlerinden biri grubun değerleri ve birbirlerine olan bağlıdır. Çalışanlar değişim sonrası, üyesi oldukları gruba kaybetme korkusu yaşayacak ve buna bağlı olarak direnç göstereceklerdir. Bu çalışma bulgularına göre, çalışanların iş arkadaşlarından ortalama düzeyin biraz üstünde memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir. Benzer bir şekilde aralarındaki iletişimden de memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir. Yine banko sisteminin getirmiş olduğu açık ofis uygulamasının, iletişim açısından düşünülecek olunursa, çalışanlarda olumsuz bir etki yaratmaması dikkate değerdir.

İşin kendisi nicel değerler olarak tatmin düzeyinin en yüksek olduğu değerdir. Genel ortalama düzeyi 5 üzerinden 4'e yakındır ve müdürlükteki çalışanların, her iki sistemde de işlerinden memnun oldukları söylenebilmektedir. Ayrıca işin kendi özellikleri bakımından, değişim öncesi sistem ile değişim sonrası sistem arasında önemli bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yukarıda sonuçlarıyla birlikte açıklanan iş tatmini boyutları ile test edilen “H5: *Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi çalışanların iş tatminini etkilememiştir.*” hipotezi tüm boyutlar ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, hiçbir boyutta tatmin düzeyinde önemli bir değişim olmadığı için kabul edilmiştir.

Struijs (2012) tarafından yapılan çalışmada, değişime direnç gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği sonucu olarak işten ayrılma oranlarında artış

gözlemlenmiştir. Gomes (2009) tarafından yapılan başka bir çalışmada örgütsel değişimin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri kanıtlanmıştır. Aynı çalışmada, değişim etkinliğinin algılanması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sonucunda iş tatmini de yükselecek olması iddia edilmiştir. İş tatmininin değişim yönetimine bağlı olarak da değiştiğini vurgulayan Osei-Bonsu'nun (2014) yaptığı banka sektörü uygulamasında, değişim yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, değişim sürecini kabullenen ve değişim için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan çalışanların, değişim sonrasında iş tatmininde artış olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre dirence neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması ya da önlem alınarak yönetilmesi ile değişim sonrası iş tatmininde yükselme olmasa bile, herhangi bir düşüş de yaşanmamıştır. Kemikleşmiş yapısına rağmen kamu örgütünde gerçekleşen bu değişimle, iş tatmininde herhangi bir farklılık olmaması süreç yönetiminin başarısı olarak değerlendirilebilir. Değişimin başlatılması için öncelikle kamu yöneticilerinin bakış açılarının değişmesi, verimlilik ve etkinlik kaygılarının ön plana çıkması gerekmektedir (Usta, 2012). Bu durum Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğündeki yöneticinin niteliklerini ön plana çıkarmaktadır.

Türk siyasi sisteminin parçalı yapısı gereği, her siyasi iktidarın kendi politikasını devlet politikası gibi algılayıp, dönemsel planlamalar yapılmasından kaynaklı, uzun dönemli değişim uygulama sorunu yaşanmaktadır. Yapılan değişimler ancak kısa dönemli olup, uzun vadeli bir değişim, yönetim değişimi söz konusu olduğu için zorlaşmaktadır (Şahin ve Emini, 2006). Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğündeki revizyonun kalıcı olması için gerekli düzenlemelerin yapılması önem arz edecektir.

Hizmet kalitesinin artırılması amacıyla uygulanan değişim sürecinde, müşteri tatmininde gerçekleşen artış kadar çalışan tatmininin de artış olmamış olması, ilk bakışta değişimin başarısız değerlendirilmesine neden olabilir. Ancak özellikle kamu sektöründe gerçekleştirilen değişimlerde, kamunun kemikleşmiş işleyiş yapısı ve uygulamaları nedeni ile değişim sonrası iş tatmininin yükselmesini beklemek zor olabilir. Hizmet kalitesi artarken çalışanların iş tatmininin sabit kalması ve aynı zamanda müşteri tatmininin azımsanmayacak ölçüde yükselmesi, değişimin başarıyla gerçekleştirildiği yönünde yorumda bulunulabilir. Sonuç olarak, kamu sektörünün

yapısal özellikleri ve önündeki değişim engellerine rağmen, yönetici vizyonu, iyi bir süreç değişim planlaması ve çalışanların katılımlarının sağlanması ile hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik bir değişim başlatmak ve başarılı olmak mümkündür.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Ansoff H.I. (1988). *The New Corporate Strategy*, New York: Wiley Publications.

Bakan, İ. (Ed.) (2011). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Boonstra, J.J. (Ed.) (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Chichester: John Wiley&Sons.

Burke, W.W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*, Boston: Little, Brown.

Burke, W.W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, MA: Addison-Wesley.

Burke, W.W., D.G.Lake ve J.W.Paine (Ed.) (2008). *Organization Change: A Comprehensive Reader*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Burke,W.W. (2010). *Organization Change: Theory and Practice*, California: Thousand Oaks Safe Publications.

Cole, M., Parston (2006), G. *Unlocking Public Value A New Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*, New Jersey: Wiley&Sons.

Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*, Mason, OH: Soth-Western, Cengage Learning

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change The Contemporary Experience of People at Work*, London: SAGE Publications.

Denhardt, J.V., Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*, New York: M.E.Sharpe.

Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Dinçer, Ö., Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:İ Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara: T.C. Başbakanlık.

Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*, Burlington: Morgan Kaufmann Publishers

Hussey, D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, İstanbul: Rota Yayınları/Etkin Yönetim Dizisi.

Judge, T., Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work, M.Eid, R.Larsen (Ed.), *The Science of Subjective Well-Being* (19. Bölüm, 393-413), New York: Guilford Publications.

Kasımoğlu, M., Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, İstanbul: Kültür Sanat Basımevi.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.

Lewis, L.K. (2011). *Organizational Change: Creating Change Throught Strategic Communication*, Chichester: Wiley-Blackwell.

Morin, P. (1972). *Organizasyonların Gelişmesi* (Çev. Gürbaşıkan, S.), İstanbul: İstanbul Reklam Yayınları.

Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Scheiner, C.E., C.J.Russell, R.W.Beatty ve L.S.Baird (Ed.) (1994). *The Training and Development Sourcebook*, Massachusetts: Human Resource Development Press.

Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A. (1985). *Kamu Yönetimi*, (Çev: Mihçioğlu, C.), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları:547. (Özgün Çalışma 1962)

Stoddard, D.B., Jarvenpaa, S.L. (1995). Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change, *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 81-107.

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Zaltman, G ve R. Duncan (1977). *Strategies for Planned Change*, New York&London: Wiley Inter-science Publications.

Makaleler

Akçakaya M., Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66-67, 3-34

Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.

Armağan, A. (2004). Basın Örgütlerinde Planlı Değişim Süreci ve Gelişme Olgusu. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(3), 126-136.

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Azim, M.T., Haque, M.M., Chowdhury, R.A. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction: An Empirical Study, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Bamford, D.R., Forrester, P.L. (2003). Managing Planned and Emergent Change within An Operations Management Environment. *International Journal of Operations&Production Management*, 23(5), 546-564.

Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., DePalma, J.A. (2006). On The Receiving End Sensemaking, Emotion and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.

Belias, D., Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451-470.

Bovey, W.H., Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Effective Processes. *Leadership&Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

Burnes, B. (2005). Complexity Theories and Organizational Change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6, 81-93.

Doğru, S., Uyar, M. (2012). *Milli Eğitim Bakanlığı Tařra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eđilimleri Üzerine Bir Araştırma (Konya İli Örneği)*, Buca Eğitim Fakóltesi Dergisi, 32, 119-143.

Duman, ř.A. (2012). *Kurumsal Kuram Yaklaşımı ile Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme*, Journal of Business Economics and Political Science, 1(1), 9-23.

Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89

Erdil, O., KESKİn, H. (2004). Örgüsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler, *Yönetim*, 47, 3-14.

Fernandez, S., Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.

Genç, N.F. (2010). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, *Türk İdare Dergisi*, 466, 145-159.

Gomes, D.R. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment, *Exedra: Revista Cientifica*, 1, 177-195.

Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.

Güçlü, N., şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 13, 240-254.

Güleş, H.K., Burgess, T.F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 101-114.

Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture, *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Helvacı, M.A. (2011). Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği, *New World Sciences Academy*, 6(3), 2033-2047.

Henderson, G.M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations, *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.

Higgs, M., Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership, *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.

Isabella, L.A. (1990). Evolving Interpretations As a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events, *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.

Isett, K.R., Glied, S.A.M., Sparer, M.S., Brown, L.D. (2013). When Change Becomes Transformation: A Case Study of Change Management in Medicaid Offices in New York City, *Public Management Review*, 15(1), 1-17.

İlkorkor, Y.E. (2013). Kamu Hizmetlerinde Etkinliği Sağlama, *İdarecinin Sesi*, Eylül-Ekim-Kasım-Aralık 2013, 31-36.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.

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*, 7, 99-117.

Kavanagh, M.H., Ashkanasy, N.M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger, *British Journal of Management*, 17(S1), 81-103.

Kerman, U., Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 89-112.

Kerman, U., Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

Kettinger, W.J., Teng, J.T.C., Guha, S. (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools, *MIS Quarterly*, 21(1), 55-80.

Kılıç, S. (2012). Örnek Büyüklüğü, Güç Kavramları ve Örnek Büyüklüğü Hesaplaması, *Journal of Mood Disorders*, 2(3), s.140-142

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efoorts Fail, *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Kritsonis, A. (2004). Comparison of Change Theories, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1-7.

Kumari, G., Pandey, K.M. (2011). Job Satisfaction in Public Sector adn Private Sector: A Comparison, *International Journal of Innovation*, 2(3), 222-228.

Lawrence, P.R. (1954 Yeniden Basım 1969). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, (May/June), 49-57.

Lunenburg, F.C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-12.

Martin, A., Roodt, G. (2008). Perception of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution, *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.

Munudate, L., Gravenhorst, K.M.B. (2003). Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.

Noblet, A., Rodwell, J., McWilliams, J. (2006). Organizational Change in the Public Sector: Augmenting the Demand Control Model to Predict Employee Outcomes under New Public Management, *Work&Stress*, 20(4), 335-352.

Osei-Bonsu, N. (2014). The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghana's Banking Sector, *Problems of Management in the 21st Century*, 9(2), 140-149.

Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).

Özsoy, E., uslu, O., Karakiraz, A., Aras, M. İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.

Pawar, B.S., Eastman, K.K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination, *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Piening, E.P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations, *Public Management Review*, 15(2), 209-245.

Pryor, M.G., Taneja, S., Humpreys, J., Anderson, D., Singleton, L. (2008). Challenges Facing Change Management Theories and Research, *Delhi Business Review*, 9(1), 1-20.

Rafferty, A.E., Restubog, S.L.D. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger, *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.

Rashid, S., Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences Between Public and Private Sector, *American International Journal of Social Sciences*, 1(2), 24-33.

Re'em, Y. (2010). Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools, *Hertie School of Governance-Working Papers*, No:60.

Russ, T.L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches, *Journal of Change Management*, 8(3-4), 199-211.

Sarayreh, B.H., Khudair, H., Barakat, E.A. (2013). Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management, *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.

Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 147-171.

Shah, A.M. (2009). Cultural and Organizational Change and Mergers without the Variable of Job Loss: How Job Satisfaction of Employees are Affected, *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(1), 26-42.

Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

Şahin, A., Emini, T. (2006). Kamu Yönetiminde Değişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yöntemleri: Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 43-62.

Torenvield, R., Velner, G. (1998). Informal Networks and Resistance to Organizational Change: the Introduction of Quality Standards in a Transport Company, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 4(2), 165-188.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi, *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.

Tushman, M.L., Rosenkopf, L. (1992). Organizational Determinants of Technological Change: Toward a Sociology of Technological Evolution, *Research in Organizational Behavior*, 14, 311-347.

Vann, J.L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public of Public Organizations: A Look at “Clashing Grammars” in Large-Scale Information Technology Projects, *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.

Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the job Satisfaction Survey (JSS), *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.

Bildiriler

Akgeyik, T. (2001). *Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı*. Sözel Bildiri, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 40. Seri, İstanbul.

Bilgin, K.U. (1995). *Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı*. Sözel Bildiri, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri, TODAİE, Ankara.

Desson, K., Clouthier, J. (2010). *Organizational Culture-Why Does it Matter?*, Symposium on International Safeguards Vienna, Austria.

Usta, A. (2012). *Bölgesel Sorunların Çözümüne İlişkin Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, Kahramanmaraş.

Van Der Vlauten, T., Schouteten, R. (2009). *Organizational Change and Job Satisfaction Among Voluntary and Paid Workers*, 27th International Labour Process Conference, Edinburgh.

Van Der Voet, J. (2013). *Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between Leadership and Affective Commitment to Change in a Public Sector Context*, 11th Public Management Research Conference, Madison-Wisconsin.

Tezler

Aksu, M. (2010). *Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Turhal Tapu Sicil Müdürlüğünde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir.

Erim, F.N.A. (2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Koşar, M. (2010). *Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Köymen, A.G. (2010). *Bankalarda Örgütsel Değişim ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Struijs, P.C. (2012). *Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tilburg Üniversitesi, Tilburg, Hollanda.

Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Timurturkan, K. (2010). *Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yıldırım, A. (2013), *Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

İnternet Kaynakları

Junge, K., Kelleher, J., Hadjivassiliou, K. (2006). Think Paper1: What Is the Scope for Organizational Change in the Public Sector in Europe?. <http://www.ccegov.eu/> adresinden elde edildi.

Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H.C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., Şeşen, H. (2015). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. <http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files> adresinden elde edildi.

Diğer

Devlet Planlama Teşkilatı (2000), *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005*, Ankara.

EKLER

EK 1: Hizmet kalitesi anketi

BU ARAŞTIRMA ISPARTA NÜFUS MÜDÜRLÜĞÜ HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇMEK İÇİN YAPILMAKTADIR

- 1) Isparta Nüfus Müdürlüğünün ESKİ halinde hiç işlem yaptınız mı? (Fotoğrafları göstererek)
___ Evet ___ Hayır
- 2) ESKİ halinde gerçekleştirdiğiniz işlemlerde ortalama ne kadar beklemeniz gerekiyordu? (Dakika)

Isparta Nüfus Müdürlüğünün ESKİ halile şimdiki halini kıyaslarsanız aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılırsınız.

1→Kesinlikle Katılmıyorum 2→Katılmıyorum 3→Kısmen Katılıyorum 4→Katılıyorum
5→Kesinlikle Katılıyorum

3) Yeni sistemle beraber bekleme süresi azalmıştır.	1	2	3	4	5
4) Yeni sistemle beraber hizmet kalitesi artmıştır.	1	2	3	4	5
5) Ayakta değil oturarak hizmet almaktan memnunuz.	1	2	3	4	5
6) Yeni sistemle beraber kendimi daha değerli hissediyorum.	1	2	3	4	5

Isparta Nüfus Müdürlüğünü günümüz için değerlendirmeniz gerekirse aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılırsınız.

1→Kesinlikle Katılmıyorum 2→Katılmıyorum 3→Kısmen Katılıyorum 4→Katılıyorum
5→Kesinlikle Katılıyorum

7) Isparta Nüfus Müdürlüğü modern görünümlü teçhizata (ekipman ve donanımlara) sahiptir.	1	2	3	4	5
8) Isparta Nüfus Müdürlüğü iyi bir fiziki görünüme sahiptir.	1	2	3	4	5
9) Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları iyi giyimli ve düzgün görünümlüdür.	1	2	3	4	5
10) Isparta Nüfus Müdürlüğünün sağladığı hizmetle ilgili materyalleri (pano, broşür, afiş vs.) görsel anlamda çekicidir.	1	2	3	4	5
11) Isparta Nüfus Müdürlüğü işlemimin ne kadar süreceği ile ilgili bilgi verirse, söz verdiği sürede işlemimi tamamlar.	1	2	3	4	5
12) Isparta Nüfus Müdürlüğünde vatandaş bir problem yaşarsa ilgili personel problemi çözmek için gereken ilgiyi gösterir.	1	2	3	4	5
13) Isparta Nüfus Müdürlüğü sağladığı hizmeti ilk seferde doğru bir biçimde verir.	1	2	3	4	5
14) Isparta Nüfus Müdürlüğü sağladığı hizmeti söz verdiği zamanda yerine getirir.	1	2	3	4	5
15) Isparta Nüfus Müdürlüğü hatasız bir şekilde kayıt tutmaktadır.	1	2	3	4	5

16)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları işlemimin ne kadar süreceği ile ilgili tam bilgi verir.	1	2	3	4	5
17)	Isparta Nüfus Müdürlüğü hızlı bir biçimde hizmet verir.	1	2	3	4	5
18)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları vatandaşa yardımcı olma konusunda isteklidirler.	1	2	3	4	5
19)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları asla vatandaşın isteklerine hızlıca karşılayamayacak kadar yoğun olmazlar.	1	2	3	4	5
20)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurlarının davranışları vatandaşa güven aşılar.	1	2	3	4	5
21)	Isparta Nüfus Müdürlüğündeki işlemlerinizde kendinizi güvende hissedersiniz.	1	2	3	4	5
22)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları naziktir.	1	2	3	4	5
23)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları vatandaşın sorularını yanıtlayabilecek düzeyde gerekli bilgiye sahiptirler.	1	2	3	4	5
24)	Isparta Nüfus Müdürlüğü vatandaşa bireysel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
25)	Isparta Nüfus Müdürlüğünün çalışma saatleri hizmet almak isteyen herkes için uygundur.	1	2	3	4	5
26)	Isparta Nüfus Müdürlüğü vatandaşa kişisel ilgi gösteren memurlara sahiptir.	1	2	3	4	5
27)	Isparta Nüfus Müdürlüğü vatandaşın yararını gözetir.	1	2	3	4	5
28)	Isparta Nüfus Müdürlüğü memurları vatandaşın kendine özgü ihtiyaçlarını anlar.	1	2	3	4	5

29) Yaş _____ **33) Yapılan İşlem** _____ **35) Meslek** __Serbest
 Meslek
30) Cinsiyet __E __K **34) Mahalle** _____ **36) Meslek** __Memur __Çiftçi
31) Medeni Hal __Evli __Bekar **37) Meslek** __İşçi __Öğrenci
32) Çocuk Sayısı _____ **38) Meslek** __Emekli __İşsiz
39) Meslek __Ev Hanımı __Diğer

EK 2: Çalışan İş Tatmini Anketi

BU ARAŞTIRMA ISPARTA NÜFUS MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARIN İŞ YERİ TATMİNİNİ ÖLÇMEK İÇİN YAPILMAKTADIR

Isparta Nüfus Müdürlüğü organizasyon yapısında önemli bir değişiklik gerçekleştirmiştir ve 1 yıldır yeni organizasyon yapısı ile hizmet vermektedir. Bu değişimin vatandaşa ve çalışanlara ne tür etkilerinin olduğunu araştırıyoruz. Aşağıda verilen ölçek Spector'un iş yeri tatmin ölçeğidir. Her bir soru için iki ayrı cevap vermeniz gerekmektedir. Sizden her bir sorunun cevabını hem ESKİ sistem için hem de yeni sistem için düşünüp cevaplamanızı istiyoruz. Sizden herhangi bir demografik bilgi istenmeyecektir. Endişelenmenizi gerektirecek herhangi bir durum mümkün değildir. Araştırma tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgilerin doğruluğu çok önemlidir. Hassasiyetle cevaplandırmanızı rica ediyoruz.

Tabloda yer alan 1,2,3,4 ve 5 rakamlarının anlamları şu şekildedir:

1→Kesinlikle Katılmıyorum	2→Katılmıyorum	3→Kısmen Katılıyorum	4→Katılıyorum
	5→Kesinlikle Katılıyorum		

	ESKİ ORGANİZASYON YAPISINDA (1 YILDAN ÖNCESİ)					YENİ ORGANİZASYON YAPISI (SON 1 YIL)				
1) Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20) Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	yükselmektedirler.
21)	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.
22)	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.
23)	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.
24)	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.
25)	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.
26)	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.
27)	Yaptığım işten gurur duyuyorum.
28)	Ücretimdeki artışlardan memnunum.
29)	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.
30)	Yöneticimi seviyorum.
31)	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.
32)	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.
33)	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.
34)	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.
35)	İşimden hoşlanıyorum.
36)	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Zeynep DEMİRGİL

Doğum Yeri ve Yılı : ANTALYA-1984

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1. İngilizce, Puanı: 56,25, Yabancı Dil Seviyesi: E, Sınav: e-YDS 2015/5

İş Deneyimi :

1. Şirket Müdürler Kurulu Başkanı, BASA ARAŞ. DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ., Isparta 2013 - Devam Ediyor.

2. Genel Koordinatör, FALEZ EĞİTİM LTD. ŞTİ., Isparta, 2009-2014

3. Kurucu Ortak, MALEZ GIDA REST. LTD. ŞTİ., Isparta, 2011-2013

4. Eğitim Koordinatörü, FALEZ EĞİTİM LTD. ŞTİ., Isparta, 2008-2009

5. Rehberlik, FALEZ EĞİTİM LTD. ŞTİ., Isparta, 2007-2008

.