

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE
BUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BİR KAMU
KURULUŞUNDA UYGULAMA)**

Doktora Tezi

FATMA AYANOĞLU ŞİŞMAN

İstanbul, 2007

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE
BUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BİR KAMU
KURULUŞUNDA UYGULAMA)**

Doktora Tezi

FATMA AYANOĞLU ŞİŞMAN

Danışman: Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora
öğrencisi FATMA AYANOĞLUŞİŞMAN'ın İŞLETMELERDE YENİDEN
YAPILANMA SÜRECİ VE BUNUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ(BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA) adlı tez
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.05.2007 tarih ve 2007-5/23 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 11.1.2007

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. UĞUR YOZGAT
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM
4) Jüri Üyesi : PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR
5) Jüri Üyesi : PROF.DR.HURİYE ÇATALCA



ÖNSÖZ

Değişimin hızı arttıkça, işletmelerin kendilerini buna göre gözden geçirmeleri ve yeniden düzenlemelerinin de önemi artmaktadır. İşletmelerin değişim karşısında rekabette üstün konumu yakalayabilmeleri için ortaya atılan sayısız yöntem ve uygulamalardan birisi olan yeniden yapılanma sürecinde, bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları gibi konuların göz önünde bulundurulması, işletmenin değişim süreci ile ulaşmak istediği hedeflere varmasında çok önemlidir. Bu bağlamda tezimin konusunu işletmelerde yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi olarak belirledim. Tezimin fikir safhasından, tamamlanmasına kadar hocalarımla, ailemin ve arkadaşlarımla değerli katkılarını ve desteklerini hep arkamda hissettim. Tezimin fikirsel boyuttan, somut hale gelene kadar ilk günden itibaren bana ışık tutan, yol gösteren, teşvik eden ve tezimle ilgili yaşanan zorluklarda özverili yardımları ve katkılarını esirgemeyen, aynı zamanda tez danışmanım olan değerli hocam Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a; tezimin oluşmasında, araştırmalarımla tamamlanmasıyla ilgili her türlü anlayışı ve yardımı sağlayan, yararlı önerileriyle yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Canan ÇETİN'e; engin bilgi, tecrübe ve uzmanlığıyla tezin başından sonuna, özellikle de istatistik ve araştırma kısmında her türlü desteği ve yardımı gösteren ve kıymetli vaktini ayıran değerli hocam Prof. Dr. İnci Erdem ARTAN'a; tezin istatistik kısmıyla ilgili yaşadığım çıkmazlarda bilgisine başvurduğum değerli hocam Doç. Dr. Ahmet Mete ÇİLİNGİRTÜRK'e; özellikle yeniden yapılanma süreciyle ilgili konularda bilgi, kaynak, tecrübe ve değerli görüşlerini benimle paylaşan değerli hocam Yük. Müh. Metin GÖKER'e; araştırmanın yapıldığı kurum gizli tutulduğundan ismini belirtmediğim, araştırmayı yapmama izin veren ve araştırma süresince bana yardımı dokunan kurum üst düzey yöneticilerine, yetkililerine ve çalışanlarına; Milli Prodüktivite Merkezi İstanbul Birimi çalışanlarına; yardım ve manevi desteğini sonuna kadar gösteren aileme ve tezimi tamamlamamda bana moral ve destek veren bütün arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2007

Fatma Ayanoglu ŞİŞMAN

ÖZGEÇMİŞ

3 Mayıs 1976 yılında Mardin’ de doğdu. Lise eğitimini Çemberlitaş Kız Lisesi’nde tamamladıktan sonra, 1997 yılında Mimar Sinan Üniversitesi İstatistik bölümünden mezun oldu. 1998-2004 yılları arasında Maliye Bakanlığı’nda görev yaptı. 2002 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı bölümde doktora eğitimi aldı. Halen aynı bölümde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

ÖZET

Küresel değişim, tüm dünya ülkelerini etkilemektedir. Yaşanan değişim sadece özel işletmeleri değil kamu işletmelerini de etkisi altına almıştır. İşletmelerin bu yönde rekabet edebilirliklerini sağlayacak sayısız yöntem ve uygulamalardan birisi de yeniden yapılanmadır.

Yapılan bir çok araştırma, verimliliğin sağlanmasında çok önemli bir faktör olan insan unsurunun yaşanan değişimler karşısında kayıtsız kalamadığını göstermiştir. İşletmelerde yaşanan değişimler çalışanların iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları gibi tutumları etkilemektedir.

Ülkemizde özellikle AB'ye uyum süreci kapsamında, kamu kurumlarımızın yeniden yapılanmaları gündemde olan bir konudur. Bu konuyla ilgili olarak bazı kurumlarda ciddi ve köklü değişimler yapılmaktadır.

Araştırma bu bağlamda güncel olan bir konuya değinmek ve kamu kurumlarımızda işgören memnuniyetinin çok aza ele alınması nedeniyle yapılan değişimlerde kamu kurumu çalışanlarının iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları konusuna dikkat çekmek açısından önem taşımaktadır.

Tezin amacı, kamu kurumlarında değişim yaşayan bireylerin değişim algıları ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu bağlamda önce yeniden yapılanma, iş tatmini ve örgüte bağlılık konularında ilgili yazın taranarak tezin teorik kısmı oluşturulmuştur.

Tezin araştırma kısmında da, bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerine yönelik anket çalışması uygulanmış, veriler istatistik tekniklerle analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda araştırma yapılan grupta, değişim algıları farklı olanların iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarının da farklı olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Global change has affected all countries in the world. This change has not only influenced private sectors but also public institutions. One of the numerous methods and applications of the institutions that will provide their ability to compete is reengineering.

Many researches have shown that human factor that is very important in improvement of efficiency is not indifferent to these changes. The changes in the institutions have affected some approaches, such as job satisfaction and organizational commitment of the employees.

Reengineering of our public institutions has become a current issue in our country especially in the congruity of European Union. In the relation to this issue, there have been radical changes in some institutions.

The research is important to draw attention organizational commitment and job satisfaction of the public institutions employees on changes due to ignorance of employees' job satisfaction and dealing with the current issue.

The purpose of thesis is to examine the relation between the change perception of the individuals that have experienced the changes and their organizational commitment and job satisfaction.

In this context, firstly the theoretic part of the thesis has been formed by searching resources related to reengineering, job satisfaction and organizational commitment.

In the research part of the thesis a survey has been applied to the executives of a public institution and data has been evaluated by analyzing statistical techniques.

In the result of the research, it has been found out that the employees who have different change perception have also different job satisfaction and organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

1. YENİDEN YAPILANMA5

1.1 YENİDEN YAPILANMANIN KAVRAMSAL İÇERİĞİ.....5

1.1.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı.....	5
1.1.2 Yeniden Yapılanmanın Önemi.....	8
1.1.3 Yeniden Yapılanmayı Ortaya Çıkaran Sebepler.....	9
1.1.3.1 Küresel Düzeyde Meydana Gelen Değişimler.....	9
1.1.3.2 Yeniden Yapılanmaya Neden Olan Dış Çevre Faktörleri.....	11
1.1.3.3 Yeniden Yapılanmaya Neden Olan İç Çevre Faktörleri.....	12
1.1.4 Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi.....	13
1.1.5 Yeniden Yapılanmanın Temel İlkeleri.....	14
1.1.5.1 İşletmeyi Değişen Şartlara Daha Uyumlu Hale Getirmek.....	14
1.1.5.2 İşletmenin Rekabet Gücünü Artırmak.....	15
1.1.5.3 İşletmede Yapılan Tüm İşleri Daha Hızlı ve Dinamik Hale Getirmek.....	16
1.1.5.4 Müşteri Memnuniyetini İşletmenin Temel İlkesi Olarak Ele Almak.....	17
1.1.5.5 Daha Yaratıcı ve Yenilikçi Olabilmek.....	17
1.1.5.6 Yeniden Yapılanma Sürecinde Enformasyon Teknolojisine Önem Vermek.....	18
1.1.5.7 Sürekli Gelişmeyi Esas Almak.....	19

1.2 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE ÖNEM TAŞIYAN KAVRAMLAR.....19

1.2.1 Toplam Kalite Yönetimi.....	20
1.2.2 Amaçlara Göre Yönetim.....	23
1.2.3 Güçlendirme.....	24
1.2.4 Öğrenen Organizasyonlar.....	25
1.2.5 Stratejik İşbirlikleri.....	27
1.2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	29
1.2.7 Şebeke ve Sanal Organizasyonlar.....	30
1.2.8 Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	31

2. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ33

2.1 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNE HAZIRLIK	33
2.1.1 İşletmenin Değişime Açık Olması.....	34
2.1.2 Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Fark Edilmesi.....	34
2.1.3 Yeniden Yapılanma Kararının Alınması	35
2.1.4 Yeniden Yapılanma Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması	36
2.1.5 Yeniden Yapılanma Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması.....	37
2.1.6 Değişimin Çalışanlar Tarafından Algılanması	38
2.2 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN AŞAMALARI	39
2.2.1 İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi.....	41
2.2.1.1 İşletmenin Temel Yeteneklerinin Tanımlanması	41
2.2.1.2 Misyon, Vizyon ve Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilmesi	42
2.2.1.3 Yeniden Yapılanma Projesini Gerçekleştirecek Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması	44
2.2.1.3.1 Projeyi Başlatan ve Destekleyen Yönetici.....	45
2.2.1.3.2 Süreç Sahipleri	46
2.2.1.3.3 İdare Komitesi.....	47
2.2.1.3.4 Proje Koordinatörü	48
2.2.1.3.5 Süreç Ekibi.....	49
2.2.2 İşletmenin Yeniden Tasarımı	50
2.2.2.1 Örgütsel Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering).....	50
2.2.2.1.1 Süreç Kavramının Yeniden Yapılandırma Çerçevesinde Tanımı	51
2.2.2.1.2 Yeniden Tasarımı Yapılacak Süreçlerin Belirlenmesi	52
2.2.2.1.3 Kritik Süreçlerin Belirlenmesi	53
2.2.2.1.4 Yeniden Tasarımı Yapılacak Süreçlerin Önceliklendirilmesi	54
2.2.2.1.5 Yeniden Tasarımı Yapılacak Süreçlerin Analizi	54
2.2.2.1.6 Süreçlerin Yeniden Tasarımının Tamamlanması.....	56
2.2.2.2 Süreçlere Yönelik Teknik ve Sosyal Tasarımın Gerçekleştirilmesi	57
2.2.2.2.1 Süreçlere Yönelik Teknik Tasarım Faaliyetleri.....	57
2.2.2.2.2 Süreçlere Yönelik Sosyal Tasarım Faaliyetleri.....	58
2.2.3 Yeniden Yapılanmanın Uygulanması.....	58
2.2.3.1 Pilot Uygulama	59
2.2.3.1.1 Pilot Uygulamaya İlişkin Planların Geliştirilmesi	60
2.2.3.1.2 Kadrolama Faaliyetlerinin Tamamlanması.....	60
2.2.3.1.3 Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi	60
2.2.3.2 Yeniden Yapılanmanın Tüm İşletme Birimlerine Yayılması ..	61
2.2.3.3 Yeniden Yapılanma Uygulamalarına Yönelik Kontrol Çalışmaları ve Sürekli Gelişimin Sağlanması	62
3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK.....	64
3.1 İŞ TATMİNİ	64

3.1.1 İş Tatmini Kavramı.....	64
3.1.2 İş Tatmininin Önemi.....	66
3.1.3 İş Tatminiyle İlişkili Kavramlar.....	67
3.1.3.1 Motivasyon.....	67
3.1.3.2 Performans.....	69
3.1.3.3 Yaşam Tatmini	72
3.1.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	73
3.1.4.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	74
3.1.4.1.1 Yaş ve Deneyim	74
3.1.4.1.2 Cinsiyet.....	75
3.1.4.1.3 Meslek ve İş Konumu.....	76
3.1.4.1.4 Kişilik Özellikleri.....	77
3.1.4.1.5 Eğitim Düzeyi	77
3.1.4.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	78
3.1.4.2.1 Örgüt Büyüklüğü.....	78
3.1.4.2.2 Ücret	79
3.1.4.2.3 Çalışma Şartları.....	80
3.1.4.2.4 Yönetim Biçimi.....	81
3.1.4.2.5 İş ve İşin Özellikleri	82
3.1.4.2.6 Terfi Olanakları.....	83
3.1.5 İş Tatminsizliğinin Sonuçları	84
3.1.5.1 Devamsızlık.....	84
3.1.5.2 İşgören Devir Hızında Artış	84
3.1.5.3 Yabancılaşma	86
3.1.5.4 Stres.....	86

3.2 ÖRGÜTE BAĞLILIK

3.2.1 Örgüte Bağlılık Kavramı.....	89
3.2.2 Örgüte Bağlılığın Önemi.....	90
3.2.3 Örgüte Bağlılığın Oluşum Aşamaları	90
3.2.3.1 Uyum.....	90
3.2.3.2 Özdeşleşme.....	91
3.2.3.3 İçselleştirme.....	91
3.2.4 Örgüte Bağlılığın Boyutları.....	92
3.2.4.1 Duygusal Bağlılık	96
3.2.4.2 Devamlı Bağlılık.....	96
3.2.4.3 Normatif Bağlılık.....	97
3.2.5 Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler	97
3.2.5.1 Kişisel Faktörler.....	98
3.2.5.1.1 Kişisel Özellikler.....	98
3.2.5.1.2 İş Beklentileri.....	99
3.2.5.1.3 Psikolojik Sözleşme	100
3.2.5.2 Örgütsel Faktörler.....	100
3.2.5.2.1 İşin Niteliği ve Önemi	100
3.2.5.2.2 Liderlik Tarzı	101
3.2.5.2.3 Ücret Düzeyi	101
3.2.5.2.4 Örgütsel Kültür	102
3.2.5.2.5 Örgütsel Adalet	103

3.2.5.2.6 Örgütsel Ödüller.....	104
3.2.5.2.7 Takım Çalışması.....	104
3.2.5.2.8 Rol Çatışması ve Belirsizliği	105
3.2.6 Örgüte Bağlılığın Sonuçları	105
3.2.6.1 Azalan Devamsızlık.....	105
3.2.6.2 Azalan İşgören Devir Hızı.....	106
3.2.6.3 Performans Artışı.....	107
3.2.6.4 Azalan Stres.....	107

4. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA)

4.1 LİTERATÜR TARAMASI.....

4.2 ARAŞTIRMA.....

4.2.1 Araştırmanın Amacı.....	117
4.2.2 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	118
4.2.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	118
4.2.4 Yöntem.....	119
4.2.4.1 Uygulama	119
4.2.4.2 Denekler	119
4.2.4.3 Ölçme Araçları	121
4.2.4.3.1 Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği.....	121
4.2.4.3.2 İş Tatmin Ölçeği.....	122
4.2.4.3.3 Örgüte Bağlılık Ölçeği	122
4.2.5 Bulgular.....	123
4.2.5.1 Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri	123
4.2.5.1.1 Değişim Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	123
4.2.5.1.2 Değişim Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi	123
4.2.5.1.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	125
4.2.5.1.4 İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi	125
4.2.5.1.5 Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	127
4.2.5.1.6 Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi	127
4.2.5.2 Demografik Değişkenler İle Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki	130
4.2.5.2.1 Cinsiyet ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	130
4.2.5.2.2 Görev ile Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki ..	131
4.2.5.2.3 Yaş ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	132
4.2.5.2.4 Çalışma Süresi ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	133

4.2.5.2.5 Öğrenim Durumları ve Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	133
4.2.5.3 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler	136
4.2.5.3.1 Regresyon Analizleri	136
4.2.5.3.1.1 Örgütsel Değişim Algısı ile İş Tatmini Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizleri...	136
4.2.5.3.1.1.1 Örgütsel Değişimi Olumlu Algılama ile İş Tatmini Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi	137
4.2.5.3.1.1.2 Örgütsel Değişimi Olumsuz Algılama ile İş Tatmini Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi	137
4.2.5.3.1.2 Örgütsel Değişim Algısı ile Örgüte Bağlılık Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizleri	138
4.2.5.3.1.2.1 Örgütsel Değişimi Olumlu Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi.....	138
4.2.5.3.1.2.2 Örgütsel Değişimi Olumsuz Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi.....	138
4.2.5.3.2 Hiyerarşik Regresyon Analizi	139
SONUÇ	144
EKLER	152
KAYNAKÇA	157

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet, Görev ve Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	120
Tablo 2:	Araştırmaya Katılanların Yaş ve Çalışma Sürelerine İlişkin Bilgiler	121
Tablo 3:	Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 4:	Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Alt Faktörlerinin Güvenilirlikleri	124
Tablo 5:	İş Tatmin Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	126
Tablo 6:	İş Tatmin Ölçeğinin Alt Faktörlerinin Güvenilirlikleri	127
Tablo 7:	Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	128
Tablo 8:	Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Alt Faktörlerinin Güvenilirlikleri	129
Tablo 9:	Cinsiyet ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	130
Tablo 10:	Görev ile Değişim Algısı, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmin Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	131
Tablo 11:	Yaş ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	132
Tablo 12:	Çalışma Süresi ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki	133
Tablo 13:	Öğrenim Durumu ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki (Varyans Analizi Tablosu ANOVA)	134
Tablo 14:	Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Scheffe Testi)	135
Tablo 15:	Değişimi Olumlu Algılama ile İş Tatmini Faktörleri (İçsel İş Tatmini1, Dışsal İş Tatmini, İçsel İş Tatmini2) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	137
Tablo 16:	Değişimi Olumsuz Algılama ile İş Tatmini Faktörleri (İçsel İş Tatmini 1, Dışsal İş Tatmini, İçsel İş Tatmini 2) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	137
Tablo 17:	Değişimi Olumlu Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri (İçten Bağlılık, Çıkar Bağlılığı, Minnet Bağlılığı) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	138

Tablo 18:	Değişimi Olumsuz Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri (İçten Bağlılık, Çıkar Bağlılığı, Minnet Bağlılığı) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	138
Tablo 19:	Olumlu Değişim-İçten Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin İlmılaştırıcı Etkisinin Analizi	141
Tablo 20:	Olumsuz Değişim-Çıkar Bağlılığı İlişkisinde İş Tatmininin İlmılaştırıcı Etkisinin Analizi	141
Tablo 21:	Olumsuz Değişim-Minnet Bağlılığı İlişkisinde İş Tatmininin İlmılaştırıcı Etkisinin Analizi	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	İşletmenin Yeniden Yapılanma Süreci	40
Şekil 2:	Performans ve Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki	70
Şekil 3:	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	73
Şekil 4:	Araştırmanın Modeli	118
Şekil 5:	Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırmanın Modeli	129
Şekil 6:	Değişimi Olumlu Algılayanların İçten Bağlılıklarında Dışsal ve İçsel İş Tatmininin Etkisi	142
Şekil 7:	Değişimi Olumsuz Algılayanların Minnet Bağlılıklarında Dışsal İş Tatmininin Etkisi	143

GİRİŞ

Küresel değişim, tüm dünya ülkelerini etkilemekte ve sadece sosyo-ekonomik alanda değil, kültürel alanda da köklü değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin içinde bulundukları rekabet koşullarının büyük değişimlere uğraması, birçok işletmenin yeni yaklaşımlar aramalarına neden olmuştur. Bazı gözlemcilere göre organizasyonların içinde bulunduğu kaos ve belirsizlik ortamı ancak yönetsel devrimle aşılabilmektedir. İşte bu yönetsel devrim bize, 1990'lı yıllarda Michael Hammer ve James Champy' nin yayınladığı "Reengineering The Corporation" başlıklı kitap ile tanımı tam olarak yapılan ve büyük bir popülerite kazanan yeniden yapılanmanın kapılarını açmaktadır.

Yeniden yapılanma sürecinde en önemli husus, değişimin nasıl yapılacağıdır. Her işletmenin değişime karar verme nedenleri ve beklentileri farklı olabileceğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü nitelikler taşımaktadır.

Burada önemli olan, yeniden yapılanmanın, her tür işletmede uygulama şansının olduğunun bilinmesidir. Yeniden yapılanma sadece özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değil, kamu işletmelerinin de gerek duyduğu bir yöntemdir. Kamu kesimi bütün sanayileşmiş ülkelerde yüz yılı aşkın bir süredir görünür bir biçimde büyümüştür. Birbiriyle bağlantılı, birlikte değişen ve etkileşen çevresel ögeler her yıl katlanarak kamu örgütlerinin yapı ve işleyişini etkisi altına almıştır. Kamu kurumlarının esnek olmayan örgüt yapısı, yönetim bilimi alanındaki gelişmelerden uzak olan anlayış ve vatandaşların beklentilerinin farklılaşması, kamu işletmelerinde de değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Kamu işletmelerinin yeniden yapılanmalarında ve kamu hizmetlerinin sunulmasında; özel kesim işletmelerindeki gibi esnek ve yalın örgütlenme, karlılık, verimlilik gibi insan kaynaklı ilke ve uygulamalar bir çıkış yolu olarak görülmüştür.

Verimliliğin sağlanmasında –insan- faktörü çok önemli bir husustur. Örgütsel verimliliğin sağlanmasının, işletmelerin rekabette üstün konumu yakalamalarında anahtar kavram olması, bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları gibi konulara ayrı bir önem kazandırmıştır. Hiç şüphesiz, bireylerin verimliliklerinin artırılması ve

yaratıcılıklarının sağlanmasında iş tatmini ve örgüte bağlılık konularının yeri büyüktür. Yapılan araştırmalar işletmelerin değişim ile ulaşmak istedikleri performans artışı ve verimlilik gibi bazı sonuçların bireylerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları ile yakından ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan birçok çalışma iş tatmini ve örgüte bağlılığı düşük seviyede olan bireylerde işe devamsızlık, yüksek işgören devri, işe karşı yabancılaşma, performans düşüklüğü ve stres gibi istenmeyen bir takım olumsuz davranışlar geliştiği yönünde sonuçlar ortaya koymuştur.

Çevredeki değişimlere duyarsız kalamayan işletmelerde yaşanan değişimlerin örgütün en önemli unsuru olan -insan- faktörünü de etkilediği bir gerçektir. Tez çalışması, işletmelerde yaşanan değişimler ile bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarının ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılacaktır.

Tezin birinci bölümünde; yeniden yapılanma kavramı ele alınarak, işletmelerde yeniden yapılanmayı ortaya çıkaran sebepler ve yeniden yapılanmanın temel ilkelerine değinilecektir. Birinci bölümde ayrıca toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, öğrenen organizasyonlar, stratejik işbirlikleri, güçlendirme, öğrenen organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke ve sanal organizasyonları ile kendi kendini yöneten takımlar gibi yeniden yapılanma sürecinde önem taşıyan kavramlar üzerinde durulacaktır.

Tezin ikinci bölümünde; yeniden yapılanma süreci ve yeniden yapılanma sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Yeniden yapılanma sürecinin aşamalarından biri olan işletmenin yeniden keşfedilmesinde işletmenin temel yeteneklerinin tanımlanması, işletmenin vizyon, misyon ve stratejik planlamasını gerçekleştirmesi ile yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirecek organizasyonel birimler incelenecektir. Yeniden yapılanma sürecinin bir diğer aşaması olan işletmenin yeniden tasarımı, örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı ile süreçlere yönelik teknik ve sosyal tasarımın gerçekleştirilmesi konuları ele alınmış ardından yeniden yapılanmanın uygulanması kısmında pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve yeniden yapılanma uygulamalarına yönelik kontrol çalışmaları ve sürekli gelişmenin sağlanması konuları anlatılacaktır.

Tezin üçüncü bölümü; iş tatmini ve örgüte bağlılık konularını içerecektir. İş tatmini kavramının önemi ile motivasyon, performans, yaşam tatmini gibi iş tatmini ile benzer konulara değinilecek, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler konuyla ilgili yapılan araştırmaları kapsayacak şekilde incelendikten sonra, iş tatminsizliğinin sebep olduğu sonuçlar ele alınacaktır. Örgüte bağlılığın oluşum aşamaları ile örgüte bağlılığın boyutlarına değinildikten sonra örgüte bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınacaktır. Örgüte bağlılığın performans, işe devamsızlık, işgören devri ve stres gibi kavramlarla olan ilişkisi de ayrıca incelenecektir.

Tezin dördüncü bölümünü oluşturan araştırma kısmı ise, yeniden yapılanma sürecinin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik olarak, bir kamu kurumunda yapılacaktır. Araştırma kısmından önce yeniden yapılanma sürecinin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları konusu ile ilgili olarak yurt dışında ve ülkemizde yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Özellikle ülkemizde AB'ye uyum süreci kapsamında, kamu kurumlarının yeniden yapılanmaları gündemde olan bir konudur. Bu konuyla ilgili olarak bazı kurumlarda ciddi ve köklü değişimler yapılmaktadır. Araştırma bu bağlamda güncel olan bir konuya değinmek ve kamu kurumlarımızda işgören memnuniyetinin çok az ele alınması nedeniyle yapılan değişimlerde kamu kurumu çalışanlarının iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları konusuna dikkat çekmek açısından önem taşımaktadır.

Kamuda yeniden yapılanma sadece, kamu kurumlarının örgüt yapılarının veya iş süreçlerinin değiştirilmesi olarak ele alınmamalıdır. Özellikle kamu kurumlarında yıllarca aynı şekilde devam eden durağan yapının değişmesi sonucu etkilenen kamu çalışanları da dikkate alınmalıdır. Bu sebepten dolayı araştırmada kamu kurumlarında yeniden yapılanma süreci ele alınarak, kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgüte bağlılıkları konusu incelenecektir.

Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında değişim yaşayan bireylerin değişim algıları ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, kamu kuruluşunda çalışan ve yapılan değişimleri (süreç değişimi) algılamaları farklı

olan bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenecektir. Bir diğer yandan yapılan değişimleri farklı algılayan bireylerin örgüte bağlılıklarında iş tatmininin etkisinin derecesi araştırılacaktır.

Tezin sonuç kısmında elde edilen bulgular değerlendirilecek, araştırma yapılan grupla ilgili olarak tespit edilen eksiklikler ve öneriler sunulacaktır.

1. YENİDEN YAPILANMA

İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimin yayılma hızı gibi, etkileri de çok hızlı olmaktadır.¹ Yaşanan bu değişim karşısında işletmelerin de kendilerini değiştirmeleri ve çevreye uyarlamaları zorunlu bir hale gelmiştir. Sürekli değişen iş çevresine önem vermeyen bir işletme çökmeye mahkumdur.² İster devlet dairesi, isterse bir işletme ya da gönüllü kuruluş olsun, bir örgütün yapısını ve iş süreçlerini gözden geçirmesi gerekir.³ İşletmelerin bu yönde rekabette üstün konumu yakalayabilmeleri için sayısız yöntemler geliştirilmiştir.⁴ Yeniden yapılanma da bunlardan birisidir.

1.1 YENİDEN YAPILANMANIN KAVRAMSAL İÇERİĞİ

1.1.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Yönetim alanında çalışmalar yapan bazı kişilerin, yeniden yapılanmayı her yerde deva bir yöntem olarak sunmalarına karşın modern çağın yönetim problemlerine gerçek anlamda çözümler getirmediğini düşünenler de vardır. Bazı yazarlar, yeniden yapılanma kavramının ismi üzerinde bile ortak bir düşünce olmadığını belirtirken, literatürde yeniden yapılanma lehine oluşan yönelmeler onu, problemlere meydan okuyan bir sistem olarak sunmaktadır. Lehte ve aleyhte yapılan tüm bu tartışmalar her zaman bir ikilem oluşturmuştur.⁵

Hammer'a göre yeniden yapılanmanın kalbinde yani merkezinde bilinçli, planlı ve yaratıcı düşünme yatmaktadır. İşlerin geçmişte yapılış tarzı ve işletmelerin eski çalışma düzeni yeniden yapılanma sürecine adım atanları ilgilendirmez. Bu, aynı

¹ Çağlar Çoroğlu, *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul, 2002, s.44

² Robert Slater, *Jack Welch ve General Electric' in Yolu*, Çev: Türkan Arıkan, Saadet Özkal, Literatür Yayınları, İstanbul, 2000, s.17

³ Peter F.Drucker, *Değişim Çağının Yönetimi*, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları No:4, İstanbul, 1995, s.263

⁴ Debra E. Meyerson, "Sessiz Sedasız Radikal Değişim", *Kültür ve Değişim*, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 2003, s.73

⁵ David Knights and Hugh Willmott, *The Reengineering Revolution Critical Studies of Corporate Change*, Sage Publications, London, 2000, s.1

zamanda uygulanmayan kuralların ve teorilerin terk edilmesi ve her şeye yeniden başlanması demektir.⁶

Thaens ve arkadaşları, yeniden yapılanmanın işletmelerde performansı ve süreç geliştirmeyi esas aldığını belirtmişlerdir.⁷ Örgüt yapısının zaman zaman gözden geçirilmesi, “*aksayan ve çevresine uyum sağlamayan yönlerinin yeniden değerlendirilmesi ve gelecekte en yüksek düzeyde verimle işletilecek bir şekle kavuşturulması için yapılan çalışmaların*” tümü yeniden yapılanmanın konusunu oluşturur.⁸

1990’lı yıllara damgasını vuran ve iş dünyasının geniş çapta tartıştığı⁹ yeniden yapılanma kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak yeniden yapılanma, “*rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için; bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir.*”¹⁰

Yeniden yapılanma, iş süreçlerinin, organizasyon yapısının ve yönetim sistemleri gibi konuların yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanmasıdır.¹¹

Bunun dışında yeniden yapılanma, “*stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapının, verimliliği artıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak*

⁶ Michael Hammer, James Champy, *Reengineering The Corporation A Manifesto For Business Revolution*, Harper Collins Publishers, NewYork, 1994, s.2

⁷ M.Thyens, V.J.J.M. Bekkers and H.P.M. Van Duivenbode, “Business Process Redesign and Public Administration: A Perfect Match”, *Beyond BPR in Public Administration*, Editör: J.A. Taylor, I. Th. M. Snellen and A. Zuurmond, IOS Press, USA, 1997, s.21

⁸ İbrahim Yalçın, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.5

⁹ Jaakko Virkkunen, Kari Kuutti, “Questioning the Unit of Analysis in BPR”, *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Pres, s.157

¹⁰ Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 3

¹¹ Albert J., Marcella Jr., *Outsourcing, Downsizing and Reengineering: Internal Control Implications*, The Institute of Internal Auditors, Florida, 1995, s.87

şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.”¹² Başka bir ifadeyle, “bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yöntemdir.”¹³

Yeniden yapılanma, “önceden belirlenmiş iş yapma tarz ve usullerini terk ederek, işletmenin ürün veya hizmetinin yaratılması ve müşterilere değer sunulması için, gereken işlere en başından bakılmasıdır.”¹⁴ Yeniden yapılanma, mevcut yapının daha esnek hale getirilmesi ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesiyle ilgili olarak bilinçli, kararlı ve planlı bir şekilde yapılan faaliyetlerin tümüdür.¹⁵

Manganelli ve Klein’de yeniden yapılanmanın, özellikle müşteriler için önem arzeden süreçlerin hızlı bir şekilde yeniden tasarlanması olduğunu belirtmişlerdir.¹⁶ Burada köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısının, kullanılan tüm süreçlerin ve bilişim sistemlerinin hep birlikte düşünülüp, yeniden yapılandırılması gerekir.¹⁷

Bu bilgiler ışığında yeniden yapılanma; çevrenin değişen koşulları karşısında işletmelerin rekabet edebilirlik ve sürekliliklerini koruyabilmeleri için, müşteri odaklı bir düşünce yapısıyla iş süreçlerinin, yönetim tarzlarının ve gerekli görüldüğü takdirde organizasyon yapılarının değiştirilmesi ve yeniden tasarlanması olarak belirtilebilir.

Yeniden yapılanma reorganizasyon kavramı ile karıştırılmamalıdır. Reorganizasyon, bir organizasyonun örgüt yapısının yani birimlerin ve pozisyonların dağılımının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin değişmesi anlamına gelir.¹⁸ Bu süreç yalnızca reorganizasyon açısından bakmak hatalı olur. Reorganizasyon, yeniden yapılanmanın yalnızca bir bölümünü oluşturur. Yeniden yapılanma sürecinde; müşteriye, işe ve çevreye olan bakış açısı, iş yapma şekilleri, çalışan personele

¹² Mark M. Klein, “Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği”, Çev. Nevda Atalay, *Verimlilik Dergisi*, 1996/2, MPM Yayınları, Ankara, 1996, s.47

¹³ Coşkun Can Aktan, *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*, Ad Kitapçılık, İstanbul, 1999, s.38

¹⁴ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği*, Çev: Sinem Gül, 3.Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s.28

¹⁵ Ahmet Erol, “Yeniden Yapılanma”, *Mükellefin Dergisi*, No:130, İstanbul, Ekim-2003, s.139

¹⁶ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, *The Reengineering Handbook A Step By Step Guide To Business Transformation*, Amerikan Management Association, New York, 1994, s.8-11

¹⁷ Daniel D. Petrozzo, John C. Stepper, *Successful Reengineering*, International Thompson Publishing Co., USA, 1994, s.4

¹⁸ Coşkun Can Aktan, *2000’ li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1999, s.29

yaklaşım, yönetim usulleri ve yönetim felsefesi, personelin tutum ve davranışları ve gerekli görüldüğü takdirde de organizasyonel yapı gözden geçirilerek değişime tabi tutulur.¹⁹

Yeniden yapılanma sadece özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değil, kamu işletmelerinin de gerek duyduğu bir yöntemdir. Gün geçtikçe artan bürokrasi, hantallaşan örgüt yapısı, yönetim bilimi alanındaki gelişmelerden uzak olan anlayış ve vatandaşların beklentilerinin farklılaşması, kamu işletmelerinde de değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.²⁰

Burada önemli olan, yeniden yapılanmanın, her tür işletmede uygulama şansının olduğunun bilinmesidir. Yeniden yapılanma sürecinde üzerinde durulan husus kar, zarar veya hisse senedi fiyatı gibi faktörler değil, işin bizzat kendisidir. Kurumun büyük ya da küçük olması, mal veya hizmet üreten bir işletme olması, özel veya kamu sektöründe faaliyet göstermesi önemli değildir. Çünkü yeniden yapılanma, işi daha iyi bir şekilde gerçekleştirmek üzere yeniden tasarlanmasını amaçlar. Bu yüzden yeniden yapılanma her türlü kurumda uygulanabilir.²¹

Her ülkenin kendine özgü koşulları gereği, değişim sürecinin de farklı olacağı bir gerçektir.²² Buna rağmen hem özel hem de kamu alanında faaliyet gösteren bütün işletmeleri yakından ilgilendiren ve yeniden yapılanmalarına neden olan başlıca faktörleri, belli genellemeler altında toplamak mümkündür.

1.1.2 Yeniden Yapılanmanın Önemi

Bir kısım akademik çevrenin olumsuz eleştirilerine karşın, Davenport ile Hammer ve Champy gibi yönetim düşünürleri, yeniden yapılanmanın üretimde ve iş dünyasının ilerlemesinde etkili bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Davenport ve

¹⁹ Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, s.7

²⁰ Tülin Seçen, 'Kamu Sektöründe Yeniden Yapılanma ve Değişim', <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=49> (15.11.2006)

²¹ Michael Hammer, Steven A. Stanton, *Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?*, Çev: Sinem Gül, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998, s.181

²² Osman Yılmaz, *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, Şubat-2001, ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf, (20.11.2006)

Manganelli de yeniden yapılanmayı işletmelerde geniş ölçüde verim artışı sağlayan bir oluşum olarak değerlendirmişlerdir. Thomas Davenport bir makalesinde, yeniden yapılanma ile ilgili yazılan kitapların Amerika, Japonya, Brezilya ve diğer Avrupa ülkelerinde en çok satanlar listesinde yer aldığını, özel ve kamu kuruluşları dahil olmak üzere birçok işletmenin bu yöntemi uyguladıklarını ve bu konunun çok önemli bir ders olarak bazı üniversitelerde okutulmaya başlandığını belirtmiştir.²³

1.1.3 Yeniden Yapılanmayı Ortaya Çıkaran Sebepler

1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin içinde bulundukları rekabet koşullarının büyük değişimlere uğraması, birçok işletmenin piyasadan çekilmesine geri kalan işletmelerin de yeni yaklaşımlar aramalarına neden olmuştur. Bazı gözlemcilere göre organizasyonların içinde bulunduğu kaos ve belirsizlik ortamı ancak yönetsel devrimle aşılabilmektedir.²⁴ İşte bu yönetsel devrim bize yeniden yapılanmanın kapılarını açmaktadır.

İşletmeleri yeniden yapılanmaya iten nedenler küresel değişimler ve işletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler olarak belirtilebilir.

1.1.3.1 Küresel Düzeyde Meydana Gelen Değişimler

Küresel değişim, tüm dünya ülkelerini etkilemekte ve sadece sosyo-ekonomik alanda değil, kültürel alanda da köklü değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. “İnsanlığın üçüncü milenyuma geçişini anlatan anahtar düşünce”²⁵ olarak belirtilen küreselleşme kavramını Cummings ve Worley, dünyanın her yerinin tüm şirketlerin kapsamına girmesi olarak tanımlamışlardır.²⁶ Buna göre, küresel düzeyde meydana

²³ Thomas Davenport, “Business Process Reengineering: Where It’s Been, Where It’s Going”, *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editor: Varun Grover and William J. Kettinger, Idea Group Publishing, 1998, USA, s.1

²⁴ Bülent Tokat, *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:6, Kütahya, 1998, s.105

²⁵ Gökşen Coşkun Albayrak, “Globalizasyon Süreci ve Azgelişmiş Ülkeler”, *Globalizasyonun Yansımaları*, Editör: Uğur Selçuk Akalın, Donkişot Yayınları, İstanbul, 2002, s.3

²⁶ Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, *Organization Development&Change*, 8th Edition, Pre-Press Co., USA, 2005, s.5

gelen gelişmeler dünyanın neresinde olursa olsun tüm işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu gelişmeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;²⁷

a) 1990'lı yıllarda ekonomik alanda yaşanan durgunluğun çok sayıda büyük işletmeyi yok olma gibi bir sonuçla karşı karşıya getirmesi, yeni arayışları hızlandıran önemli bir etken olmuştur.

b) Ekonomik ilişkilerin tamamen farklı toplumlar arasında kurulması sonucu meydana gelen uluslar arası ve bölgesel iktisadi bütünleşmelere gidilmesi, işletmeleri hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayan yalın ve esnek örgüt yapısı oluşturmalarına neden olmuştur.²⁸

c) Yeni pazarların oluşması ve uluslar arası rekabetin sertleşmesi, işletmelerin farklı yapılanmalar geliştirmelerine neden olmuştur.

d) Demografik yapı, işgücünün niteliğinin değişmesi, çalışanlarda yönetime katılma isteği, demokratik yönetim beklentileri ve insan hakları gibi konularda yaşanan gelişmeler işletmelerin çalışanlara ve potansiyel işgörenlere karşı bakış açısını değiştirmiştir. Çağdaş yönetim anlayışına göre çalışanlara artık iç müşteri gözüyle bakılmakta ve işletmeler için iç müşteri memnuniyeti hayati bir önem taşımaktadır.

e) Enformasyon teknolojisinde meydana gelen hızlı ve büyük değişimler, işletmelerin yeni organizasyonel yapılanmaları gerçekleştirmelerine neden olmuştur. Ne tür işlerin yapılacağı ve bu işleri yapacak bireylerin sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin duyması, üretim miktarı ve kalitesi, grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vb. hususlar kullanılan teknolojiden etkilenir hale gelmiştir.²⁹

f) Günümüzün işletmecilik anlayışı, kar elde etme amacının yanı sıra, çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk amacını taşıyan birimler olmayı gerekli kılmıştır.

²⁷Ulvi Saran, *Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri*, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>, (16.11.2006)

²⁸Ken Cole, "Globalizasyonun İktisadi Yönü", *Globalizasyonun Yansımaları*, Editör: Uğur Selçuk Akalın, Donkişot Yayınları, İstanbul, 2002, s.33

²⁹Özcan Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.36

Küresel düzeyde yaşanan bu gelişmeler işletmeleri etkisi altına almıştır. Tüm bu gelişmelerin yanında işletmelerin dış çevre faktörlerindeki değişimlerin etkileri de dikkate alınmalıdır.

1.1.3.2 Yeniden Yapılanmaya Neden Olan Dış Çevre Faktörleri

İşletmelerin yaşamlarını ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri ancak içinde bulundukları doğal, toplumsal, ekonomik ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. İşletmeler, iç ve dış çevre faktörlerinin etkisi altında olduğundan dolayı bu faktörlerdeki herhangi bir değişimin işletmelerde de değişime neden olacağı kaçınılmazdır.

Pek çok işletmenin, organizasyon yapısını ve işleyişini değiştirmeye zorlayan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁰

- Yoğun rekabet sonucu müşterilerin zor beğenen ve seçici davranır hale gelmeleri, talep ve beklentilerinin değişmesi, ayrıca satış sonrası hizmetlerin büyük önem kazanması,
- Ekonomik koşullarda devamlı ve uzun süreli dalgalanmalar, yasal ve sosyal koşullarda sürekli olarak değişim yaşanması,
- Teknolojinin hızla gelişmesi sonucu işletme büyüklüğünün dezavantaj durumuna gelerek, yüksek teknolojiye küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması,
- Seri üretimin önemini kaybederek, kişiye özel üretimin ön plana çıkması, örneğin daha önceleri birkaç standart ürün üzerinde çalışan işletmelerin, şimdi müşteri isteklerine cevap verebilmek için yüzlerce değişik çeşit ürünü üretmek zorunda kalmaları,
- Çok hızlı değişim gösteren dinamik pazarlarda seri ve hızlı karar verme ve bu kararları en kısa zamanda uygulamaya koyma ihtiyacının belirmesi.

³⁰ Salih Yeşil, Mehmet Güven, “Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.271

İşletmenin dış çevre koşullarının yanında, kendi iç işleyişlerinde yaşanan gelişmeler de işletmeleri yeni arayışlara iten etkenlerdir.

1.1.3.3 Yeniden Yapılanmaya Neden Olan İç Çevre Faktörleri

İşletmelerin işleyişlerinin ve yapılarının baştan sona yenilenmesini gerektiren iç çevre faktörlerinin en önemli olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:³¹

- İşletme içerisinde kullanılan çalışma yöntemlerinin ve tepe yöneticilerin değişmesi ile yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması,³²

- İşletmelerde yüksek işgören devir hızı ve devamsızlık oranı, mal ve hizmet üretiminde hata oranlarının yükselmesi, çalışanların performans düzeylerinin düşük olması vb. gibi istenmeyen durumların meydana gelmesi,

- İşletmelerin farklı bölümleri ve çeşitli kademeleri arasında iletişim ile ilgili sorunların yaşanması,

- Organizasyonda işgörenler arası uyumsuzlukların çalışma ortamını bozacak ölçüde artması,

- Her işletmenin kendisi için belirlediği amaçlara ulaşamamış olması gibi nedenler, işletmelerde değişimin yapılmasını gerektiren faktörlerdir.

Aynı faktörleri, kamuda faaliyet gösteren organizasyonlar açısından ele aldığımızda da benzer koşulların yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkardığını görmekteyiz. Mevzuata bağlı merkeziyetçi yönetim anlayışı, hiyerarşik seviyelerin fazla olması ve aşırı kontrollerin yönetimi işleyemez hale getirmesi, işgören memnuniyetine yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olması, “*kamu harcamalarındaki dramatik ölçütlere varan*” kısıtlamaların bulunması³³, vatandaşların merkezi ve yerel yönetimlerden talep ettiği hizmetlerin nitelik ve kalitesinin artması, ülke içi politik ve

³¹ Mustafa Taşlıyan, Derya Karayılan, “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.258-259

³² Tokat, s.90

³³ Asım Balcı, “Kamu Mali Yönetiminde Performans Değerlendirmesine Geçiş”, *Vergi Dünyası*, Sayı:262, Haziran-2003, İstanbul, s.197

sosyo-ekonomik değişikliklerde yaşanan dalgalanmalar ile çağdaş teknolojinin olanaklarından yeterince yararlanılamaması³⁴ gibi nedenler kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden düzenleme gereksinimini doğuran faktörler olarak belirtilebilir. Kamu işletmelerinin yeniden yapılanmalarında ve kamu hizmetlerinin sunulmasında; özel kesim işletmelerindeki gibi esnek ve yalın örgütlenme, karlılık, verimlilik gibi piyasa temelli ve insan kaynaklı ilke ve uygulamalar bir çıkış yolu olarak görülmüştür.³⁵

1.1.4 Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi

Yeniden yapılanmanın tarihsel gelişimi ele alındığında çok çeşitli görüşlerin varlığıyla karşılaşmaktadır. Yeniden yapılanmanın işletme yönetimi alanında yeni bir kavram olup olmadığı yönünde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşlere göre, 1910'lu yıllarda Ford'un yapmış olduğu çalışmalar yeniden yapılanma olarak nitelendirilebileceği gibi, bazı uzmanlara göre de yeniden yapılanma süreci geçmiş 1990'lı yıllara dayanan bir yöntem olarak belirtilmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme ihtiyacı doğmuştur. Gelişen koşullar, müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunmayı ön plana çıkarmıştır. Klasik yapılarda, bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı bölümlere dağıtılmış olması, dolayısıyla çabuk harekete geçememeleri belli aksaklıklar doğurmuştur. Bu nedenle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böylelikle “süreç yenileme” kavramı gelişme ortamı bulmuştur.³⁶ Bu açıdan ele alındığında, süreç tasarımı ve işin bilimsel olarak ele alınmasının Frederic Taylor'a dek uzandığını belirten uzmanlara göre, yeniden yapılanma yeni bir görüş değildir.

1980'li yıllarda, Batı ülkelerindeki tüketim toplumunun oluşturduğu büyük işletmelerin, küresel arenadaki paylarını kaybetmeye başlamaları kitle üretiminin

³⁴ Ramazan Gökbnar, Kerametdin Tezcan ve Ahmet Utkuseven, “Yeniden Yapılanma veya Yeniden Yapılanma: Vergi İdaresi ve Denetimi İçin İşte Bütün Mesele Bu”, *Çağdaş Bir Vergi Ortamı Oluşturmak İçin: Türkiye’de Vergi İdaresi ve Vergi Denetimi Nasıl Yapılandırılmalıdır?*, Maliye Hesap Uzmanları Vakfı Yayınları, Yayın No:13, Ankara, 2002, s.112-122

³⁵ Saran, s.7

³⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.404

getirdiği rahatlığa ve standardizasyona alışkın batılı ülkeleri yeni arayışlara itmiştir.³⁷ Yaşanan tüm bu gelişmeler karşısında çok hızlı sonuç almak isteyen batılı işletmelerin, ayakta kalarak gelişimlerini sürdürmeleri için yönetimde devrimsel nitelikteki değişmelerin yapılması zorunlu bir hal olmuştur ve yeniden yapılanma, 1990 sonrasında neredeyse tüm ABD ve Avrupa ülkelerinde kendine önemli bir uygulama alanı bulmuştur.³⁸ Böylelikle, son iki yüzyıl boyunca şirketlerde yer alan görev odaklı düşünce tarzı yerini süreç odaklı düşünce tarzına bırakmıştır. Bu geçişin en iyi gerçekleştirildiği işletmeler; IBM Credit, Kodak ve Ford Motor olarak sayılabilir.³⁹

Bu perspektiften bakıldığında da yeniden yapılanma, uygulama açısından geçmişi çok eskiye dayanmayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yıllarda organizasyonel değişim paradigmaları içerisinde en önemli konulardan biri olan⁴⁰ Michael Hammer ve James Champy' nin yayınladığı “ Reengineering The Corporation” başlıklı kitap ile tanımı tam olarak yapılan ve büyük bir popülarite kazanan bu kavramın yeni bir yöntem olduğu söylenebilir.

1.1.5 Yeniden Yapılanmanın Temel İlkeleri

Yeniden yapılanmanın kendine özgü ve temel sayılan ilkeleri, yöntemin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Yeniden yapılanmanın temel ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:⁴¹

1.1.5.1 İşletmeyi Değişen Şartlara Daha Uyumlu Hale Getirmek

Organizasyonlarda işleri daha yaratıcı ve değişen şartlara uyumlu bir hale getirmek ancak esnek bir organizasyon yapısıyla gerçekleştirilebilir.⁴² Yeniden yapılanma, iş süreçleriyle birlikte gerek görüldüğü hallerde organizasyon yapısını da

³⁷ Yelda Özkan, “Değişim Mühendisliği”, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (19.11.2006)

³⁸ Bahadır Akın, ‘İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması –Değişim Mühendisliği- Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi’, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=264, (20.11.2006)

³⁹ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.32

⁴⁰ Chan Meng Khoong, *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Imperial College Press, USA, 1999, s.5

⁴¹ Ali Aslıyüce, ‘Organizasyonel Değişim Mühendisliği’, 2003, www.sitetky.com, (17.11.2006)

⁴² Cummings, Worley, s.5

daha esnek, yalın ve dinamik bir hale getirmeyi hedefler. Bu ilke ayrıca aşağıda belirtilen kendine özgü kuralları da gerektirmektedir:⁴³

- Enformasyon teknolojisinin, organizasyonun tüm kademelerinde kullanılması,
- Bürokrasinin en aza indirgenmesi,
- Hiyerarşik kademelerin azaltılarak yalın bir organizasyon yapısının kurulması,
- İşletmedeki bireylerin güçlendirilerek yaptığı işin sorumluluğunu taşıyabilen işgörenler haline getirilmesi,
- Hizmet içi eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin süreklilik kazanması,
- İşgören motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmaların yapılması,
- İş çeşitlendirme ve iş zenginleştirme tekniklerinden yararlanılması,
- İşgören performans ölçüm yöntemlerinin doğru ve adil bir şekilde yapılması.

1.1.5.2 İşletmenin Rekabet Gücünü Artırmak

Rekabette avantajlı konumu yakalayabilmek ve bu konumu sürdürebilir hale getirebilmek için organizasyon yapılarının ve iş süreçlerinin, değişen koşullara uygun olarak, yeniden tasarlanması gerekmektedir.⁴⁴

İşletmelerin rekabet güçlerini artırmaları için; özellikle kalifiye işgörenlerin en büyük kaynak olduğu unutulmamalı⁴⁵ sektör analizi doğru bir şekilde yapılmalı, işletmenin finansal gücü artırılmalı, müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal veya hizmetler rakiplerden önce piyasaya sunulmalı, müşteriye en iyi satış sonrası hizmet

⁴³ Osman Yılmaz, s.13

⁴⁴ Taşlıyan, Karayılan, s.259

⁴⁵ Jaap J. Boonstra, *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley Sons Ltd., USA, 2004, s.4

verilmeli, ürünlerle ilgili reklam ve promosyon çalışmaları doğru ve etkin bir şekilde yapılmalıdır.⁴⁶

1.1.5.3 İşletmede Yapılan Tüm İşleri Daha Hızlı ve Dinamik Hale Getirmek

Günümüzde değişen iç ve dış çevre koşulları karşısında hızlı karar vermek ve bu kararları en kısa sürede uygulamak, işletmelerin rekabet edebilirliklerini sağlamaları açısından son derece önemlidir. Bunun için de iş süreçlerinin kapsadığı zaman, mümkün olduğunca kısaltılmalıdır.

Yeniden yapılanma sürecinde işlerin daha hızlı ve dinamik bir hale getirilebilmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir:⁴⁷

- Satın alma, taşıma, üretim, pazarlama ve ürün tasarımı gibi alanlarda klasik ve alışılmış zaman süreleri kısaltılmalıdır.
- İşletmede, bürokrasi ve kırtasiyecilik en aza indirgenmelidir. Böylece daha yalın bir organizasyon yapısı oluşacak, bu da sonuçlara daha çabuk varılmasını sağlayacaktır.
- Sorunların çabuk kavranması ve çözüme daha hızlı ulaşılması için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Enformasyon teknolojisinin tüm imkanlarından yararlanılarak kurum içi iletişim hızlandırılmalıdır.
- İşletmede, ürün veya hizmet çeşitliliğini artırmada herhangi bir zorluk yaşanmaması için, üretim, planlama ve kontrol fonksiyonları yeniden tasarlanmalıdır.

⁴⁶ Michael E. Porter, *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev:Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.44

⁴⁷ Metin Göker, *2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1996, s.85

1.1.5.4 Müşteri Memnuniyetini İşletmenin Temel İlkesi Olarak Ele Almak

Küresel rekabet koşulları, -müşteri memnuniyetini- işletmelerin hayatta kalabilmeleri için en temel öge haline getirmiştir. Eskiden satıcı üretmiş olduğu mal veya hizmeti istediği fiyat ve kalitede müşteriye sunarken, günümüzde durum tamamen değişmiştir.⁴⁸ Bu sebepten dolayı, müşterilerin talep ve beklentileri doğrultusunda belirlenen ürün veya hizmet kalitesi bu doğrultuya paralel olarak değişim göstermelidir.

Yeniden yapılanma müşteriye odak nokta olarak kabul etmekte ve müşteri memnuniyetini sağlamayı en önemli ilkelerden biri olarak kabul etmektedir. Yeniden yapılanma çerçevesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması için, müşterilerin talep ve beklentileri sürekli bir şekilde izlenmeli, satış sonrası müşteri hizmetleri en üst düzeye çıkarılmalı, demografik ve sosyal trendler takip edilerek ürün veya hizmet kalitesinin nasıl olacağına ilişkin geri bildirim sağlanmalıdır.⁴⁹

1.1.5.5 Daha Yaratıcı ve Yenilikçi Olabilmek

İşletme başarısının her şeyden çok insanların yaratıcılığına bağlı hale geldiği günümüzde, bu yaratıcılığı artırmanın bazı yolları vardır: Daha yenilikçi ve yaratıcı olabilmek için aşağıdaki kurallara uyulması gerekmektedir.⁵⁰

- Hiyerarşi kademeleri mümkün olduğunca azaltılmalıdır.
- Hedefe ulaşmak için farklı yol ve yöntemlerin olabileceği unutulmamalıdır.
- Katı standartlardan oluşmuş bir yapı yerine daha esnek bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.
- Bireysellik ön plana çıkarılmalıdır.
- Yaratıcılığı teşvik edecek motivasyon araçlarının kullanılması gereklidir.

“Bu çerçevede, 21. yüzyıl işletmelerinin yapmaları gereken şey; bireyin işinin, hem

⁴⁸ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.3

⁴⁹ Kadir Ardıç, *İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği*, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yaz_gos.php?vt=2&id=233, (18.11.2006)

⁵⁰ Zeynep Düren, *2000’li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul, 2000, s.103-107

kendi varlığının, hem de bu yolla işletmenin bir parçası olduğunun bilincine varacağı bir çalışma ortamı yaratmaktır.”

- Risk alma ve yenilik için yönetimin tam desteği sağlanmalı ve buna bağlı olarak yeni ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.⁵¹

1.1.5.6 Yeniden Yapılanma Sürecinde Enformasyon Teknolojisine Önem Vermek

Enformasyon teknolojisi yeniden yapılanma açısından çok önemli bir role sahiptir. İşletmelerin yeniden yapılanma çalışmalarını iş süreçlerine uygulayabilmelerinin en temel katalizörü enformasyon teknolojisidir. Bu sebepten dolayı enformasyon teknolojisinin eksik olduğu yerler araştırılmalı ve bu bölümler derhal teknolojik açıdan desteklenmelidir.⁵² Burada önemli olan, Hammer'ın vurguladığı gibi, teknolojiyi otomasyonla eş tutmamak ve mevcut iş süreçleri içerisine sadece bilgisayarları katarak amacın gerçekleştirilemeyeceğinin bilincinde olmaktır. Teknolojinin bu anlamda yanlış kullanılması eski düşünme yöntemlerini daha da güçlendirerek yeniden yapılanma konusundaki çalışmaları olumsuz olarak etkileyebilir.⁵³ Bu yüzden önemli olan, işletmelerin yeniden yapılanma sürecini uygularken enformasyon teknolojisini odak nokta olarak düşünmeleri ve bu teknolojiyi kullanarak dönüşümü gerçekleştirmeleridir.⁵⁴

Özetle enformasyon teknolojisi birçok yenilik getirmiş, bunun sonucunda da işletmeler hızla teknolojik yapılanmaya geçip eski usullerle çalışmayı bırakmışlardır. Günümüzde, eskiden manuel olarak yapılan işlemlerin hepsi bilgisayarda yapılmakta ve enformasyon teknolojisinin sağladığı imkanlardan yararlanılması gerekmektedir. Kısaca

⁵¹ Harry Alder, *Yaratıcı Zeka*, Çev: Mehmet Zaman, Cüneyt Avşar, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.218

⁵² Martyn A. Ould, *Business Process Modelling and Analysis For Re-Engineering And Improvement*, John Wiley Sons Ltd., England, 1995, s.2

⁵³ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.76

⁵⁴ Chris Sauer, *Business Process Re-engineering Information Systems Opportunities and Challenges- Proceedings of the IFIP TC8 Open Conference*, Editors: Bernard C.Glasson, Igor T. Hawryszkiewicz, ve diğerleri, Australia May 1994, Elsevier Science B.V., North Holland, s.526

belirtmek gerekirse, yeniden yapılanma bir bakıma modern teknolojinin radikal bir şekilde kullanımıdır.⁵⁵

1.1.5.7 Sürekli Gelişmeyi Esas Almak

İşletmelerde sürekli gelişme sağlanması, yeniden yapılanmanın diğer önemli ilkesidir. Yeniden yapılanma, işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstererek, rekabette üstün konumu elde etmeyi amaç edinmiştir. Bu sebepten dolayı işletme sürekli iyileştirmeyi baz almalı ve iç işleyişini ona göre düzenlemelidir.

Sürekli iyileştirme; *“belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi”* ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme, sonuçlardan ziyade süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir.⁵⁶

Yeniden yapılanma ile hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için sürekli gelişmeyi esas almak bunun için de gerekli olan sürekli iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmek önemli koşullardan birisidir.

1.2 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE ÖNEM TAŞIYAN KAVRAMLAR

Yönetim anlayışının, geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkan, katı, bürokratik ve mekanik yapıdan uzaklaşarak bilgi çağının gereklerine uygun boyutlar kazanmaya başlaması, örgütsel yapının daha basık bir hale gelmesi ve çok yönlü iletişimle bilgi kazanma sürecinin öneminin artması⁵⁷ gibi faktörler işletmelerde kalite, verimlilik, esneklik ve katılımcılığı esas alan yeni kavramları gündeme getirmiştir.⁵⁸

⁵⁵ Thaens, Bekkers and Duivenboden, s.21

⁵⁶ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.84

⁵⁷ Nihat Erdoğan, “ Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1, 1999, Ankara, s.15

⁵⁸ Saran, s.4

Organizasyonların işleyişiyle ilgili olarak ortaya çıkan yeni kavram ve uygulamalar birbiri ile çok yakından ilişkilidir. Hatta bazıları bir diğerrinin sonucudur.⁵⁹ Burada sadece yeniden yapılanma süreci ile ilişkilendirilebilen birkaç kavramdan bahsedilecektir.

1.2.1 Toplam Kalite Yönetimi

Bugün dünyanın pek çok ülkesinde uygulanmakta olan ve başarılı sonuçlarıyla dikkat çeken toplam kalite yönetimi, gerek mal ve hizmet üreten işletmelerde, gerekse kamu yönetiminin çeşitli alanlarında mevcut sorunların tümünü çözebilecek bir model olarak görülmektedir.⁶⁰

Toplam kalite yönetimini anlamak için öncelikle, kalite kavramının ne olduğunu anlamak gerekir.

Kalite, Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) tarafından; *“bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü”* olarak tanımlanmıştır.⁶¹

Geçmişte “standartlara uygunluk”, günümüzde “kullanıma uygunluk” olarak belirtilen kalite⁶² kavramı kısaca; müşterilerin, mal ve hizmetlerden bekledikleri özelliklerin karşılanması olarak belirtilebilir.⁶³ Buna göre, bir ürünün gerekli tüm özelliklere sahip olması başlı başına kalite olduğu anlamına gelmemekte, müşterilerin üründen bekledikleri performansı sağlayıp sağlamadığı, ürünün kalitesini belirlemektedir.⁶⁴

⁵⁹ Koçel, s.378

⁶⁰ Ayşe Gül Yılığör, “Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Bir Model Oluşturabilme Potansiyeli”, *İktisat Dergisi*, Eylül-2000, s.40

⁶¹ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin Esasları ve Deming’ in Ondört İlkesi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 3, Ankara, 1994, s.107

⁶² Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001 s.309

⁶³ Koçel, s.379

⁶⁴ Yüksel Karaca, “Kamu Sektörü ve Toplam Kalite: Neden Olmasın?”, *Active Yönetim*, Ağustos-Eylül Sayısı, 2000, s.45

Kalite yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına, istatistiki kalite kontrolünün öncüsü sayılan⁶⁵ W.A. Shewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. 1950'li yılların sonlarına doğru özellikle Amerikalı yönetim uzmanları Feigenbaum ve Crosby'nin "toplam kalite kontrol" alanında yapmış olduğu çalışmalar ve sonrasında Ishikawa'nın "kalite çemberleri" konusundaki incelemeleri toplam kalite felsefesine önemli katkılarda bulunmuştur. Tüm bu konular, değişen şartlar altında yenilenerek, odak noktası çalışan ve müşteri memnuniyeti kısaca insanın mutluluğu olan, Toplam Kalite Yönetimi'ne dönüşmüştür.⁶⁶

İşletmelerde toplam kalite yönetimi'nin sadece üretim aşamasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir.⁶⁷ Oysa toplam kalite yönetimi; *"hem süreç odaklı, hem de insani unsurları dikkate alan bir anlayış olmakla birlikte, kaliteyi gerçekleştirmeyi organizasyonun bütününe yaymış bir çabadır"*.⁶⁸

Toplam kalite yönetimi modelinin dört ana unsuru; insan, sürekli gelişim, süreç ve müşteridir.⁶⁹ Toplam kalite yönetiminin asla bitmeyen bir süreçle ifade edilmesi, örgütün, değişimler ve yenilikler karşısında kendini sürekli olarak geliştirebilmesi anlamına gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, *"insana uyumlu iş süreçlerini sentezleyerek, bireylerin önündeki engelleri kaldıran, böylelikle bireylerin potansiyelindeki gizli gücü ortaya çıkarabilen bir tekniktir."*⁷⁰

Bugünün müşterilerinin beklentileri ve talepleri, daha fazla ilgi gerektirmektedir.⁷¹ Toplam kalite yönetimi, bu beklentileri karşılayacak bir anlayışla,

⁶⁵ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama*, Editör: Canan Çetin, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 213

⁶⁶ Özcan Akın, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.110

⁶⁷ Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s.38

⁶⁸ Cengiz Yılmaz, Çiğdem Kantarlı, "Toplam Kalite Felsefesi ve Tam Zamanında Üretim Perspektifi Altında Türk Deri Konfeksiyon Sanayinin Sorunlarına Yönelik Çözüm Önerileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2000, s.153

⁶⁹ Mehmet Kuruşçu, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*, Kültür Sanat Yayınları, İstanbul, 2003, s.26

⁷⁰ Serdar Tan, "Ergonomik Bir Yönetim Tarzı; Toplam Kalite Yönetimi", *Beşinci Ergonomi Kongresi*, MPM Yayınları, No: 570, İstanbul, 1995, s.11

⁷¹ Chip R.Bell, Bilijack R.Bell, *Müşteri Sadakati Yaratmanın Sırları (Manyetik Servis)*, Çev: Fatma Duman, Elips Kitabevi, Ankara, 2004, s.9

müşterinin istediği mal veya hizmetin, istediği kalitede, istediği yerde, istediği fiyat ve zamanda sunulmasını hedeflemektedir.⁷²

Toplam kalite yönetimi, *işletmede gerçek ve köklü bir değişimi öngörmektedir*.⁷³ Bu sebepten dolayı toplam kalite yönetiminin bir işletmede başarıyla hayata geçirilmesi ve uygulanması ancak üst yönetimin liderliğiyle gerçekleşebilir.⁷⁴ Her kuruluş kendi toplam kalite yönetimi uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir.⁷⁵

Toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanmanın özelliklerine genel olarak bakıldığında zaman, ortak ve farklı yönlerin olduğu görülür. Toplam kalite yönetimi ile yeniden yapılanmanın müşteri üzerinde yoğunlaşma, süreç odaklı olma ve performansı artırma gibi ortak özellikleri olmasının yanında, toplam kalite yönetiminin var olan süreçler üzerinde yeniden yapılanmanın ise yeni süreçler üzerinde yoğunlaştığı belirtilebilir. Bununla beraber, toplam kalite yönetiminde küçük adımlarla, yeniden yapılanmada ise köklü ve büyük bir değişim ile gelişme sağlanmaya çalışılır.⁷⁶

Aslında toplam kalite yönetimi, örgüt geliştirme ve yeniden yapılanma arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Çünkü ne örgüt geliştirme ne de yeniden yapılanma kalite temelli olmak zorunda değildir.⁷⁷ Ancak kalite temelli olma zorunluluğu olmayan yeniden yapılanma yaklaşımının başarıya ulaşması için, toplam kalite yönetimi anlayışını oluşturması ve başarıyla uygulaması gereklidir. Ayrıca toplam kalite yönetiminde önemli olan unsurlardan tüm personelin katılımı, performansı iyileştirme⁷⁸ ve sürekli gelişme kavramları göz önünde bulundurulursa, yeniden yapılanmanın

⁷² Kadir Ardic, Türker Baş, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=9, (18.11.2006)

⁷³ Mahmut Tekin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Yenilenmiş 3. Baskı, Ankara, 2004, s.179

⁷⁴ Tamer Bolat, *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerine Uygulanması)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.35

⁷⁵ Thomas H. Lee, “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Çev: Orhan Pazarcık, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.18

⁷⁶ Nazım Erken, Aydın Argın, “Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/ Değişim Yönetimi”, *Activebanka*, No:14, Ağustos-Eylül 2000, s.12

⁷⁷ Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar*, Roma Yayınları, Ankara, 2001, s. 83-85

⁷⁸ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi*, 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.72

temelinde toplam kalite yönetimi olduğu söylenebilir.⁷⁹ Toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucunda değişim sürecinin önemli sonuçlarından biri olarak kabul edilebilecek tüketici ve müşteri tatmininin pozitif yönde artması sağlanabilecektir.⁸⁰ Bu da yeniden yapılanmanın ulaşmak istediği noktadır.

Kısaca belirtmek gerekirse, istenen hedeflere ulaşmak için işletmelerin yeniden yapılanma sürecinde toplam kalite anlayışının uygulanması gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminde başarılı olmak işletmeyi, yeniden yapılanma sürecini başlatacak konuma getirebileceği gibi, toplam kalite yönetiminde başarısızlığa uğramak, yeniden yapılanmanın işe yaramayan bir çalışma olarak görülmesine neden olabilir. Burada yönetim, müşteri odaklı olduğunu ve toplam kalite yönetimi ile yeniden yapılanma arasında nasıl bir ilişki olduğunu göstermelidir. İki ayrı programdan sorumlu olan ekiplerin birleştirilmesiyle bu ilişkinin güçlendirilmesi yararlı olabilir.⁸¹

1.2.2 Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim terimi ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. 1960'ların başında performans değerlendirme sistemi olarak ele alınan amaçlara göre yönetim, sonraları daha geniş bir çerçevede ele alınarak, örgüt amaçları ile kişilerin amaçları arasında bütünlük sağlayan bir araç olarak uygulanmış ardından işletmenin uzun dönemli stratejik planlama sisteminin bir parçası haline gelmiştir.⁸²

Amaçlara göre yönetim; *“birbirine bağlı ve birbiri ile ilişkili evrelerden oluşan, yönetime katılmayı öngören ve yönetim faaliyetlerini daha etkin bir duruma getirmeyi amaçlayan bir süreç”* olarak tanımlanabilir.⁸³

Amaçlara göre yönetim, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine uygun bir yöntem olarak nitelendirildiğinden⁸⁴, yeniden yapılanma ile ulaşmak istenen hedeflere varmada önemli bir araçtır. Amaçlara göre yönetimin işgörenlerle etkin iletişim

⁷⁹ Paul E. Cule, “Business Process Reengineering: Theory and Practice”, *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editör: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998, s.59

⁸⁰ Abdül Vardar, *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001, s.149

⁸¹ Hammer, Stanton, s.65

⁸² Koçel, s.143-145

⁸³ İlker Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999, s.303

⁸⁴ Nuri Tortop, Eyüp İşbir, Burhan Aykaç, *Yönetim Bilimi*, 3. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s.249

kurulması, örgütün ulaşmak istediği amaçların işgörenlere açık ve net olarak aktarılması ile işgören memnuniyetinin artması gibi özellikleri yeniden yapılanmanın istediği hedeflere ulaşmasında önemli rol oynar.⁸⁵

1.2.3 Güçlendirme

Küreselleşme ve artan rekabet nedeniyle, yenilik yapmak, bunun içinde işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayan ortamlar oluşturmak önemli bir konu haline gelmiştir. Bireylerin potansiyel yaratıcılıklarının ortaya çıkartılması, işletmelerde kontrol uygulamalarından ziyade, işgörenlerin güçlendirilerek, kararlara katılmalarının sağlanması ile mümkündür.⁸⁶

Güçlendirme; “*çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade eder.*”⁸⁷

Güçlendirme, işgörenlerin eğitim ve gerekli bilgi ile donatılmasını gerektiren ve organizasyonel sonuçları önemli oranda etkileyen bir süreçtir.⁸⁸ İşgörenlerin gücünün artırılması, işin yapılması esnasında, daha özgür bir ortamda çalışma imkanı vererek, işgörenlerin sahip oldukları etkili yönleri geliştirmelerini, dolayısıyla yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını ve motivasyonun artmasını sağlamaktadır.⁸⁹ Böylelikle, işletme içi süreçlerde hata oranı azalmakta ve anında müşteri tatmini sağlanmaktadır.⁹⁰

İşletmede ortaya çıkan ya da çıkabilecek her türlü sorun ancak orada çalışanlar vasıtasıyla çözüme ulaştırılabilir. Bu bakımdan işgörenlerin, sorunların üstesinden gelecek bir şekilde yaratıcı düşünebilmeleri⁹¹ bunun içinde güçlendirilmeleri oldukça önemlidir. İşgörenleri güçlendirme sonucunda ortaya çıkan basık organizasyon yapısı

⁸⁵ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulaması*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.73

⁸⁶ Alder, s.221

⁸⁷ Ataman, s.345

⁸⁸ Donald D. White and David A. Bednar, *Organizational Behavior Understanding and Managing People at Work*, Second Edition, Allyn and Bacon, USA, 1991, s.355

⁸⁹ Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, Fifth Edition, West Publishing Co., USA, 1995, s.412

⁹⁰ Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare yayınları, İstanbul, 2005, s.197

⁹¹ James R. Evans, *Creative Thinking In The Decision and Management Sciences*, South-Western Publishing, USA, 1991, s.1

ve işgörenlerin daha yenilikçi ve yaratıcı bireyler haline gelmesi⁹² yeniden yapılanmanın ulaşmak istediği hedeflerdir. Bu yüzden yeniden yapılanma yaklaşımının başarıyla uygulanabilmesi ancak güçlendirilmiş işgören ile mümkündür.⁹³ Uygulayacakları süreçlerle ilgili kararları alamayan, sadece verilen emirleri yerine getirmeye çalışan işgörenlerin yaratıcılıkları engellenmiş ve tatmin düzeyleri azalmış olur.⁹⁴ Bu da yeniden yapılanmanın temel ilkelerinden biri olan daha yaratıcı ve yenilikçi olmak anlayışıyla bağdaşmaz.

1.2.4 Öğrenen Organizasyonlar

İşletmeler gelecekte nasıl olmak istiyorlarsa bugün kendilerine ona göre yön vermek zorundadırlar.⁹⁵ Öğrenen bir organizasyon, “*kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişletebilen bir organizasyon konumundadır.*”⁹⁶

Bu alanda çalışmaları bulunan Garvin’e göre öğrenen organizasyon, “*bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur.*”⁹⁷ Öğrenen organizasyon anlayışı daha sonra Peter M. Senge tarafından; istenen hedeflere ulaşabilmek için, gerekli olan yetkinliklerin geliştirildiği ve takım halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceğinin öğretildiği yer olarak tanımlanmıştır.⁹⁸ Bir başka kaynakta, organizasyonlar “*sürekli öğrenen bir sistem*” olarak belirtilmiştir.⁹⁹ Burada öğrenme süreci, “*deneyimlerin özümlemesi, insanların yaratma ve sorunlara çözüm bulma kapasitelerinin artırılması*

⁹² Colin Armistead and Philip Rowland, *Managing Business Process BPR and Beyond*, John Wiley&Sons, England, 1996, s.65-66

⁹³ Knights, Willmott, s.10-11

⁹⁴ Halit Keskin, “Çalışanları Güçlendirmek”, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü E-Bülten*, Sayı: 10, Temmuz-2005, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.ht>, (20.11.2006)

⁹⁵ Yalçın, s.75

⁹⁶ Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, s.215

⁹⁷ David A. Garvin, “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, *Bilgi Yönetimi*, Çev: Gündüz Bulut, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s.55

⁹⁸ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993, s.1

⁹⁹ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yay., İstanbul, 2006, s. 13

olarak tanımlanmaktadır.”¹⁰⁰ Bu süreç gerçekleşirken işletmenin değişim ve gelişimi belli bir zaman gerektirir.¹⁰¹

Bir organizasyonu öğrenen organizasyon yapan üç özellikten birincisi olan anlamlı olma, işletmenin sağlam temellere dayanan, mantıklı ve kolay uygulanabilen bir tanıma kavuşmuş olmasını; ikincisi olan yönetilebilir olma, uygulama için açık operasyonel tavsiyeleri; üçüncüsü olan ölçülebilir olma ise işletmenin öğrenme hızını ve düzeyini ölçebilecek etkili araçlar geliştirilmesini ifade eder. Bu üç temel olmadan yapıyı inşa etmek mümkün olmaz.¹⁰²

Yaratıcılığın ve yenilikçiliğin temelinde öğrenme bulunmaktadır.¹⁰³ Öğrenme iki koşul altında gerçekleşir. Birincisi bir işletmenin hedeflediğini elde etmesi sırasında, ikincisi ise hedeflenen ve gerçekleşen arasındaki dengesizlik ve uyumsuzluğun kazanıma dönüşmesi esnasındadır.¹⁰⁴ Bir başka deyişle, öğrenme süreci yeni bilgiler üretmek ve paylaşmakla da gerçekleşir.¹⁰⁵ Yani bilgi sadece planlı bir şekilde değil, çalışma anında plansız bir şekilde de öğrenilebilir.¹⁰⁶

Organizasyonel öğrenme, “bir organizasyonun, planlarını ve toplumdaki imajını sorgulayarak ulaştığı bulgular çerçevesinde, organizasyonel hareket biçimini yeniden yapılandırma yolu ile işgörenlerin hatalarının farkına vararak düzelttikleri bir süreç” olarak değerlendirildiğinde yeniden yapılandırma ile olan ilişkisinin önemi ortaya konmuş olur.¹⁰⁷

¹⁰⁰ Erdoğan Taşkın, “İşletmelerde Etkin Örgütlenme”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 4, Ankara, 1993, s.22

¹⁰¹ Raymon Bruce, Sherman Wyman, *Changing Organizations Practicing Action Training and Research*, Sage Publications, London, 1998, s.240

¹⁰² Cem Cüneyt Arslantaş, “ Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 5, 2006, Ankara, s.80

¹⁰³ John Seely Brown, Paul Duguid, “Organizational Learning and Communities-of-Practise Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”, *Organizational Learning*, Editors: Michael D. Cohen, Lee S. Sproull, Sage Publications, U.K., s.58-59

¹⁰⁴ Chris Argyris, *On Organizational Learning*, 2. Edition, Blackwell Publishing, USA, 1999, s.67

¹⁰⁵ Linda Argote, *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers, USA, 1999, s.9

¹⁰⁶ Wolfgang Deiters, Thorsten Löffeler and Rüdiger Striemer, “Applying Workflow Management Technology to Semi-Structured Business Process”, *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Press, USA, 1999, s.21

¹⁰⁷ Mehmet Sadık Öncül, “Örgütsel Öğrenme”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara, 1999, s.8

Bütün bu bilgiler ışığında, öğrenen organizasyon kavramı ile işletmelerin yeniden yapılanmalarında ortak noktalar olarak; doğru bilgiye tam ve zamanında ulaşarak ondan en etkin şekilde yararlanılması, açık ve etkin iletişim, işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine önem verilmesi vb. gibi hususlar dikkat çekmektedir. Yönetim yeniden yapılanma ile değişime katılımı, yenilikçiliği ve sürekli gelişmeyi açıkça destekleyecek bir yapı tasarlayarak, aslında öğrenen bir organizasyon yaratmış olur.¹⁰⁸

Öğrenen bir organizasyonun öğrenen bireyleri olmak, düşünebilmek ve düşünülenleri uygulayabilmek, değişen işletme koşulları içerisinde çalışan bireyler için çok önemli kavramlardır. Öğrenmeye açık olmayan ya da bu konuya karşı yeterli eğilimi olmayan kişilerin var olduğu bir organizasyonda değişimden söz edebilmek ise pek mümkün değildir. Özetle, “*öğrenen bir organizasyon yaratılabilmesi yeniden yapılanma sürecindeki işletmeler için gerçek anlamda ulaşılması gereken bir vizyon hedefidir.*”¹⁰⁹ “*Değişimci bir organizasyon, aynı zamanda öğrenen bir organizasyon demektir.*”¹¹⁰

1.2.5 Stratejik İşbirlikleri

Eskiden başarıyla yönetilebilen işletmelerin günümüzde, rekabette üstün konumu yakalayabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve diğer kaynakların hepsine tek başlarına ulaşamamaları, diğer işletmelerle stratejik birlikler oluşturma yönündeki çabaları artırmıştır.¹¹¹

Stratejik işbirlikleri; iki veya daha fazla organizasyon arasında kaynak ve bilgi paylaşımına dayanan bir stratejik ortaklıktır.¹¹² Stratejik ortaklıklar, her iki tarafın yararı sağlanacak şekilde, yazılı bir anlaşma çerçevesinde temel yetenekleri, başka bir şirkete ayrıcalık hakkı vererek kullandırma suretiyle gerçekleştirilebileceği gibi yazılı bir

¹⁰⁸ Şevki Özgener, “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara, 2000, s.52-53

¹⁰⁹ Vardar, s.33

¹¹⁰ John Adair, *Etkili Değişim*, Çev: Fatma Beşenek, 2. Baskı, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2005, s.174

¹¹¹ Karen L. Newman, Stanley D. Nollen, *Managing Radical Organizational Change*, Sage Publications, USA, 1998, s.264

¹¹² Gareth R. Jones, *Organizational Theory: Text and Cases*, Second Edition, Addison Wesley Longman Publishing Co., USA, 1998, s.347

anlaşmaya dayalı olmadan da, işletmelerin birbirleriyle yeni bilgi, teknoloji, kaynak, beceri ve ürünleri karşılıklı güvene dayalı biçimde paylaşımlarını içerebilir.¹¹³ Bu paylaşım esnasında, personelin çok yönlü çalışma ortamı içinde olması ve işletmelerin güçlerini ve kapasitelerini birlikte geliştirmeleri gerekmektedir.¹¹⁴

İşletmeler açısından işbirliğinin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz;¹¹⁵

- Ürünlerin yeni pazarlara ulaşması,
- Teknoloji transferi sağlaması,
- Yeni sermaye elde etme imkanına kavuşması,
- Tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri yeni projeleri gerçekleştirme imkanı sağlaması,
- Rekabet açısından avantaj sağlaması,
- Maliyet düşmesi,
- Büyüme yönünde fırsatlar doğurması,
- Yeni iş imkanları oluşturması,
- Uzmanlaşmanın sağlanması.

Stratejik işbirlikleri, hem ortakların farklı temel yeteneklerinin birbirlerine aktarılmasıyla yararların paylaşımına hem de karar alma sorumluluğunun işletmeler arasında dağıtılmasıyla bürokratik maliyetlerin azalmasına neden olur.¹¹⁶ “*Eğer değişim, başkalarının kaynaklarını belirlenen amaç için seferber etmek ise, o kaynakları temsil eden kişilerle güç birliğine gidebilmek, onlarla koalisyon kurabilmek*

¹¹³ Ömer Esener, *Stratejik Ortaklıklar Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 1997, s.7

¹¹⁴ Jessica L. Saltz, Philip H. Mirvis, “Organizational Adaptability Rethinking the Resizing Process”, *Resizing The Organization*, Editors: Kenneth P. De Meuse, Mitchell Lee Marks, John Wiley&Sons Inc., USA, 2003, s.349

¹¹⁵ Yalçın, s.109

¹¹⁶ Sean Gadman, *Power Partnering a Strategy for Business Excellence in the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, USA, 1997, s.60

ve birlikte yaşayabilmenin koşullarını oluşturabilmek kritik bir konu olarak karşımıza çıkar.”¹¹⁷ Bu sebepten dolayı, yeniden yapılanma ve değişim kararı veren bir işletmenin, mevcut ürün, süreç ve teknolojilerini geliştirmesi için, bu konuda ne tür ve nasıl bir stratejik işbirliği uygulayacağını belirlemesi gerekmektedir.

1.2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma

Özellikle 1990’lı yılların başında moda bir terim haline gelen dış kaynaklardan yararlanma;¹¹⁸ bir işletmenin, sadece kendi temel yetenekleriyle ilgili olan işler dışındaki tüm faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili karar alma sorumluluğunu organizasyon dışındaki başka işletmelere bırakması olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁹

Temel yetenek ve beceri ise, yani bir işletmenin rakiplerine oranla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, yetenek, iş yapma usulü, teknik veya becerisi¹²⁰ de işletme içi yapılan faaliyetlerde kullanılmıştır. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bularak¹²¹ iş süreçlerini daha hızlı bir şekilde geliştirme imkanı elde etmektedirler.¹²²

Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve

¹¹⁷ Yılmaz Argüden, *Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek*, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s.11

¹¹⁸ Çetin Bektaş, Hüseyin Yılmaz, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinin Sağlanmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Uşak’ta Bir Araştırma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-02.pdf>, s.687

¹¹⁹ Maurice F. Greaver, *Strategic Outsourcing a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMA Publications, New York, 1999, s.3

¹²⁰ Mustafa Alkan, “Temel Yetenekler”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=20, (20.11.2006)

¹²¹ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2000, s.111

¹²² Kevin P. McCormack and William C. Johnson, *Business Process Orientation Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, USA, 2001, s.4

işletmeler küçülerek daha esnek ve hızlı hareket eder hale gelmektedir.¹²³ Tüm bu sonuçlar yeniden yapılanma sürecine girmiş bir işletmenin hedefleriyle paralel doğrultudadır.

1.2.7 Şebeke ve Sanal Organizasyonlar

Klasik organizasyon yaklaşımı, genellikle yönetim kademelerinin hiyerarşik olarak yapılanması üzerinde durmuştur. Günümüzde ise; hiyerarşik organizasyon yapıları yerine “şebeke tipi” yapılar, fonksiyonların birbirinden bağımsız çalışması yerine ise takım çalışması yaygınlaşmaktadır.¹²⁴ “Özellikle çapraz fonksiyonlu proje grupları kısa zaman içinde tercih edilen” bir yöntem haline gelmiştir.¹²⁵

Stewart’a göre; özellikle serveti entelektüel sermayeden oluşan işletmelerde en doğru, örgütsel tasarım biçimi olan ve şebeke¹²⁶ olarak belirtilen organizasyon yapısının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken faaliyetlerin ve gerekli kaynakların, tek bir işletmede değil, farklı işletmelere dağıtılması ve bu işletmeler arasında çok yönlü bir iletişim ağının olmasıdır.¹²⁷

Çevresel koşulların giderek karmaşıklaşması ve belirsizliğin artarak¹²⁸ müşteri tercihlerinin değişmesi sonucu, işletme içi katı standardizasyondan uzak olan, şebeke ve sanal organizasyonlar, daha yaratıcı performans sergilemekte ve giderek yaygınlaşmaktadır.¹²⁹

Sanal organizasyonu, bağımsız olarak birbirlerinden ayrı faaliyet gösteren işletmelerin, belli bir amacı gerçekleştirmek için ileri haberleşme teknolojisi yardımıyla,

¹²³ Yalçın, s.95

¹²⁴ Erdoğan, s.21-22

¹²⁵ David K. Hurst, *Kriz ve Yenilenme*, Çev: Ela Güldemir, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.72

¹²⁶ Thomas Stewart, *Entelektüel Sermaye Örgütlerin Yeni Zenginliği*, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess Yayınları, İstanbul, 1997, s.202

¹²⁷ Arthur G. Bedeian and Raymond F. Zammuto, *Organizations Theory and Design*, Harcourt Brace College Press, USA, 1991, s.172

¹²⁸ Henry L. Tosi, John R. Rizzo and Stephen J. Carroll, *Managing Organizational Behavior*, Second Edition, Harper&Row Publishers, New York, 1990, s.62

¹²⁹ Jones, s.347

birbirleriyle ortak hareket eden ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür.¹³⁰

Şebeke ve sanal organizasyonlar, küresel rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde özellikle hız ve maliyet gibi konularda işletmelere avantaj sağlamaktadır. Ancak, “hiçbir örgütsel yapı her derde deva değildir.” Uygulanan her tekniğin avantajlı yönleri olduğu gibi dezavantajlı yönlerinin de olması kaçınılmazdır.¹³¹ Yeniden yapılanmaya karar veren bir işletmenin bu tarz yapılanmaların avantaj ve dezavantajlarını çok iyi değerlendirerek, ihtiyaç duyuyorsa organizasyonel yapısının bu yönde değiştirilmesini sağlaması gereklidir.

1.2.8 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Sosyal bir varlık olan bireyin diğer kişilerle birlikte olduğunda ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireysel gelişimin sağlanması daha kolay ve çabuk olmaktadır.¹³² Bu bağlamda takım çalışması işletmelerin içinde yaşadıkları sürekli değişen çevreye uyum sağlamada başvurdukları bir diğer yöntem olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticiler için küçük gruplarla iletişim kurabilme becerisi giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Birçok uzman, takımların, organizasyondaki performansın temeli olduğunu kabul etmektedir.¹³³ Bu yüzden yönetimin, gerekli takım sinerjisini geliştirmek için, insanların kafalarında ne olduğunu söyleyebildikleri açık bir ortam oluşturması gerekmektedir.¹³⁴

Takım ile ilgili pek çok tanım olmakla birlikte, kısaca takımlar, “üyelerini paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük gruplardır” denilebilir.¹³⁵ “Yüksek

¹³⁰Fatih İbrahim Kurşunmaden, “Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.selcukkariyer.com/makaleler.asp?ID=6>, (19.11.2006)

¹³¹ James Brian Quinn, Philip Anderson, Sydney Finkelstein, “Mesleki Zekanın Yönetimi En İyi Yönetimden Azami Yarar Sağlamak, *Bilgi Yönetimi*, Çev: Zülfü Dicleli, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s.197

¹³² İnci Artan, “İletişim”, *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Editörler: Suna Tevruz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, Beta Yayınları, No: 881, İstanbul, 1999, s.157

¹³³ Hüseyin Yılmaz, “İşletme Yönetiminde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 2004, s.114

¹³⁴ Adair, s.167

¹³⁵ Gülay Özdemir Yılmaz, “Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Giderilmesinde Takım Çalışmalarından Yararlanma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1, Ankara, 2005, s.50

*performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların, bireysel yeteneklerini kolektif başarılar için kullandıklarını” göstermektedir.*¹³⁶

Kendi kendini yöneten takımlar ise; hedefleri ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli davranışları kendilerinin belirlediği gruplardır.¹³⁷ Kendi kendini yöneten takımların kurulmasında ortak amaç, işgörenlerin yapmış oldukları işle ilgili karar verme ve kendi kendini kontrol edebilme imkanının olmasıdır.¹³⁸

Değişen ve yeniden yapılanmaya çalışan bir organizasyon yapısının vizyonuna ulaşma noktasında önündeki en önemli engel, birlikte düşünebilen, kararlarını birlikte alabilen ve sonuçta sorunlarına birlikte çözüm yolları bulabilen işgörenler bütününe sahip olamamasıdır. Bu noktada yüksek performanslı takımlar, organizasyonlar için başarıya ulaşmada önemli rol oynar.¹³⁹

Yeniden yapılanmada rol oynayan birimlerden biri olan süreç ekipleri, kendi kendini yöneten takım olarak değerlendirilebilir. Kendi kendini yöneten takımların, aralarında belirlemiş oldukları iş bölümü, performans değerlendirmeleri ve sonuçlara ilişkin kararlarda ortak hareket etmeleri gibi konular, yeniden yapılanmadaki süreç ekiplerinin çalışma biçimlerine uymaktadır.¹⁴⁰ Bununla beraber, takım olmanın yaratacağı sinerji ile bireylerin tek başına sağlayacağı faydadan daha fazla bir “toplam çıktı” elde edilmesi, süreç ekibi kurmanın amaçlarındanıdır.¹⁴¹ Kısaca, takımlar yeniden düzenlenecek süreçlerin ayrılmaz bir parçasıdır.¹⁴²

¹³⁶ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.117

¹³⁷ Çetin, Akın, s.184

¹³⁸ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal, “Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 4, Ankara, 1998, s.113-117

¹³⁹ Vardar, s.114

¹⁴⁰ Seymen, s.82-83

¹⁴¹ Çoroğlu, s.25

¹⁴² Petrozzo, Stepper, s.225

2. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

İşletmeleri değiştirmeye zorlayan çok çeşitli nedenler vardır. Çevre şartlarının değişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, işletmeye yeni üyelerin alınması, yeni bölümlere ihtiyaç duyulması, yeni bir stratejinin devreye sokulması, endüstri yapısının değişmesi, yasal değişiklikler, makro ekonomik trendler ve işletmelerin uygulamış olduğu işlemlerin gerekli başarıyı sağlayamaması gibi faktörlerin sonucunda değişim kaçınılmaz olur.¹⁴³ Çağdaş işletmeler için değişim, geçici ve anlık bir işlem değil süreklilik arz eden bir süreçtir.¹⁴⁴

2.1 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNE HAZIRLIK

İşletmelerin organizasyon yapılarında baştan aşağı bir değişim olarak ifade edilebilen yeniden yapılanma uygulamasına karar vermeden önce, böylesine köklü bir değişime gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının ortaya konulması çok önemlidir.¹⁴⁵ Yeniden yapılanma gibi köklü ve uygulaması zor bir çalışma öncesinde, işletmenin değişim ihtiyacı ve değişimin nasıl gerçekleşeceği konusunda kesin bir karara varması ve ona göre hareket etmesi gerekmektedir.¹⁴⁶

Burada önemli olan, değişimin nasıl yapılacağıdır. Tamamlanması, geliştirilmesi ve uygulanması gereken sistem ve yöntemlerin geliştirilmesi her işletmede farklılık gösterir.¹⁴⁷ Her işletmenin yapısı, değerleri, yönetim felsefesi ve yeniden yapılanmaya geçiş nedenleri farklı olabileceğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü nitelikler taşır.

Yeniden yapılanma sürecinde göz önünde bulundurulacak husus, bu bölümün her şeyi yakıp yıkıp işe yeniden başlamak olarak değil de birçok hallerde bunu işletmeyi sarsmadan bazı süreçleri ortadan kaldırıp, bazılarını da değiştirerek yapılacağıdır.¹⁴⁸

¹⁴³ Erken, Argın, s.8

¹⁴⁴ Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi.*, s.158

¹⁴⁵ Davenport, s.5

¹⁴⁶ Norman R. Augustine, “Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek”, *Değişim*, Çev: Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.160-161

¹⁴⁷ Boonstra, s.4-5

¹⁴⁸ Daniel S. Appleton, “Business Reengineering with Business Rules”, *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editörs: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998, s.292

Ancak çok nadir durumlarda, gerçekten işletmedeki bütün süreçleri yeniden düzenlemek gerekebilir.

Yeniden yapılanmada başarıya ulaşmanın temeli etkin bir planlama yapmaktır. Gelecekte yapılacak değişikliklerin çatısını oluşturmak ve ileride olabileceklerin farkına vararak değişikliğin yönünü belirlemek, planlamanın temelini oluşturur.¹⁴⁹ Yeniden yapılanma sürecine başlamadan önce yapılması gereken en önemli çalışmalardan biri olan planlamanın iyi bir şekilde yapılamaması, işletmenin gelişiminde bir başarısızlık nedenidir. Bu sebepten dolayı yeniden yapılanma hareketi öncelikle iyi bir planlama sonrasında başlatılmalıdır.¹⁵⁰

2.1.1 İşletmenin Değişime Açık Olması

Yeniden yapılanma sürecine hazırlanan bir işletmenin öncelikle yeniden yapılanma ile gerçekleşecek olan değişime hazırlanması gerekmektedir. Bunun için üst yönetiminin değişimi benimseyip hazırlanmalı ardından diğer işgörenlerin değişimi benimseyecekleri ortam sağlanmalıdır.¹⁵¹ Sürekli değişen bir çevrede, işletmelerin de kendilerini değişen çevreye uyarlamaları ve bunu sürekli bir şekilde gerçekleştirmeleri büyük önem taşır. Bu sebepten dolayı, işletme çalışanlarının değişime açık bireyler olması ve organizasyon yapısının esnek ve yalın hale getirilmesi, hedeflenen sonuçlara ulaşmada önemli bir yer teşkil eder.

2.1.2 Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Fark Edilmesi

1980'lere kadar, işletmelerde yaşanan değişimin daha yavaş gerçekleştiği ve bu nedenle, evrim yoluyla değişiklikler yapan işletmelerin başarılı olabildikleri görülmektedir. 1980'den itibaren ise değişimin artış hızı çok yüksek olmuştur. Bu hız karşısında, evrimsel nitelikte gerçekleştirilen ve işletmelerin sorunlarına tek bir açıdan yaklaşan bir değişim, büyük sorunlarla mücadele etmeye çalışan işletmeler için yetersiz kalmıştır. *“Dolayısıyla bu işletmelerin yöneticileri, “bugün mevcut olmayanı yaratma”*

¹⁴⁹ Edward G. Lewis, “Managing The Risk of Reengineering to Achieve Enterprise Excellence for the 21st Century”, *Reengineering In Action The Quest for World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Pres, London, 1998, s.444

¹⁵⁰ Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, *Process Redesign The Implementation Guide for Management*, Addison-Wesley Longman Inc., USA, 1997, s. 235

¹⁵¹ Ashiyüce

anlayışına yönelmişlerdir.¹⁵² Böylelikle, işletmenin çağdaş düzeye ulaştırılması için yapı, süreç ve yöntemlerde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmesi zorunlu hale gelmiştir.

Yeniden yapılanma uygulamalarına gereksinim duyan üç tür işletme vardır:¹⁵³

Birinci grupta, finansal olarak son derece ciddi sorunlar yaşayan, yüksek oranda pazar payı kaybına uğrayan, performans ve verimliliklerinde önemli düşüşler yaşayan işletmeler yer alır. Bunların köklü yapısal bir değişimi gerçekleştirmekten başka çözüm yolu yoktur. İkinci grupta ise, bu tür sorunlarla henüz karşılaşmamış ancak her an iç veya dış tehditlere maruz kalabilecek işletmeler vardır. Bu işletmeler, değişen müşteri talepleri, yeni rakipler, değişen sosyo-ekonomik çevreyle karşılaşmanın eşliğindedirler. Fark edilen bu tehdit unsurları karşısında işletmenin zaman kaybetmeden değişime gitmesi gerekmektedir. Üçüncü grupta ise, önemli sorunları olmayan işletmeler bulunmaktadır. Ancak bu işletmelerin yöneticileri, yeniden yapılanmayı rekabette üstün konumu yakalayabilmek için uygulamak isterler.

İşletmelerin öncelikle kendilerinin ne durumda olduğunu belirleyip, ne tür bir değişime gereksinim duyduklarını belirlemeleri gerekir. Bu değerlendirme yapılırken, işletmenin içinde bulunduğu tüm çevre koşulları dikkate alınmalıdır.

2.1.3 Yeniden Yapılanma Kararının Alınması

Yeniden yapılanma, işletmenin geneli tarafından kabul gören ortak kararların, iş süreçleri baz alınarak yürütülmesi faaliyetidir. Bu değişim, yeniden yapılanma hareketine neden ihtiyaç duyulduğu, değişim sürecinin ne zaman başlayacağı ve süreç sonucunda ulaşılması düşünülen hedefin ne olduğu sorularının yanıtlanmasıyla başlar.¹⁵⁴

¹⁵² Göker, s.23

¹⁵³ Hammer, Champy, *Reengineering The Corporation*, s.34

¹⁵⁴ Eric L. Denna, Lee Tom Perry, Sean Jasperson, "Reengineering and Real Business Process Modeling", *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editörs: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998, s.359

Yeniden yapılanma sürecinde, değişim ihtiyacını fark eden, değişim çalışmalarını onaylayan¹⁵⁵ ve değişimi yönetecek olan liderin rolü çok önemlidir.¹⁵⁶ Birçok üst düzey yönetici için, değişim süreci o ana dek karşılaşılan diğer yönetim görevlerine benzemez.¹⁵⁷

Değişim sürecine girilmesinin üst yönetim tarafından kabul görmesi ve bunun kararlılıkla uygulamaya konulması gerekmektedir. Yeniden yapılanma sürecinin gerekliliği konusunda alınan ortak karardan sonra, uygulama düzeyinde neler yapılması gerektiğinin, yani uygulanacak yeni yöntemin tanımının yapılması ve bu tanımın organizasyonu oluşturan bütün ekip üyeleri tarafından tam anlamıyla kavranabilmesi yolunda çalışmalar yürütülür.¹⁵⁸

Değişimle ilgili olarak alınan kararlara işgörenlerin katılması değişime karşı oluşabilecek tepkileri büyük ölçüde önler. Çalışanların kendilerinin katıldıkları değişim kararlarına karşı çıkmaları beklenmez. Ancak katılımın gerçekleştirilmesinin uzun bir süre alacağını unutmamak gerekir.¹⁵⁹

Yeniden yapılanma süreci ile ilgili ortak kararın alınmasından sonra bu konuda yapılacak çalışmalarda üst düzey yönetimin fikir birliği oluşturmaları gerekir.

2.1.4 Yeniden Yapılanma Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması

Yeniden yapılanma, işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından başlatılan ve yönetilen bir süreçtir. Yeniden yapılanma uygulamalarında uygulanacak değişiklikler öncelikle üst düzey yönetim tarafından kabul edilmeli ve işletmenin alt düzeylerine inmelidir.¹⁶⁰

¹⁵⁵ Ardiç, 'İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği'

¹⁵⁶ Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, *Business Process Reengineering Analysis and Recommendations*, <http://www.netlib.com/bpr1.shtml>, (07.06.2006)

¹⁵⁷ Jeanie Daniel Duck, "Değişim Yönetimi", *Değişim*, Çev: Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.61

¹⁵⁸ Vardar, s.31

¹⁵⁹ Tokat, s.135-136

¹⁶⁰ Klein, s.51

Yöneticilerin başarısı ve etkinliği, değişim karşısındaki tutumlarıyla ölçülür.¹⁶¹ Bu yüzden, yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirmek için liderler, öncelikle kurum içinden ve gerek görülürse kurum dışından belirledikleri danışmanlarla, değişimi destekleyecek bir işbirliği kurabilirler.¹⁶²

Burada dikkate değer en önemli konu yöneticiler ve onların danışmanlarının kendi hatalarını ve fikir ayrılıklarını değişimin önündeki en büyük engel olarak görememeleridir. Yöneticiler çoğu zaman kendi değerlerinin farkında olamazlar ve şirketin karşılaştığı engelleri hep değişik yerlerde ararlar.¹⁶³ Bu sebepten dolayı yeniden yapılanma sürecine karar veren yöneticilerin kendileriyle ilgili olumlu ve olumsuz özelliklerinin de bir değerlendirmesini objektif şekilde yapmaları ve ortak bir fikir birliğine varmaları gerekir. Aksi takdirde süreçte aksaklıklar ortaya çıkacak ve bu aksaklığın asıl nedeni hiçbir zaman tespit edilemeyecektir.

Yeniden yapılanma konusunda üst düzey yönetimin fikir birliğine varması sonucu, alınan kararlar işletmenin bütün birimlerine duyurulur.

2.1.5 Yeniden Yapılanma Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması

Yeniden yapılanma sürecinde işletmelerin, değişimle ilgili alınan kararları çalışanlara aktarmaları, işgörenlerin değişim karşısında duydukları kaygı ve korkularını dile getirme olanağı vermesi, işi kaybetme korkusu ve endişesini yok etmesi, değişimle ilgili söylenti ve dedikoduları, örgüt içi çatışma ve örgüte karşı yabancılaşma gibi olumsuz duyguları ortadan kaldırabilmesi açısından çok önemlidir. Bu yüzden süreçle ilgili olarak üst yönetim tarafından alınan kararların, işletmenin bütün kademelerinde çalışan bütün işgörelere aktarılması gereklidir.¹⁶⁴

Bu aktarım sırasında, bilginin eksik ya da yanlış akışının gerçekleşmemesi konusunda, etkin iletişimin rolü oldukça önemlidir. “*Eski alışkanlık, tutum ve davranışların değiştirilmesi süreci sırasında doğal iletişim kanalları en yüksek kapasite*

¹⁶¹ Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, s. 145

¹⁶² Argüden, s.86

¹⁶³ Boonstra, s.4

¹⁶⁴ Akat, Budak, s.320

ile çalışır.” Yanlış, hatalı ve hatta değişimin amacıyla hiçbir ilişkisi olmayan haberler yayılırsa bu durum işgörenler arasında hem huzursuzluğa hem de bunun sonucu olarak direnmeye yol açabilir.¹⁶⁵ Bu yüzden yönetimin kararları oldukça açık ve net mesajlar şeklinde bütün kademelere aktarması gerekmektedir. Bu mesajlar işletmenin yeniden yapılanmaya neden olan faktörleri ile ulaşılacak istenen hedeflerin bileşiminden oluşur.¹⁶⁶

Mesajların iletiminde, yazılı ve görsel iletişim araçlarının tümünden mümkün olduğunca yararlanmaya çalışılmalıdır. Kararların aktarımı esnasında, iletişim sürecinin en önemli adımlarından biri olan geri-bildirim sağlanmalı, böylelikle kademeler arası oluşabilecek iletişim hatalarından kaynaklanan sorunlar önlenmeye çalışılmalıdır. Kararların tüm işletme birimlerine duyurulması yeniden yapılanma sürecinin başından sonuna kadar sürdürülmesi gereken bir faaliyettir.

2.1.6 Değişimin Çalışanlar Tarafından Algılanması

Her değişim işletmenin fayda, çıkar, otorite ve statü gibi ilişkilerini yeniden düzenler. Eski düzenden yararlananlar değişimin meydana getirdiği yeni düzene karşı gelebilirler.¹⁶⁷ Değişim çalışmaları belirsizlik algısına yol açabilir. Değişim sonucu işten çıkarma, pozisyon değiştirme gibi önlemler bireylerde olumsuz duygulara neden olabilir.¹⁶⁸ Grup toplantıları yapılarak değişimden istenenler ve değişimin amaçları bireylere açıkça ifade edilerek, örgüt üyelerinin konu hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Bireylerin değişim sürecine katılımlarının sağlanması ile bireyler içinde bulundukları durumu daha kolay algılar ve kabullenirler.¹⁶⁹

Bireyler değişimin sonuçları ile değişimden beklentilerini karşılaştırmaktadırlar. Değişim sonrası beklentilerinin gerçekleştiğini ve değişim ile ilgili faaliyetlerin olumlu olduğunu düşünenler, değişime karşı tepki göstermezler ve değişimi olumlu algırlar.

¹⁶⁵ Yeşil, Güven, s.277

¹⁶⁶ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.137

¹⁶⁷ Yeniçeri, s.100

¹⁶⁸ Yeşim Alkan, “Değişime Bu Direnç Neden?”, *Değişim Yönetiminde İnsan KAYNAK*, Sayı: 7 Temmuz-Eylül, 2001, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=81&SAYI=7>, (05.05.2007)

¹⁶⁹ İnci Artan, “Örgütsel Değişim ve Gelişme”, Editör: Suna Tevruz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği, 2. Basım, Ankara, 1997, s.115

Bireylerin değişimi olumlu algılamalarında, değişim sürecine dahil edilmeleri ve değişim ile bilgilendirmeleri de etkili bir husustur.

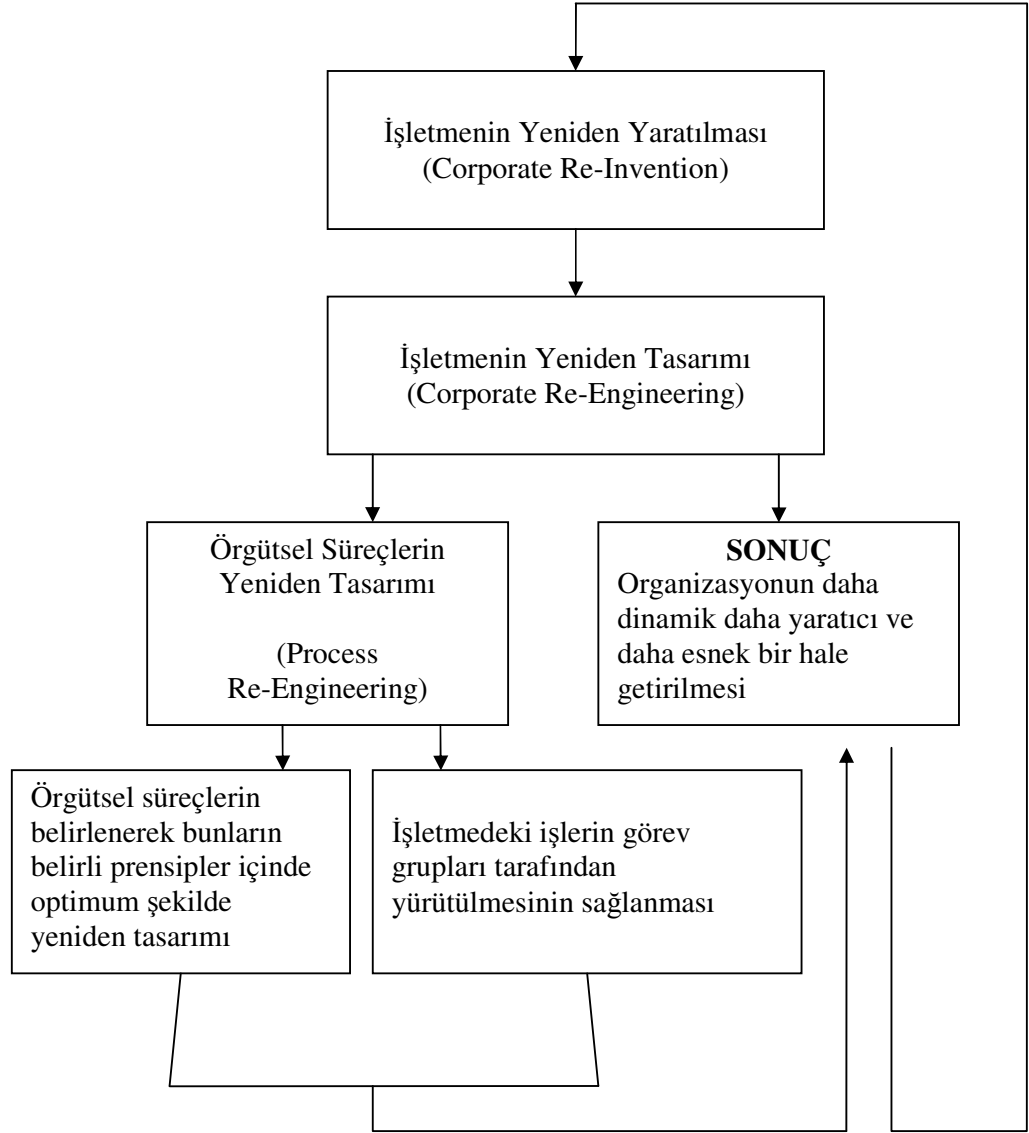
İşletmede yeniden yapılanma sürecine hazırlık ile ilgili çalışmalardan sonra yeniden yapılanma süreci gerçekleştirilebilir.

2.2 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yeniden yapılanma süreci genel olarak iki ana aşamadan oluşur:

İşletmenin yeniden keşfedilmesi (Corporate Re-Invention)

İşletmenin yeniden tasarımı (Corporate Re-Engineering)



Şekil 1: İşletmenin Yeniden Yapılanma Süreci

Kaynak: Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.11

Yeniden yapılanma sürecinin birinci yani işletmenin yeniden keşfedilmesi bölümü; yeni bir vizyon geliştirerek işletmemizin işini yeniden tanımlamak, ikinci bölümü ise; işletme için geliştirilen bu yeni iş tanımına göre işletmeyi yeniden tasarlamaktır.¹⁷⁰

2.2.1 İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi

İşletmenin yeniden keşfedilmesi, işletmenin iş sahasının yeniden tanımlanması demektir. Yani işletmenin aynı sektörde devam edip etmeyeceği, ne tür stratejiler uygulayacağı vb. gibi çalışmaların yapılarak, işletmenin yeni konumunun belirlenmesidir.

İşletmenin iş sahası yeniden tanımlanmaya çalışılırken aşağıdaki adımlar uygulanır:¹⁷¹

- Değişimi öncelikle zihnimizde planlamak,
- İşimizi ve işletmemizi eskiye bağlı kalmadan en geniş bir şekilde düşünmek,
- Bugünkü gelişmeleri ve geleceğe ait tahminlerimizi de göz önünde bulundurarak, mevcut işletmemizi hiç düşünmeden, işimizin ve işletmemizin nasıl olması gerektiğini tasarlamak,
- Mevcutları da hesaba katarak yeniden yapılanma stratejilerimizi belirlemek, gerçekçi ve uygulanabilir bir plan yapmaktır.

İşletmenin yeniden keşfi ile birlikte işletme yeni bir misyon ve vizyon ile buna bağlı olarak yeni stratejik planlar oluşturur. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için öncelikle işletmenin temel yeteneklerini doğru bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.

2.2.1.1 İşletmenin Temel Yeteneklerinin Tanımlanması

Günümüzde işletmeleri etkileyen gelişmelerden birisi de, işletme faaliyetlerinin temel yetenekler doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Bireylerin işteki başarıları,

¹⁷⁰ Erken, Argın, s.10

¹⁷¹ Çetin, s.8

işletmenin temel yeteneklerini doğru bir şekilde belirlemelerine, bu da ancak organizasyonel yapıyı ve süreçleri iyi anlamalarına bağlıdır.¹⁷²

Her işletmenin kendine özel temel yetenekleri mevcuttur. Ancak günümüzde işletmelere rekabet gücünü sağlayan tek temel yeteneğin, yenilik yapabilmek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç) düşünmeli ve çalışmalıdır.¹⁷³

Temel yeteneğin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin aksine, kullanıldıkça değerinin artmasıdır. İşletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan temel yetenekler, ürün ve işlevleri değil bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmeli, esnek ve uzun dönemli, müşteri odaklı, organizasyonun hakim olabileceği alanlarda olmalı ve organizasyonun yapısına uyum sağlayabilmelidirler.¹⁷⁴

İşletmelerin temel yeteneklerini belirlemelerinden sonra, bu doğrultuda bir stratejik plan oluşturmaları gerekmektedir.

2.2.1.2 Misyon, Vizyon ve Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilmesi

Yeniden yapılanmaya geçiş sürecinde, işletmenin atması gereken ilk adım; misyonunu ortaya koymaktır.

Bir yönetim kavramı olarak misyon; işletmenin hedeflerini ve kendisini nasıl görmek istediğini kısacası, işletmenin varlık nedenini ifade eder.¹⁷⁵

İşletmenin değişim sürecinde, açık ve net olarak belirlenmiş bir misyon, işletmenin varlık nedenini somut bir biçimde ortaya koyarak,¹⁷⁶ yeni bir yöne doğru ilerleyen organizasyonda var olabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırır.¹⁷⁷

¹⁷² Jan L.G.Dietz, *The Deep Structure of Business Processes*, Communications of The ACM, May, 2006, No.5, <http://www.demo.nl/documents/Dietz.pdf>, (25.11.2006), s.55-60

¹⁷³ Koçel, s.388

¹⁷⁴ Temel Yetenek Kavramı, www.ozyazilim.com, (20.11.2006)

¹⁷⁵ Şahsenem Karakaş, “Stratejik Planlama”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=20, (17.11.2006)

¹⁷⁶ William Bergquist, *The Postmodern Organization*, Jossey-Bass Publishers, USA, 1993, s.66

¹⁷⁷ Gregson Ken, “ Kuruluşlarda Verimlilik Akımlarının Görev Belirleme İşlevi İle Bütünleştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Çev: Zuhul Akal, No: 4, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.7

Planlama ile yakından ilgili bir diğer kavram “vizyon” kavramıdır. Uygulamada genellikle işletmenin vizyonu ile misyonu arasındaki fark dikkate alınmamaktadır. Oysa misyon ve vizyon birbirinden kavramsal olarak farklıdır. İşletmenin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Diğer bir ifadeyle “*işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi*” olarak belirtilebilir.¹⁷⁸

Vizyon, görev tanımları ne olursa olsun, her işgören için belirli bir anlam ifade etmeli ve işgörenlerin davranışlarını pozitif yönde etkileyecek düzeyde özellikler taşınmalıdır.¹⁷⁹

Yeniden yapılanma süreci için vizyon geliştirilirken, değişime niçin gerek duyulduğu ve bu değişimle hangi amaçların gerçekleştirileceği belirlenmiş olur. İşletme değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan ilk adımı, geliştirdiği vizyon sayesinde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ulaşmak istediği hedefleri, tüm işgörenlerin katılımını sağlayarak atmış olur. Ayrıca vizyon, amaçlara ulaşmada, yeniden yapılanma sürecinin hangi aşamada olduğunu gösterir.¹⁸⁰

Özetle, yeniden yapılanma sürecine karar verildiğinde yeni bir vizyon geliştirmek gereklidir. Bunu gerçekleştirirken de işletmenin, müşterilerinin kendilerini görecekları yer neresidir? sorusundan hareket edilir.¹⁸¹

Misyon cümleleri sizin ne iş yaptığınızı ve vizyonunuzu gerçekleştirmek için gün gün neler yapmayı planladığınızı anlatır. İkisi bir arada olduğu zaman, şirketin nereye gitmesi isteniyorsa oraya doğru yol alır.¹⁸² Misyon ve vizyonunu belirleyen bir işletmenin, bu çerçevede plan yapmaları gerekmektedir.

¹⁷⁸ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.69

¹⁷⁹ Vardar, s.70

¹⁸⁰ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.143

¹⁸¹ Brian Fitzgerald and Ciaran Murphy, *Business Process Re-engineering Myth Reality*, Editor: Colin Coulson-Thomas, Kogan Page Limited, London, 1997 s.169- 170

¹⁸² Patrick Lencion, *Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı*, Çev: Ekin Duru, Rota Yayınları, İstanbul, 2002, s.72

Stratejik planlama, çevrenin değerlendirilme sonuçları ile örgütün ürünlerinin birbirine uyarlanmasıdır.¹⁸³ Bir başka deyişle stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır.¹⁸⁴ Sadece tek bir dönem için belirlenen stratejik plan, değişen koşullar karşısında yetersiz kalabileceğinden dolayı, sürekli gözden geçirilerek, gerek duyulduğunda değiştirilmesi gereklidir.

Stratejik planlamayı geliştirmek için de ayrıca plan yapmak önemli bir husustur.¹⁸⁵ Bu açıdan ele alındığında, “*stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle*” oldukça uzun bir zaman süresini kapsar. Bu nedenle denilebilir ki, en uzun süreli planlama stratejik planlamadır.¹⁸⁶

Yeniden yapılanma öncesinde, bir işletmenin kendisini geliştirdiği vizyona ulaştıracak stratejik planlamayı yapması, iç ve dış çevresel koşulların iyi değerlendirilmesini ve bunlara uygun olarak bir plan geliştirilmesini gerektirir.¹⁸⁷

İşletme misyonunun, vizyonunun ve stratejik planının belirlenmesiyle değişimin ana hatları belirlenmiş olur. Bu çalışmalardan sonra değişimi gerçekleştirecek olan bireyler belirlenir.

2.2.1.3 Yeniden Yapılanma Projesini Gerçekleştirecek Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması

Yeniden yapılanma kaçınılmaz iken ilk adımları atmak ve süreci başlatmak kolay bir aşama değildir. Bu sebepten dolayı, yeniden yapılanma çalışması isteksiz ve işe uygun olmayan elemanlar tarafından yapılmamalıdır.¹⁸⁸

¹⁸³ Reşide Kabadayı, “Stratejik Planlama ve Eğitim”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara, 1999, s.145

¹⁸⁴ Batuhan Kocaoğlu, Bahadır Gülsün, “Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1, Ankara, 2004, s.34

¹⁸⁵ Sarah Layton, Alfred Hurd, William Lipse, *Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız?*, Çev: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.17

¹⁸⁶ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1999, s.42

¹⁸⁷ Armistead, Rowland, s.35

¹⁸⁸ Fitzgerald, Murphy, s.172-173

Yeniden yapılanma projesinin planlanmasından başlayarak, süreçlerin yeniden tasarımı ve projenin uygulama aşamalarında, yeniden yapılanma yaklaşımını gerçekleştirecek bireylerin belirlenmesi gerekir. Burada en önemli nokta, süreci gerçekleştirecek olan bireylerin, tepe yönetiminden alt kademedeki işgörene kadar herkesi kapsayacak olmasıdır. Üst düzey yönetim, projenin genel sorumluluğunu alan ve işgörelere hedeflere ulaşma konusunda yol gösteren bir görevi yaparken, orta ve alt kademede görev yapan işgörelenler, daha çok tasarım ve uygulama aşamalarında yer alır.¹⁸⁹

Yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirecek projenin organizasyonunda şu birimler yer alır:¹⁹⁰

- Projeyi başlatan ve destekleyen yönetici,
- Süreç sahipleri (görev ekibi liderleri),
- İdare komitesi (proje koordinasyon komitesi),
- Proje koordinatörü,
- Süreç ekibi (süreç görev ekiplerinde yer alan elemanlar).

Yeniden yapılanma sürecinde yer alan organizasyon birimlerinin, birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışması çok önemlidir. Birinin eksik yaptığı görev, zincirleme olarak süreçte yer alan bütün birimleri ve yapılan işleri etkiler.

2.2.1.3.1 Projeyi Başlatan ve Destekleyen Yönetici

Yeniden yapılanma çalışmalarının en önemli aktörlerinden biri olan yöneticinin rolü genellikle, bakış açısı, hem müşteriye, hem de iş operasyonlarına yönelen şirketin işletme müdürü ya da başkanı tarafından, proje süresince devamlı olacak şekilde üstlenilir.¹⁹¹

¹⁸⁹ Lon Roberts, *Process Reengineering The Key to Achieving Breakthrough Success*, ASQC Quality Press, USA, 1994, s.80-81

¹⁹⁰ Yelda Özkan

¹⁹¹ Aslıyüce

Üst düzey bir yönetici olmadan, kurumun daha alt seviyelerindeki işgörenlerin süreçleri ve süreçlerin eksik yönlerini anlayabilecek bakış açısına ve yeniden yapılanma sürecinin gerektirdiği köklü değişiklikleri yapabilecek güce sahip olmaları mümkün değildir.¹⁹² Yöneticinin böyle önemli rol oynamasının nedeni; şirket çalışanlarına kıyasla işletme süreçlerini, şirket bütünlüğü içerisinde en iyi anlayan kişiler olmalarıdır.¹⁹³

Yöneticinin önemli özellikleri arasında, vizyon sahibi olması ve insanları motive edip onlara güven verebilmesi yer alır. Yönetici, çalışanları yönetmekten çok onları yönlendirmek arzusuna sahiptir.¹⁹⁴ Bir başka deyişle; yöneticinin rolü kontrolden ziyade teşvikidir.¹⁹⁵ Yöneticinin bir diğer sorumluluğu, yeniden yapılanma çalışmalarını başarıya ulaştıracak ortamı yaratmaktır. Bir yönetici, işgörenler arasında eşit ve adil bir şekilde davranmalı¹⁹⁶ ve işgörenlerin her birinin ne gibi bir yönlendirmeye ihtiyacı olduğunu bilmelidir.¹⁹⁷

Özetle, yönetici takımı motive eder, sözlü açıklamalarda bulunur, kişiler arası iletişimi sağlar ve sorunlar varsa çözmeye çalışır. Ancak liderlerin kendi başlarına yeniden yapılanma sürecini uygulamaları imkansızdır. Yeniden yapılanma sürecinde rol alan ikinci derecede önemli olan kişiler süreç sahipleri.

2.2.1.3.2 Süreç Sahipleri

Süreçlerin belirlenmesinden sonra yönetici, süreçleri yönlendirecek süreç sahiplerini belirler. Bir süreç sahibi, gerek yönetim, gerek sorumluluk açısından anahtar rolü oynamaktadır. Süreç sahipleri, genellikle işletme içinde etkili, prestij sahibi ve genellikle belli sorumluluk taşıyan yöneticiler arasından seçilir.¹⁹⁸

¹⁹² Hammer, Stanton, s.16-17

¹⁹³ İsmail Bakan, *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.276

¹⁹⁴ Walter J.Wadsworth, *Liderlik*, Çev: Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.15

¹⁹⁵ Tony Voss, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)*, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997, s.21

¹⁹⁶ Gabriel A. Pall, *The Process-Centered Enterprise The Power of Commitments*, St. Lucie Press, USA, 2000, s.117

¹⁹⁷ W. Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, Çev. Cem Akaş, 2.Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.97

¹⁹⁸ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.99

Süreç sahipleri, yeniden yapılanma çalışmalarını yürütecek ekibi saptar ve ekibe gereken kaynakları sağlayarak onları yönlendirmeye çalışır. Bununla birlikte, bir süreç sahibi, ekip lideri olmayı isteyebilir ve süreç iyileştirme çalışmalarına doğrudan katılabilir.¹⁹⁹

Bir süreç sahibinin temel görev ve sorumlulukları şöyle özetlenebilir:²⁰⁰

- Süreç misyonunun oluşturulmasında, süreç elemanları ve ilişkide bulundukları diğer bireylerle olan ilişkilerin tanımlanmasında liderlik yapar.

- Süreçlerin yönetimi için gerekli kaynakları bulur, harekete geçirir ve çalışmalara yön verir.

- Diğer süreçlerle ilişkileri düzenler ve koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olur; ilişki içinde bulunulan diğer süreçlerin politika ve çalışma prensiplerinin kendi ekiplerine bildirilmesini ve uygulamaların diğer politikalarla çelişmemesini sağlar.

Süreç sahibinin işi yeniden yapılanma sürecini uygulamak değil, uygulanmasını sağlamaktır. Süreç sahibi, süreç ekibinin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için işlerin yapılması, düşünülmesi ve yönetilmesinde gerekli bütün yolları deneyerek,²⁰¹ ekibi motive eder, ilham verir ve yönlendirir. Aynı zamanda, ekibin eleştirmeni, sözcüsü, gözlemcisi ve bağlantı kişisi olarak çalışır.²⁰² Kısaca, süreç sahibi ekibe optimum başarıyı sağlayacak performansı kazandırmakla yükümlüdür.²⁰³

2.2.1.3.3 İdare Komitesi

Bu komite işletme içinden ve dışından gelecek kişilerden oluşmaktadır. Dışarıdan gelen bireyler işletme içindeki problemleri teşhis etmek için seçilen

¹⁹⁹ Bozkurt, s.42

²⁰⁰ Seymen, s.112

²⁰¹ Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner, *Introduction to Management*, Fifth Edition, Wadsworth Publishing Co., USA, 1994, s.473

²⁰² Aslıyüce

²⁰³ Roberts, s.83

danışmanlardır.²⁰⁴ İçerden seçilen bireyler genellikle, işletme ve süreçler hakkındaki bilgileri ve tecrübeleri olan ve işletmenin en akıllı ve başarılı işgörenleridir. Bu bireylerin değişime açık, pozitif, sebat sahibi, tasarım kabiliyetine sahip ve yaratıcı olmaları gerekir. Bunun dışında komite üyeleri, işletme süreçlerini bütünsel bakış açısıyla görebilmelidirler.²⁰⁵

Süreç sahipleri yeniden veya ilk kez tasarımılanan süreçlerdeki değişiklikleri uygulayan kişiler olduğundan, idare komitesinde yer alırlar. Zaman içerisinde görevi daha iyi gerçekleştirecek süreç sahibi belirlenir ve devamlı komite üyesi olur.²⁰⁶

İdare komitesi, işletmenin yeniden yapılanma stratejisini geliştirir ve bu stratejinin ilerlemesini izleme sorumluluğu taşır.²⁰⁷ Bunun dışında idare komitesinin planlama aşamasındaki diğer önemli sorumlulukları; sürecin başlatılmasında yönlendirici rol oynamak, işletmenin değişim stratejilerini, hedeflerini belirlemek ve geneline yaymaktır.²⁰⁸

2.2.1.3.4 Proje Koordinatörü

Proje koordinatörü, projenin teknik sorumluluğunu üstlenecek ve başarıya ulaşılması için gerekli koordinasyonu sağlayacak kişidir.²⁰⁹ Bunun da bir üst kademe yöneticisi olması ve zamanının büyük bir kısmını hatta tamamını bu işe ayırması yerinde olur.²¹⁰

Koordinatör;²¹¹

- Organizasyonda “sonuç alan” birisi olarak bilinmeli ve tanınmalı,

²⁰⁴ Paul R. Gamble, John Blackwell, *Knowledge Management A State of The Art Guide Models, Tools, Strategy, intellectual Capital, Planning, Learning, Culture, Processes*, Kogan Page Ltd, London, 2001, s.59

²⁰⁵ Bakan, s.276

²⁰⁶ Roberts, s.83

²⁰⁷ Ardıç, ‘İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği’

²⁰⁸ Pall, s.115

²⁰⁹ Yelda Özkan

²¹⁰ Göker, s.161

²¹¹ Bozkurt, s.41

- Bireysel sorunları kolaylıkla algılayacak ve çözebilecek beceri ve bilgiye sahip olmalı,

- Konulara “müşteri” perspektifinden ve geniş bir açıdan bakabilmeli,

- Analitik düşünme becerisine sahip olmalıdır.

Proje koordinatörünün, her bir süreç sahibi ve süreç ekibini destekleyip rahat çalışabilmelerini sağlamak ve süreçle ilgili devam eden çalışmalarını koordine etmek gibi önemli işlevleri vardır. Bunun dışında, süreç sahiplerine aktaracakları bilgiyle destek olabilmeli ve yeniden yapılanma sürecinin uygulanmasına geçmeden önce sürecin kolay ve hızlı gerçekleşmesini sağlayacak olan bilgi teknolojisi, uygun elemanlar vs. gibi gereksinimleri önceden tahmin ederek sağlamaya çalışmalıdır.²¹²

2.2.1.3.5 Süreç Ekibi

Süreç ekibi, sürecin gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerden oluşan topluluktur. Burada ekip, iş süreçlerinin gelişmesini sağlayan birden çok fonksiyonlu bir grup olarak karşımıza çıkar.²¹³

Bu ekipte en iyi çözüme ulaşabilmek için değişik hiyerarşik basamaklardan bireyler yer alır.²¹⁴ Ekip, birbirlerinin zayıf yönlerini tamamlayacak bireylerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur.²¹⁵ Oluşturulan ekip, elemanlarının yetenekleri doğrultusunda geliştirilir ve her bir süreç ekibinin ömrü tamamlanacak göreve göre belirlenir.²¹⁶ Süreç ekipleri, kimi zaman süreç sahibi tarafından atanan, ama genellikle ekip üyeleri tarafından seçilen ve görevi ekip üyelerinin işlerini yapmalarını sağlamak olan bir ekip başkanına sahiptirler.²¹⁷

Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren ekip elemanlarının, üzerinde çalıştıkları sürecin detaylarını iyi bilmeleri ve değişikliklere

²¹² Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.105

²¹³ Petrozzo, Stepper, s.225

²¹⁴ Margit Wermter, *Stratejik Proje Yönetimi*, Evrim Yayınları, Yönetim Dizisi:4, İstanbul, 1996, s.139

²¹⁵ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İst., 1993, s.128

²¹⁶ Richard Duggan, “Idea Generation: Creative Problem-Solving and Innovation”, *Best Practice Process Innovation Management*, Editor: Mohamed Zairi, Butterworth Heinemann, London, 1999, s.88

²¹⁷ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.60-61

açık bireyler olmaları gerekmektedir.²¹⁸ Ekip performansı, süreci etkileyen en önemli unsurlardan biridir.²¹⁹ Yeniden yapılanmanın başarıya ulaşabilmesi için süreç ekibinin, kendilerini bir topluluk olarak görüp, ortak paydada buluşabilmeleri gerekmektedir.²²⁰ Ancak bu durumda sinerji yaratılabilir, ama bunu gerçekleştirebilmek için liderin desteği ve uygun ortamı sağlaması gereklidir.

2.2.2 İşletmenin Yeniden Tasarımı

Yeniden yapılanmanın ana konusu süreçlerin yeniden tasarımı²²¹ olduğundan, bu aşamada mevcut süreçler yeni baştan ele alınarak analiz edilir. Bu aşama, iş süreçlerinin yeniden tasarımı (business process reengineering) ile işletmenin daha dinamik ve daha esnek hale getirilmesi faaliyetlerinden oluşur.

2.2.2.1 Örgütsel Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)

İşletmeye ait süreçlerin daha etkin ve daha verimli bir hale getirilmesi için yapılan çalışmalar, süreçlerin yeniden tasarımı olarak adlandırılır.²²²

Bu aşamada yeni alternatif süreçler tasarlanır. Bu adımda, problemlerin çözümü saptanmaya ve her bir süreç için yeni iş akışları ve yeni modeller üretilmeye çalışılır.²²³ Yeniden yapılanma sürecinin en çok yaratıcılık gerektiren bu aşamasında, süreçler yeniden tasarlanırken, yeni ürünlerin geliştirilmesine ve sürekli iyileştirmeye odaklanılmaktadır.²²⁴

İşletmelerde yeni süreci ayrıntılarıyla tasarlamak, çalışanların bunu benimsemesini sağlamak ve eskiden yeniye geçişin etkin yollarını bulabilmek oldukça

²¹⁸ Akat, Budak, Budak, s.414-415

²¹⁹ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 1998, S.205

²²⁰ Hammer, Stanton, s.41

²²¹ Robert C. Camp, *Business Process Benchmarking Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, USA, 1995, s.247

²²² Çetin, s.9

²²³ Daniel Morris, Joel Brandon, *Re-engineering Your Business*, Mc Graw-Hill Inc., USA, 1994, s.172

²²⁴ Evans, s.1

güç bir iştir.²²⁵ Bunun için değiştirilmesi gereken süreçlerin tespiti ve çalışmalarda yer alacak bireylerin doğru bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşır.

İş süreçlerinin yeniden tasarımı, işletme içi süreçlerinin değiştirilmesi veya yenilerinin eklenmesi gibi çalışmaları içerdiğinden, öncelikle süreç kavramının ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir.

2.2.2.1.1 Süreç Kavramının Yeniden Yapılandırma Çerçevesinde Tanımı

Süreç, *“tedarikçilerden elde edilen kaynakların, bir dizi aşamadan geçmek suretiyle müşteri için bir değer haline dönüştürülmesi amacıyla izlenen adımların toplamıdır.”*²²⁶

Bir süreç, *“başı ve sonu belli bir iş demektir.”*²²⁷ Yani bu işi yapmak için gerekli alt işlerin oluşturduğu bir bütündür. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar; seçilen işin kendi içinde bir bütün teşkil etmesi, işin nerede başlayıp ve nerede bittiğinin yani sınırlarının iyi belirlenmesidir. Süreç sınırlarının tanımlanması, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreçler arası ilişkilerin ortaya konulmasını sağlar.²²⁸

Süreç, *“girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir.”*²²⁹ Süreçler, değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler, temel olarak fonksiyonel, bölümsel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ve kontrol faaliyetleri olmak üzere üç temel faaliyet çeşidinin bir bileşimidir.²³⁰

Her bir süreçte, tanımlanan girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sonucunda müşteriler için değer yaratılması için birbiriyle ilişkili faaliyetler gerçekleştirilir. Bunun

²²⁵ Roy L. Harmon, *İş Yeniden Yaratmak*, Çev. Zülfü Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.314

²²⁶ Arman Kırım, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An Kurumsal Başarının Yol Haritası*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.111

²²⁷ Göker, s.169

²²⁸ Memet Özkan, “Süreç Yönetimine Giriş”,
<http://www.danismend.com/konular/stratejijyon/SURECLERLE%20ILGILI%20KAVRAM%20VE%20YAKLASIMLAR.htm>, (20.11.2006)

²²⁹ Özevren, s.44

²³⁰ Bozkurt, s.10

dışında süreçlerde her zaman girdilerden daha yüksek değer oluşturacak çıktılar elde edilmesi hedeflenir.²³¹ Süreçlerin yeniden tasarımı yapılırken bu özelliklere dikkat edilerek, değer yaratmayan faaliyetler çıkarılmalıdır.

2.2.2.1.2 Yeniden Tasarımı Yapılacak Süreçlerin Belirlenmesi

Her işletmenin yeniden yapılanma çalışmasında, yeniden tasarımı gerçekleştirilecek süreç sayısı farklıdır. Bu aşamada, atılması gereken ilk adım işletmenin ana veya temel olan süreçlerinin belirlenmesidir. İkinci ve büyük önem taşıyan adım, belirlenen süreçler arasında, işletme açısından en fazla gerekli olan süreçlerin seçimidir.²³²

Süreçlerin belirlenmesi sırasında, organizasyonda yapılan ana işlerin, temel süreçler olarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, işin detaylarına inildiğinde yüzlerce süreç ortaya çıkar ve bütün bunları bir arada görmek ve incelemeye almak karışıklığa neden olur. Bu yüzden ana süreçler belirlendikten sonra, bunların içinde yer alan alt süreçler belirlenir.²³³ Böyle bir çalışma, sonuçların açık ve anlaşılabilir bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.

Yeniden tasarımı yapılacak süreçler tespit edilirken, seçilen süreçlerin kendi içinde bir bütün teşkil etmesi ve işin nerede başlayıp nerede bittiğinin iyi saptanması gerekmektedir. Burada tespit edilen süreçlerin kapsadığı alanlar belirlenirken, mümkün olduğunca fonksiyonel organizasyonla paralellik kurulmaya çalışılmalıdır.²³⁴ Daha sonra seçilen süreçler önem sırasına göre değerlendirilerek işletme için kritik süreçler belirlenir. Belirlenen bu süreçler, değişim ve gelişimin istenen sonuçlara başarıyla ulaşmasında önemli rol oynar.²³⁵

²³¹ Manganelli, Klein, s.8-9

²³² Veronika Thurner, "Customer Participation and Commitment in BPR", *Reengineering In Action*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Press, USA,1999, s.293

²³³ Appleton, s. 292-293

²³⁴ Göker, s.169

²³⁵ Wendell L. French, Cecil H. Bell, *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 5th Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, U.S.A., 1995, s. 5

2.2.2.1.3 Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Kritik süreçler müşteriler için değer arz eden süreçlerdir.²³⁶ Bu aşamada, müşterinin kim olduğu, ne istediği veya neye gereksinim duyduğunun iyi anlaşılması, organizasyonun doğru hedefe ulaşması açısından çok önemlidir. Müşteri ihtiyaçları değişirse, süreçler de ihtiyaçları karşılamak için yeniden düzenlenmelidir.²³⁷

Bir işletmede kritik süreçler belirlenirken:²³⁸

- Süreçlerin fonksiyonlarla olan ilişkileri,
- Her bir sürecin işletme hedefleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri,
- Her bir süreç için gerekli olan kaynaklar,
- Süreçlerin nerede başlayıp nerede bittiği,
- Süreçlerin kimler tarafından gerçekleştirileceği,
- Her bir sürecin işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlere ne oranda değer kattığı,
- Hangi süreçlerin işletmenin stratejisi açısından önem taşıdığı gibi hususlar yol gösterici niteliktedir.

Kritik süreçler belirlendikten sonra, süreçlere ilişkin amaçlar belirlenmelidir. Bunun için her bir sürecin tanımlanması ve birbirinden ayrılarak sınırlarının belirlenmesi gerekir.²³⁹ Sınırları belirlenen her bir süreç, yönetimin isteği ve işletmenin faaliyet gösterdiği alan doğrultusunda yeniden isimlendirilebilir.

²³⁶ Patrick McHugh, Giorgio Merli and William A. Wheeler, *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley&Sons Ltd., England, 1995, s.51

²³⁷ Eddie Obeng, Stuart Crainer, *Making Re-engineering Happen*, Pitman Publishing, London, 1994, s.123

²³⁸ Manganelli, Klein, s.76

²³⁹ McCormack, Johnson, s.4

Kritik süreçlerin belirlenmesi ve isimlendirilmesinden sonra, süreçlerin hangilerinin, hangi sırayla uygulanacağı belirlenmelidir.²⁴⁰

2.2.2.1.4 Yeniden Tasarımı Yapılacak Süreçlerin Önceliklendirilmesi

İşletmeler, aynı anda tüm kritik süreçlerinin yeniden tasarımını gerçekleştiremez. Böyle bir durum, yeniden yapılanmaya geçişte büyük karışıklıklara yol açabilir. Dolayısıyla yeniden yapılanmayı gerçekleştirecek süreç ekibinin, süreçleri değerlendirmeye tabi tutması ve bu değerlendirme sonucunda bir öncelik sıralaması yaparak yeniden tasarımı yapılacak süreçleri belirlemesi gerekir. Süreçler arasındaki önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterlerin bazıları;²⁴¹

- İşletmenin stratejilerine uygunluk,
- Yeniden yapılanma açısından uygulanabilirlik,
- Ekonomiklik, yüksek katma değer üretebilmek,
- Ölçülebilirlik,
- Geliştirmeye açık olmak,
- Esneklik olarak belirtilebilir.

Tasarımı yapılacak öncelikli süreçler belirlendikten sonra, her bir süreç ayrıntılı bir şekilde ele alınarak analize tabi tutulur.

2.2.2.1.5 Yeniden Tasarımı Yapılacak Süreçlerin Analizi

Yeniden yapılanma faaliyetleri süreç analizi ve süreç akış diyagramlarını içerir.²⁴² Süreç analizi geçmişteki karar, önlem ve sonuçların bugüne miras bıraktığı sonuçların incelenmesiyle başlar.²⁴³

²⁴⁰ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.112

²⁴¹ Seymen, s.129-130

²⁴² Lyle M.Spencer ,Hay McBer Center, *Reengineering Human Resources*, New York: John Wiley&Sons Inc., 1995, s.81

İşin yapısı veya müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu, ihtiyaca cevap veremeyen sürecin, beklentilere uygun bir biçimde geliştirilmesi gereklidir.²⁴⁴ Bu sebepten dolayı, mevcut sürecin, gözlemlenmesi ve analiz edilmesi suretiyle sürecin daha iyi anlaşılması sağlanmalıdır.

Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin analizinde, sorumlu kişiler belirlenirken, bireylerin yetenek ve deneyimleri göz önünde bulundurulmalı²⁴⁵ ve süreçlerle ilgili tüm kişi ve bölümler işin içine katılmalıdır.²⁴⁶

Süreç analizinde sorumlu kişiler ve mevcut süreçler belirlendikten sonra, süreç hiyerarşisinin belirlenmesi ve süreç akış diyagramlarının çizilmesi gerekmektedir. Süreç hiyerarşisi; süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak oluşturulur.²⁴⁷

Süreç akış diyagramı; *bir süreçteki adımları ve sürecin yapısını ortaya çıkartmak için kullanılan grafiksel sembollerden oluşan bir diyagramdır.*²⁴⁸

Süreç akış diyagramları çizilirken, sürecin yeni tasarımının işletme içi faaliyetleri nasıl etkileyeceği üzerinde fikirler geliştirilir. Bunun dışında, yeniden yapılanmada kullanılan süreç akış diyagramlarının hazırlanmasında dikkat edilecek önemli noktalar aşağıdaki gibi belirtilebilir.²⁴⁹

- Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri net bir şekilde belirlenmeli ve diyagramda gösterilmeli,
- Sürecin akış diyagramı çizilirken diğer süreçler de gözden geçirilmeli,
- Süreç ekibi belirlenmeli,

²⁴³ Peter F.Drucker, *Sonuç İçin Yönetim*, Çev: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul,1998, s.26

²⁴⁴ Ould, s.150

²⁴⁵ Garry Dessler, *Managing Organizations In Area of Change*, The Dreyden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, 1995, s.273

²⁴⁶ İsmail Üster, *Yerinde Sayan Şirketler*, Elma Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi:7, İzmir, 2004, s.159

²⁴⁷ Tenner, DeToro, s.68

²⁴⁸ Bozkurt, s.80

²⁴⁹ Bilge Sümer, “TKY Uygulamalarında Kullanılan Teknikler”, www.sitetky.com, (20.11.2006)

- Süreç diyagramı oluşturulurken süreç hiyerarşisine dikkat edilmeli,
- Süreç içindeki bilgi akışı gösterilmelidir.

Yeniden yapılanmanın bu aşamasında, ekiplerin en sık yaptığı hata, süreci anlamak yerine en ince ayrıntılarına kadar analiz etmeye çalışmaktır. Burada önemli olan, sürecin nasıl işlediğini belirlemek, sürecin performansını etkileyen konuları ortaya koyabilmektir. Aksi halde süreçlerin analizi aşaması, mevcut sürecin tüm ayrıntılarını açığa çıkartacak bir belgelendirme işleminden öteye gidemez.²⁵⁰

2.2.2.1.6 Süreçlerin Yeniden Tasarımının Tamamlanması

Yeniden tasarımı yapılacak olan süreçlerin analizi ve süreç akış diyagramlarının çizilmesi ile yeniden yapılanma çalışmasının temel adımları atılmış olur. Böylece, organizasyonda yeniden yapılanmanın ana hatları ve görev dağılımı belirlenmiştir.²⁵¹

Bütün sürecin iş akışının belirlenmesinden sonra, değişikliklerden etkilenen kısımlar belirlenir. Böylelikle süreç, değişiklikler doğrultusunda yeniden düzenlenir.²⁵² Bundan sonra yapılacak iş, yeni süreçler arası uyum ve koordinasyonun sağlanması ile süreç performanslarının belirlenmesidir. Bu işlemler gerçekleştirilirken, süreçlere ilişkin yeni standartlar oluşturulur ve düşük maliyetler üzerinde odaklanılır.²⁵³

Süreçlerin yeniden tasarımı aşamasında, yani işletme içi iş akışları ve faaliyetlerin yeniden analiz edilmesinde, gereksiz süreçleri ortadan kaldırmak, mevcut süreçler içinde yer alan işlemleri basitleştirerek süreç içi iletişimi, karar almayı kolaylaştırmak ve süreç ekibinin yaratıcı bir şekilde çalışmasını sağlamak çok önemlidir.²⁵⁴

Yeniden yapılanma, her bir sürecin, teknik ve sosyal yönlerini belirleyerek ele almanın gereği üzerinde durmaktadır.

²⁵⁰ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.119

²⁵¹ Seymen, s.143

²⁵² Morris, Brandon, s.172-173

²⁵³ Henry Johanson, Patrick McHugh and A. John Pendlebury, *Business Process Reengineering Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley&Sons, England, 1993, s.61

²⁵⁴ Göker, s.163

2.2.2.2 Süreçlere Yönelik Teknik ve Sosyal Tasarımın Gerçekleştirilmesi

Bu aşamada süreç analizi yapıldıktan sonra, yeniden tasarımı yapılan süreçlerin işletme açısından teknik ve sosyal yönleri belirlenir. Burada önemli olan husus, her iki aşamanın eş zamanlı ve koordineli bir şekilde yürütülmesidir.

2.2.2.2.1 Süreçlere Yönelik Teknik Tasarım Faaliyetleri

Süreçlerin teknik boyutunun tasarımı; değişim kararı veren işletmenin, bunu gerçekleştirebilmesi için gerekli olan teknik alt yapıyı oluşturması anlamına gelmektedir.

Teknik tasarımın gerçekleştirilmesi sonucu yeni standartlar, prosedürler, sistemler ve kullanılacak teknoloji belirlenmiş olur. Teknik tasarım aşaması, yeniden tasarıma konu olan tüm süreçlerde kullanılacak teknolojiler ile yönetim bilgi sistemlerini ve diğer iletişim araçları ile bu konulardaki bilgi, beceri ve uzmanlık desteğini içine alır. Süreçlere ilişkin teknik tasarımın gerçekleştirilmesinde; enformasyon teknolojisinin tüm olanaklarından yararlanılmalıdır.²⁵⁵

Yeni sürecin teknik boyutunun oluşturulması sırasında aşağıdaki faktörler önemlidir:²⁵⁶

- Organizasyonda veri toplama konusunda model oluşturulmalıdır,
- Süreçler arasındaki ilişkiler yeniden incelenmelidir,
- Organizasyonda problemlerin çözümü için gerekli enformasyondan etkin bir şekilde yararlanılmalıdır,
- Süreçler arası bilgi akışı ve iletişim kolaylaştırılmalıdır,
- Süreçlerde teknolojiden geniş ölçüde yararlanılmalıdır.

²⁵⁵ Manganelli, Klein, s.38

²⁵⁶ Coşkun Can Aktan, “Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Benchmarking”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-gelecegin-dunyasinda-degisim.pdf, (20.11.2006)

Süreçlere ilişkin teknik tasarımın başarıya ulaşması, süreçlerin sosyal boyutlarıyla ilgili çalışmaların doğru bir şekilde yapılmasına bağlıdır.

2.2.2.2.2 Süreçlere Yönelik Sosyal Tasarım Faaliyetleri

Bu faaliyetin amacı, yeni sürecin sosyal boyutunu belirlemektir. Teknik tasarım ile ilgili faaliyetlerle paralel bir şekilde yürütülmesi gereken sosyal tasarım aşamasında, daha çok organizasyonun beşeri faktörleri üzerinde durulmaktadır. Bu aşamada, işgörenler, yapılan işler, kariyer yolları, ödül-ceza sistemi, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi faaliyetler belirlenir.²⁵⁷

Yeniden yapılanmada üzerinde durulan husus, işgörenlerin yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaktır. Bu sebepten dolayı bu aşamadaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ulaşmak istediği sonuç, işgörenlerin problemlerin çözümünde daha yaratıcı niteliklere ve gerekli teknik bilgiye sahip olmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla süreçlerin sosyal tasarımı aşamasında, eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi gibi faaliyetler daha farklı bir anlam kazanır ve bu faaliyetler yeniden yapılanma süreci boyunca devam ettirilir.²⁵⁸

Sosyal tasarımı gerçekleştirilmesinde üzerinde durulacak diğer önemli konulardan bazıları; müşteri ile temas eden işgörenlerin güçlendirilmesi, iş gereklerine bağlı olarak yeni kadroların belirlenmesi, iş gruplarının oluşturulması, değişim yönetimi programının tasarlanması, ücret ve teşvik sistemlerinin belirlenmesidir.²⁵⁹

Özetle, süreçlerin sosyal tasarım aşaması; yeniden yapılanma sürecinin işgörenler üzerindeki etkilerinin dikkate alındığı bir aşamadır.

2.2.3 Yeniden Yapılanmanın Uygulanması

Bu aşama, yeniden yapılanmaya yönelik hazırlık, planlama ve tasarım aşamalarından sonra yeni süreçleri uygulayarak, işletmenin hedeflerine ulaşmaya çalışmasıdır.

²⁵⁷ Manganelli, Klein, s.38

²⁵⁸ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.137

²⁵⁹ Seymen, s.151-155

İşletmenin yeniden yapılanma sürecini uygulama aşaması, öncelikle pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve sonra değişimin organizasyonun tüm süreçlerine yayılması konularını içerir.

Yeniden yapılanma sürecinin işletmenin geneline yayılmasından önce, kontrol amacı sağlayan bir pilot uygulama yapılır. Pilot uygulama harekete geçirilince, işgörenler bu yönde eğitilir ve uygulamanın önceden belirlenmiş hedeflere ulaşp ulaşmadığı sürekli olarak kontrol edilir.

2.2.3.1 Pilot Uygulama

Yeniden yapılanma pahalı, zaman alıcı ve geri dönüşü zor bir süreç olduğundan öncelikle pilot uygulama yapmak gereklidir.²⁶⁰ Yeniden yapılanmanın hayata geçirilmesinden önce kontrol anlamına gelen pilot uygulama, radikal ve zor bir değişim gerektiren yeniden yapılanma süreci için, doğru adımların atılması açısından önemli bir aşamadır.²⁶¹

Pilot uygulamaların bazı ortak özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir:²⁶²

- Pilot uygulamalar genellikle, işletmenin ilerde daha geniş ölçekte gerçekleştireceği değişimin yaklaşımlarını içeren öncü projelerdir. Bu nedenle, nihai amaç olmaktan çok geçiş dönemi çalışmalarıdır.
- Bu tip uygulamalar daha sonraki değişim faaliyetleri ile ilgili politika ilkelerini ve karar kurallarını koyar.
- Pilot uygulama, çalışanların katılımını sağlayacak şekilde gerçekleştirilir.

Pilot uygulama için gerekli olan tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, uygulamayla ilgili planlar geliştirilir.

²⁶⁰ Daft, s.238

²⁶¹ Aslıyüce

²⁶² Garvin, s.61-62

2.2.3.1.1 Pilot Uygulamaya İlişkin Planların Geliştirilmesi

Pilot uygulama kapsamındaki “*süreçlerin doğruluk ve kalitesinin nasıl belirleneceğini gösteren planların hazırlanması*” için, pilot uygulamada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, eski sistemin yeni tasarlanan süreç içindeki rolünün ortaya konulması, eski sistemden kalan verilerin nasıl kullanılacağı ve pilot uygulama için gerekli zaman ve kaynak kullanımının ne olacağına ilişkin karar verilmesi konusunda çalışmalar yürütülür. Uygulamaya ilişkin planlar aynı zamanda eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini, sorunlar ile çözüm yollarını ve işletmenin genel koordinasyonu ile ilgili işlemleri de içerir. Ayrıca, değişime uğrayacak süreçlerin etkilerini değerlendirmede yöneticilere ön bilgiler verir.²⁶³

2.2.3.1.2 Kadrolama Faaliyetlerinin Tamamlanması

Kadrolama faaliyetleri yapılırken, süreçlerin yönetiminde yer alacak bireylerin, işteki uzmanlıklarının göz önünde bulundurulması gerekir.²⁶⁴

Örgütsel tasarımın bu aşamasında, işgören yeteneklerinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesinde eğitim ve yetiştirme faaliyetleri ayrı bir önem kazanır.²⁶⁵ İşletme içindeki tüm işgörenler, değişim sürecinde yer alacaklarından, süreçle ilgili bütün bilgilerin ve uygulamaların aktarılması gereklidir. Burada önemli olan, eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin sadece tek bir kerelik değil, değişim süreci boyunca devam etmesi gerektiğidir.²⁶⁶

2.2.3.1.3 Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi

Pilot uygulama çalışmaları genellikle, yeni süreçlerin aşama aşama uygulanması ile bunun sonuçlarının izlenmesi ve kontrol faaliyetlerinden oluşur. Küçük seviyede yapılan bu uygulama sonuçları hayati bir önem taşır.²⁶⁷ Doğru şekilde yürütüldüğünde pilot uygulama, yeniden yapılandırılacak süreçlerin tasarımlarına ilişkin aksaklıklar hakkında, değişim işletmenin bütününe yayılmadan önce önemli bir

²⁶³ Seymen, s.161

²⁶⁴ Denna, Jaspersen, s. 360

²⁶⁵ Tenner, De Toro, s.67

²⁶⁶ Edward G. Lewis, , s.438

²⁶⁷ Johanson, McHugh and Pendlebury, s.163

bilgilendirme sağlar. Böylelikle yeniden yapılanma sürecinin bir tür örnek modeli²⁶⁸ olan pilot uygulama sonuçları, planlanan ile gerçekleşen arasındaki farklılıkların önceden belirlenmesi ve doğru süreçlerin seçimi için yol gösterici bir rehberdir. Daha sonra tüm bu analizlere dayanarak, yeniden yapılanma süreci başlatılmalıdır.²⁶⁹

2.2.3.2 Yeniden Yapılanmanın Tüm İşletme Birimlerine Yayılması

Pilot uygulama sonucunda yeniden yapılanmanın tüm işletmeye yayılmasında, tüm işletme sisteminin tasarımı, sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi, işgören değerlendirme ve sürekli gelişme faaliyetleri ön plandadır. Bu aşama bir ölçüde “planlama-uygulama-kontrol-düzeltilme” aşamalarını içeren bir döngü şeklindedir.²⁷⁰

İşletmelerde yeniden yapılanma sürecinde fonksiyonel organizasyondan süreç ağırlıklı organizasyona geçiş kolay bir iş değildir. Süreç organizasyona geçişte, fonksiyonel organizasyon tamamen bırakılamaz. Fonksiyonel organizasyon şirketin temelini oluşturur. Süreç organizasyonu bu temel üzerinde inşa edilir. Yani fonksiyonel yapı aynen devam ederken, değiştirilmesi uygun görülen iş süreçleri ile ilgili olarak yeni faaliyetler eklenir ya da süreçler tamamen ortadan kaldırılır. Bunun nedenleri,²⁷¹

- Belli fonksiyonel saha, yoğunlukla, birden fazla süreç içerisinde yer alır,
- İşgörenler, süreç grupları içinde yer alsalar da fonksiyonel gruplaşmadan ve onun getirdiği uzmanlıktan tamamen vazgeçilemez,
- Ana süreçlerin belirlenmesinden sonra geriye kalan rutin ve küçük çaplı işlerin fonksiyonel bölümler tarafından yürütülmesi yerinde olur.

Yeniden yapılanma sürecinde, işletmedeki formal yapı ve katı standartların mümkün olduğunca en alt seviyelere indirilmesi gerekir. Aksi takdirde fonksiyonel organizasyonun katılığından kurtulup daha esnek bir yapıya ulaşılamaz. Bu yüzden, işgörelere daha fazla yetki verilmesi, işletmede yapılan bütün işlerin standart

²⁶⁸ Barbara M. Bouldin, *Agents of Change Managing the Introduction of Automated Tools*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1989, s.79

²⁶⁹ Petrozzo, Stepper, s.232

²⁷⁰ Aktan, “Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Benchmarking”

²⁷¹ Göker, s.167-168

prosedürlere bağlanmaması, süreç ekiplerinin daha fazla işi yapabilecek şekilde eğitilmesi ve ulaşılacak hedeflerin açık ve net bir şekilde tüm işgörenler tarafından bilinmesi gerekir.

Yeniden yapılanma süreci tamamlandıktan sonra, uygulamanın kontrolü sürekli bir şekilde yapılmalıdır.

2.2.3.3 Yeniden Yapılanma Uygulamalarına Yönelik Kontrol Çalışmaları ve Sürekli Gelişmenin Sağlanması

Yeniden yapılanma sürecinin kontrol aşamasında, ele alınan sürecin belirlenen amaçlarına göre bir kontrol sistemi geliştirilir. Yeniden yapılanma süreci yapılması ve tekrarlanması zor bir iş olduğundan, en başta süreçler ve süreçten sorumlu kişilerin doğru bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşır. Süreç ve süreç sorumluları belirlenen hedeflere ulaşip ulaşamadıklarını tespit ederler. Grubun performansından başta grup lideri olmak üzere bütün grup elemanları sorumlu tutulur.

Yapılan çalışmaların bu aşamasıyla ilgili olarak, bireylere çok fazla özerklik tanındığında ve kontrollerin azaltılması durumunda, grupların ne yöne gideceğinin belli olmadığını belirten uzmanlara göre, bu tarz olumsuz durumlara meydan vermemek için her bir süreçten sorumlu grupların performans ölçümlemesi yapılmalıdır. Süreç gruplarının performans ölçümü ve değerlendirilmesi yapılırken, kriterlerin mümkün olduğunca yazılı ve net olarak ortaya konması ve performansa bağlı olarak bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi gereklidir.²⁷²

Grup performansının tespitinden sonra varsa süreçte yer alan aksaklıklar tespit edilip onarılarak sürekli gelişme sağlanmaya çalışılır. Böylece, yeniden yapılanma ile elde edilen yeni sistemlerden sapmalar ve alınan sonuçların gerilemesi önlenilebilecektir. Zira, yeniden yapılanma süreci sonunda istenen sonuçlara ulaşılmış olunması, yeni süreçlerde artık iyileştirme yapılamayacağı anlamına gelmemektedir. Bu çerçevede,

²⁷² Tenner, DeToro, s.234

süreç sorumlularının, enformasyon teknolojilerinin de yardımıyla sürekli olarak değişimi takip etmeleri ve gelişmeyi sağlamaları gerekmektedir.²⁷³

²⁷³ Düren, s.266-267

3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Bireylerin davranışlarına neden olan tutumlar incelendiğinde çok sayıda tutum ile karşılaşılır. Ancak örgütsel psikoloji, özellikle işletme yönetimiyle ilgili olarak büyük ölçüde iki tutum çeşidi üzerinde durur. Bunlar; iş tatmini ve örgütsel bağlılık²⁷⁴ olarak belirtilmektedir. Aşağıda bu konular ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1 İŞ TATMİNİ

İşletmelerin en önemli ögesi orada çalışan, işleri yöneten bir anlamda işletmeyi var eden insanlardır.²⁷⁵ “Örgütlerin hem aracı hem amacı konumunda olan insan, örgütsel verimliliğin sağlanmasında yönetimin en önemli sorunları arasında yer alır.”²⁷⁶ Çünkü, en önemli faktör olan insan aynı zamanda yönlendirilmesi en güç olan faktör özelliğini de beraberinde taşımaktadır. Küreselleşme ve artan rekabet sonucu bireylerin yaratıcılığının önemli hale geldiği günümüz koşullarında, özellikle işgücünün niteliğinin değişmesiyle, mesleki ve kişisel değerleri yüzünden daha yüksek beklenti içine giren bireylerin,²⁷⁷ işlerinden duydukları tatminin sağlanabilmesi çok önemli ve zor bir konu haline gelmiştir.²⁷⁸ Yönetimin en önemli konularından biri haline gelen iş tatmini kavramına aşağıda değinilmiştir.

3.1.1 İş Tatmini Kavramı

Bu konuya yönelik ilgi Taylor’un 1912 yılında yapmış olduğu çalışmalara dek uzanmasına rağmen, özellikle 1958 yılından beri iş tatminiyle ilgili olarak yapılan

²⁷⁴ Mehmet Deniz, “ Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.308

²⁷⁵ Özcan Yeniçeri, “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi Yönetimi”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.181

²⁷⁶ Mehmet İnce, “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.359

²⁷⁷ Yavuz Demirel, Faruk Özçınar, “21. Yüzyıla Girerken Örgütlerde Değişen Yönetim ve Motivasyon Anlayışı”, Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.227-228

²⁷⁸ Bonnie Sibbald, Lan Enzer and others, “GP Job Satisfaction in 1987, 1990 and 1998: Lessons For The Future?”, *Family Practice*, Oxford University Press, Vol:17, No:5, England, 2000, s.364, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=11021893&opt=Abstract_ (25.11.2006)

4000'e yakın araştırma sonuçlarına göre, bu kavramın kesin olarak tanımının yapılamadığını söylemek yanlış olmayacaktır.²⁷⁹ Bununla beraber, iş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde yapılan tanımların ortak noktaları olduğu görülmektedir.

İş tatmini, işletmelerde insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan biridir. “*Pozitif iş tutumlarından*” biri olarak belirtilen iş tatmini²⁸⁰, “*bir kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir*”. İş tatmini; “*işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutumdur*”.²⁸¹ Bir başka deyişle, iş tatmini, “*kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlar*” olarak ifade edilebilir.²⁸²

Kısaca, işgörenlerin işe karşı duydukları olumlu veya olumsuz düşünceler olarak belirtilebilen iş tatmini;²⁸³ “*işin bireyin tüm işleyişine nasıl uyduğunu gösterir.*”²⁸⁴ Wagner ve Hollenbeck iş tatminini kısaca bir memnuniyet duygusu olarak belirtmişlerdir. Bu duygu, bir kimsenin işine verdiği önemli değerler sebebiyle memnun olması veya aynı işin önemli bir iş olarak görüldüğünün düşünülmesinden kaynaklanan algıdan oluşur.²⁸⁵

“*İş, bireysel ihtiyaçları karşılamamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor*” demektir. Yani, bir işgören işine karşı yüksek derecede ve olumlu tutum gösteriyorsa önemli ölçüde iş tatmini var demektir. Yaptığı işten mutlu olmakta ve bu işe devam etmeyi arzulamaktadır. Benzer

²⁷⁹ Salih Güney, Abdülkadir Varoğlu, Aliye Mavili Aktaş, “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Mart Sayısı, Ankara, 1996, s.53

²⁸⁰ Hülya Çekmecelioğlu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, Haziran-2006, <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi2/hgunduz.pdf>, (25.12.2006), s.153

²⁸¹ Levent Şimşek, “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1995, s.91

²⁸² Funda Ferik, “Özyeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, *Active Yönetim*, Mart-Nisan 2002, s.70

²⁸³ Ali Deniz Akkırman, *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.179

²⁸⁴ Deniz, s.311

²⁸⁵ Wagner, Hollenbeck, s.107

şekilde kişi işinden mutlu değilse işine karşı olumsuz bir tutuma sahip demektir ve mutsuzluk derecesi ile olumsuz tutumun şiddeti birbirine paralel olarak gelişecektir.²⁸⁶

İş tatminiyle ilgili unutulmaması gereken husus iş tatmininin dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.²⁸⁷

3.1.2 İş Tatmininin Önemi

“İnsan bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana”, iş tatmini çalışma hayatının en önemli konularından biri olmuştur. İş tatmininin bu derece önem kazanmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle yakından ilgili olmasıdır. İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İnsan, gününün büyük bir kısmını işinde geçiriyor ve ömrünün büyük bir kısmını iş hayatında devam ettiriyorsa, “onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır.”²⁸⁸

İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler. İş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır. Olayın işletme açısından sonuçlarına baktığımızda ise, işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu²⁸⁹, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği ve isabetsiz kararlar verme gibi durumlar yaşanabilecektir.²⁹⁰

Özellikle günümüz rekabet koşullarında, bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülen insanın işinden tatmin olmasının ve işyerinde mutlu olmasının işgören verimliliği ile yaratıcılığının sağlanması, işletmelerin sürekliliği için

²⁸⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul, 1991, s.364-376

²⁸⁷ Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev: Atilla Baransel, Fulya Aykar, İlhan Aktaş ve Tomris Somay, İşletme Fakültesi Yayınları, No:199, İstanbul, 1977, s.97

²⁸⁸ Nursel Telman, Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.12-13

²⁸⁹ Celalettin Serinkan, “Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.htm>, (04.12.2006)

²⁹⁰ Kadir Ardic, Türker Baş, “Job Satisfaction In Public And Private University Academics of Turkey: A Comperative Study” www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic5.doc, (18.11.2006)

çok önemlidir. Bireyin iş tatminin sağlanması hem bireyin mutluluğu hem de verimliliğinin artırılmasında büyük rol oynar.²⁹¹

3.1.3 İş Tatminiyle İlişkili Kavramlar

İş tatmini kavramıyla benzer, hatta bazen birbiri yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlardan en önemlileri; motivasyon, performans ve yaşam tatminidir. Bu kavramları iş tatmini yerine kullanmak doğru değildir. Bu kavramlar, iş tatminiyle ilişkilendirilebilen faktörler olarak karşımıza çıkar.

3.1.3.1 Motivasyon

Dilimizde “güdüleme” olarak da kullanılan motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Kısaca güdüleme, “*bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç*” anlamına gelmektedir.²⁹² Bir başka tanıma göre motivasyon, “*işgörenleri, örgütte çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.*”²⁹³ Motivasyon davranışın asıl sebepleri ile ilgilidir ve davranışın başlatılması, sürdürülmesi ve istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere üç ana faktörden oluşur.²⁹⁴

İnsanı motive eden faktörlerin, içsel veya dışsal koşullara bağlı olup olmadığı konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların ortak sonucuna göre, motive edici faktörler ne olursa olsun sonuçta motivasyonu sağlanmış bireylerin, işi yapmak hususunda belli bir isteğe sahip olduklarıdır.

İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, bir çok teoremin her iki kavram içinde kullanıldığını ve iş tatmini faktörleri ile motivasyon faktörlerinin birbirinden ayrılmadığını görmek mümkündür. Ancak her iki kavramında birbirinden farklı olduğu unutulmamalıdır.

²⁹¹ Rüya Ehtiyar, “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, Nisan-1996, s.109

²⁹² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.493

²⁹³ Öznur Yüksel, *Personel Organizasyonu (İşgören Verimliliği ve İş Tatmini Açısından)*, Ankara, 1990, s.22

²⁹⁴ Sandra Dawson, *Analysing Organizations*, Second Edition, The Macmillan Press Ltd., Great Britain, 1992, s.7

Oldukça fazla olan bu teorilerin bazıları zaman içinde önemini kaybederek unutulmuş, bazıları da gelişerek günümüze kadar gelmiştir.²⁹⁵ Motivasyon teorilerinin tümünü ele alıp incelemek amacımızı aşacağından dolayı iş tatmini açısından yararlanabileceğimiz teorilerin sadece üç tanesi; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Adams'ın Ödül Adaleti Kuramı'na değinilmiştir.

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" örgütsel davranış alanında, bireylerin davranışlarını açıklamada kullanılan önemli teorilerden biridir. Buna göre birey, alt düzey ihtiyaçların karşılanması sonucu, daha üst düzeydekileri karşılamak üzere harekete geçer.²⁹⁶ Bu teori bireyleri tatmin ve motive eden faktörlerin aynı olduğu görüşüne dayanır. Ancak motive edici faktör, ihtiyacın giderilmesi sonucu bireyin tatmine ulaşmasıyla birlikte ortadan kalkar. Bir üst düzeydeki ihtiyaç, motive edici faktör haline gelir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar olarak sınıflandırırsak, *"iş tatmininin determinantları olarak hem bireysel, hem de örgütsel ihtiyaçların ele alınması gerekecektir."*²⁹⁷

Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı" da motive edici faktörleri, iş tatminini ortaya çıkaran faktörler olarak görmektedir. Bunlar başarı, ilerleme ve kendini geliştirme olarak belirlenmiştir.²⁹⁸ Hijyen faktör olarak belirtilen ve olmamaları halinde çalışanın işinden tatmin olmadığı faktörler ise ücret, fiziksel çalışma şartları, yönetim uygulamaları ve iş güvenliği vb. olarak belirtilmiştir.²⁹⁹ Bunlar motive etmez dolayısıyla bireyleri tatminde etmez. Teoriye göre, *"iş tatmini belirli şartlara bağlı bir tutum iken, iş tatminsizliği başka bir grup şartların sonucu olarak karşımıza çıkar."*³⁰⁰ Kısaca belirtmek gerekirse, bu teoriye göre motivasyon ile tatmin birbirine paralel olarak gelişmektedir.

²⁹⁵ Gülten İncir, "Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 1985, s.113

²⁹⁶ G. A. Cole, *Personel Management Theory and Practice*, DP Publications, London, 1993, s.88

²⁹⁷ Şimşek, s.96-98

²⁹⁸ Telman, Ünsal, s.25

²⁹⁹ J.Michael Syptak, David W. Marsland and Deborah Ulmer, "Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice", *American Academy of Family Physicians*, <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>, (20.12.2006)

³⁰⁰ Çetin, Akın, s.166

Adams'ın “Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı” tatmin ile motivasyon arasındaki ilişki konusunda daha karmaşık bir tablo sergilemektedir. Teoriye göre bireyler kendi yaptıkları iş ile ödül veya maaşlarını, sürekli bir şekilde grup içerisindeki diğer bireylerle karşılaştırırlar.³⁰¹ Bunun sonucunda birey için eşit olmayan bir durum söz konusu olduğunda kişi, “*bu durumda eşit olduğuna dair bir algıya varmasına yardımcı olan şeye doğru güdülenecektir.*”³⁰² Yani burada ancak bir eşitsizlik söz konusu olduğunda birey motive olmaktadır. Birey kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitlik veya dengenin sağlandığına inandığı zaman ise tatmin olacaktır. Bu açıdan bakıldığında teorinin iş tatmini ve motivasyonun açıklanmasında farklı bir bakış açısı sergilediği görülmektedir.³⁰³

Tüm bu teorilerin incelenmesi sonucunda motivasyon, bir işi yapmak için belli bir isteğin varlığını ifade ederken, tatmin bireyin işle ilgili olumlu duygularını kapsamaktadır. Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı şekilde açıklandığı görülmektedir. Bazı teorilere göre, iş tatmini motivasyonu sağlarken, bazı teoriler motive olmuş kişilerin tatmin olacağını savunmaktadır.

3.1.3.2 Performans

İş tatmini ve performans alanında yapılmış birçok araştırma, her iki kavram arasında bir ilişki olduğu belirtmiştir. Ancak yapılan çalışmalar bu ilişkinin çok güçlü bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin varlığı az veya çok kabul edilmekle birlikte, bu ilişkide hangisinin neden, hangisinin sonuç olduğu hususunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür.³⁰⁴ Birçok uzmana göre iş tatminine sahip olan bireylerin performanslarının arttığı tespit edilmiştir.³⁰⁵ Buna göre

³⁰¹Gary Dessler, *Management Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, USA, s.410

³⁰²Fusun Çınar Altıntaş, “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, s.33

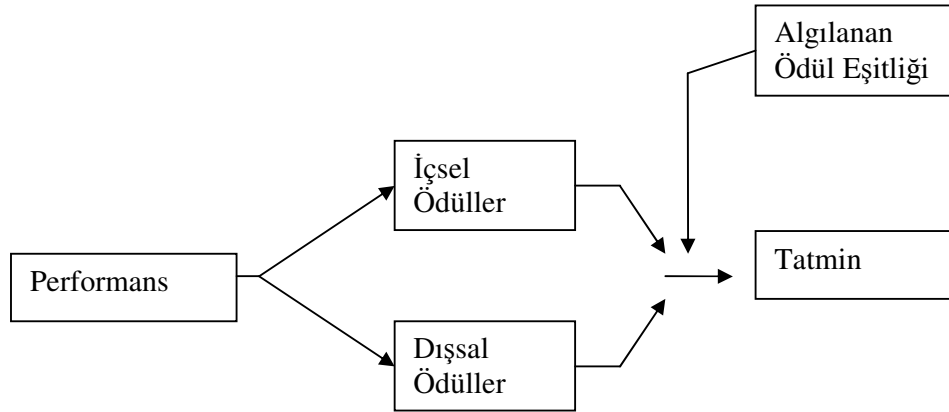
³⁰³Gary Johns, *Organizational Behaviour Understanding and Managing Life at Work*, Harper Collins College Publishers, Fourth Edition, New York, 1996, s.140-141

³⁰⁴Bülent Tokat, Meltem Dil, “Performans Değerlemenin İş Tatminini Artırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik bir Uygulama”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Şubat-2006, s.48

³⁰⁵J. D. Dunn, Elvis C. Stephens, *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*, McGraw-Hill Company, New York, 1972, s.313

düşük iş tatminin sonucu düşük performans olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁰⁶ Diğer alternatif görüşlere göre ise performansın tatminden önce geldiği belirtilmiştir.³⁰⁷

İş tatmininin güçlü bir performansı takip ettiğini belirten bir kısım araştırmacıların yapmış oldukları bir çalışmaya göre iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin seviyesinin işgörenin performansının ödüllendirilmesine bağlı olduğu tespit edilmiştir. Yani iş tatmini ve performans arasında güçlü bir ilişkinin varlığı, işgörenin göstermiş olduğu yüksek performansın karşılığında almış olduğu ücret ve ödüllerin sonucunda ortaya çıkmaktadır.³⁰⁸ Bireyin göstermiş olduğu performans sonucunda içsel ve dışsal ödüller kazanımının iş tatminini ortaya çıkardığı belirtilen aşağıdaki modelde de aynı görüş savunulmaktadır.³⁰⁹



Şekil 2: Performans ve çalışan tatmini arasındaki ilişki

Kaynak: J. D. Dunn, Elvis C. Stephens, *Management of Personel Manpower Management and Organizational Behavior*, McGraw-Hill Company, NewYork, 1972, s.15

³⁰⁶ John P. Wanous, *Organizational Entry Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1980, s.17

³⁰⁷ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İkt.ve İda. Bil. Dergisi, Cilt:6, Sayı: 2, 2005, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf>, (25.11.2006), s.28

³⁰⁸ Paul E. Spector, *Job Satisfaction Application, Assesment, Cause and Consequences*, Sage Publications, USA, 1997, s.56

³⁰⁹ Dunn, Stephens, s.15

Yukarıdaki şekilde, birey elde etmiş olduğu ödüllerin adil ve eşit olduğuna inandığı zaman tatmin olmaktadır.

Henry L. Tosi ve arkadaşlarına göre, performans bireyin fiziksel ve zihinsel çabalarıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Her bireyin performans seviyesi farklıdır. Bir kişi için yüksek olan seviye, bir diğer kişi için memnuniyetsizlik verici olabilir. Tatmin performansı takip eder. Ancak bu durum sadece bireyin göstermiş olduğu performansın sonucunda, birey tarafından değer verilen ve ulaşılmak istenen sonuçlara varıldığında gerçekleşir.³¹⁰

Ceylan ve Ulutürk'ün yapmış oldukları araştırmaya göre, iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ve iş performansını artırmak için iş tatminini artırma yoluna gidilmelidir.³¹¹

Barney ve Griffin'e göre; bireyin performansı motivasyon (bir insanın iş yapma arzusu), yetenek (bir kişinin iş yapma kabiliyeti) ve çalışma ortamı (işin yapılabilmesi için gerekli olan araçların, materyallerin ve gerekli bilginin mevcudiyeti) olmak üzere toplam üç faktör tarafından belirlenmektedir. Buna göre, motivasyon performansın belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır.³¹²

Mullins'e göre iyi çalışmak için gerekli olan motivasyon iş tatmini ile alakalıdır. Bir başka deyişle, yüksek seviyede performans gösterebilmek için kişiye gerekli olan motive edici güç iş tatminidir.³¹³

Tüm bu açıklamaların ışığında motivasyon, performans ve iş tatmini kavramları arasında belli bir ilişkinin varlığı olduğu söylenebilir.³¹⁴ Ancak bu ilişkinin ne kadar açık olduğu ve hangisinin önce geldiği tartışmaya açık bir konudur.

³¹⁰Tosi, Rizzo and Carroll, .305-308

³¹¹ Adnan Ceylan, Yıldırım Hüseyin Ulutürk, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, No:7, 2006, s.55

³¹² Jay B. Barney, Ricky W. Griffin, *The Management Of Organizations*, Houghton Mifflin Company, USA, 1992, s.551

³¹³ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, Great Britain, 1996, s.520

³¹⁴ Sibbald, Enzer and others, s.364

3.1.3.3 Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini veya mutluluk, insanlığın en çok önem verdiği konulardan biridir. Yaşam tatmini, “*bir insanın beklentileriyle, elinde olanların karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuçtur.*” Yaşam tatmini genel olarak kişinin beklentilerinin, gerçek durumla kıyaslanmasıyla ortaya çıkan sonucu gösterir. Bu sonuca göre, birey beklentilerinin karşılandığını düşünüyorsa tatmin gerçekleşir.³¹⁵

Yaşam tatmini, bireyin kendi yaşamından duyduğu memnuniyet durumunu ifade eder. İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde üç genel görüş mevcuttur. Aktarma teorisi olarak bilinen görüşe göre; iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu teoriye göre, kişinin bir alanda yaşamış olduğu duyguları diğer alana aktardığı savunulmaktadır. Telif etme teorisi olarak bilinen diğer görüşe göre, yaşam tatmini ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu teoriye göre, kişi eğer işinden tatmin olmuyorsa, bunu telafi etmek için iş dışı yaşamında, mümkün olduğunca, kendini mutlu edecek uğraşlar içine girmeye çalışır. Üçüncü olarak Ayrım teorisine göre, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.³¹⁶

Bu teorilerin hangisinin geçerli olduğu hususuna yönelik olarak yapılan çalışmalar tek doğru sonuç olmadığını göstermiştir. Kimi çalışmalara göre, iş tatmini yaşam tatminini etkilemekte³¹⁷ ve bu etki kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz olabilmektedir. Kimi çalışmalara göre ise, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında herhangi bir etkileşim bulunmamaktadır.³¹⁸ Ancak konuyla ilgili olarak yapılan son çalışmalar iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Baştemur’un Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde yapmış olduğu araştırmada, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu başka bir deyişle iş tatmini arttıkça yaşam tatmininde arttığı

³¹⁵ Melek Özer, Özlem Özsoy Karabulut, Yaşlılarda Yaşam Doyumu, Geriatri Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2003, http://geriatri.dergisi.org/pdf/pdf_TJG_146.pdf, (05.01.2007), s.72

³¹⁶ Telman, Ünsal, s.18-19

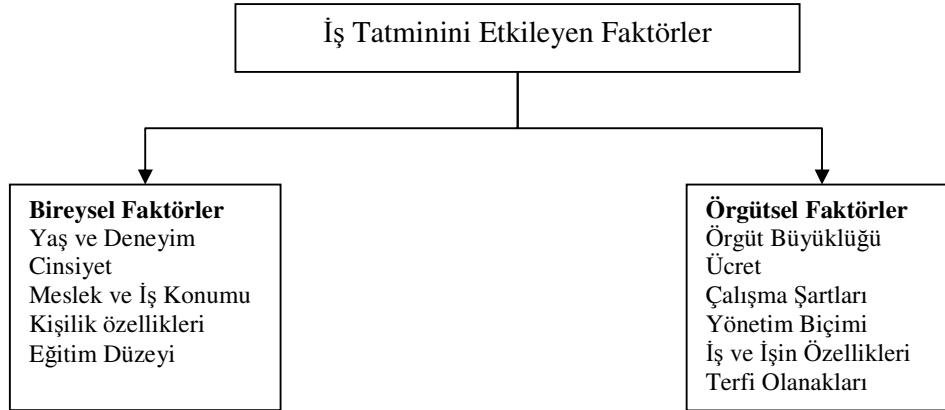
³¹⁷ Rohanda M. Bryant, Madonna G. Constantine, “Multiple Role Balance, Job Satisfaction and Life Satisfaction in Women School Counselors”, *Professional School Counseling*, Vol:9, No: 4, Apr-2006, s.265

³¹⁸ Aşkın Keser, “The Relationship Between Job and Life Satisfaction In Automobile Sector Employees in Bursa”, Cilt:7, Sayı:2, <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt7sayi2/akeser.pdf>, (04.02.2007)

tespit edilmiştir.³¹⁹ Konuyla ilgili olarak yapılan diğer araştırmalara göre işlerinde tatmin olan işgörenlerin iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde de mutlu olmayı ümit ettikleri, işlerinde tatmin olamayan işgörenlerin ise, iş dışı yaşamlarında mutsuzluk beklentisine kapıldıkları belirtilmektedir.³²⁰ Ancak bu konuda kesin bir karara varabilmek için başka araştırmaların yapılması gereklidir.

3.1.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

“Bir kişinin işi ile ilgili olumlu veya olumsuz duygularını içeren”³²¹ iş tatmininin düzeyi sosyal, kültürel, çevresel, bireysel ve örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu farklı faktörlerin tamamı belli şartlar altında bireylerin iş tatminini az ya da çok etkilemektedir.³²² Özellikle bireysel ve örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi oldukça büyük olduğundan dolayı burada sadece bireysel ve örgütsel faktörler dikkate alınacaktır.



Şekil 3: İş Tatminini Etkileyen Faktörler

³¹⁹ Yakup Baştemur, “İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006 s.28,

³²⁰ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, No:4, 2002, s.7

³²¹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Second Edition, Irwin Inc., USA, 1992, s.58

³²² Mullins, s.521

3.1.4.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin kapsamı genel olarak aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır:

- Yaş ve Deneyim
- Cinsiyet
- Meslek ve İş Konumu
- Kişilik Özellikleri
- Eğitim Düzeyi.

3.1.4.1.1 Yaş ve Deneyim

Birçok araştırmacının iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi incelemesi sonucunda, bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif olarak tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle yaş ilerledikçe kişilerin iş tatminleri artmaktadır. Bu korelasyonun nedeni genç çalışanların işe başlarken beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Çalışanlar işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu durumda, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.³²³

Greenberg ve arkadaşları da genellikle yaşlı insanların işlerinde gençlere göre daha çok tatmin olduklarını ve yapılan son araştırmalara göre iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin “U” şeklinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmalara göre, özellikle 30’lu yaşlarda çalışanların iş tatmininin yüksek seviyeye ulaştığı belirtilmektedir. Bunun sebebi bireyin yeni bir iş bulmuş olması ve işinde yüksek performans gösterebilmesinden kaynaklanmaktadır. 40’lı yaşlarda bireyin işinin monotonluğu sonucunda tatmin düzeyi azalırken, 50’li yaşlarda içinde bulunduğu durumu kabullenmesi sonucu tatmin düzeyinin tekrar arttığı saptanmıştır.³²⁴ Özellikle

³²³ Sinan Ünsar, İlknur Taştan ve Diğerleri, “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, Şubat-2006, s.133

³²⁴ Jerald Greenberg, Robert A. Baron and others, *Behaviour in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, Canada, 1995, s.159

bu “U” eğrisinin erkeklerde bayanlara göre daha güçlü olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır.³²⁵

3.1.4.1.2 Cinsiyet

Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığı hususunda farklı sonuçlar tespit edilmiştir. Yapılan bazı çalışmalara göre bu ilişkinin yok denecek kadar az olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.³²⁶ İlişkinin düzeyi ister az ister çok olsun hangi cinsin daha çok iş tatmini sağladığı ile ilgili olarak değişik sonuçlar ortaya çıkmıştır.³²⁷

Kadın ve erkeklerin işletmelerde farklı beklentiler içinde ve erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerin etkisi altında oldukları belirtilmektedir. Bu sebepten dolayı kadın ve erkeklerin tatmin düzeyleri konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir.³²⁸

Bazı çalışma sonuçlarına göre, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğu belirtilirken, bazı çalışmalarda bunun tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Bazı uzmanlara göre, kadınlar ve erkekler arasında eşit düzeyde iş tatmini bulunmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, hangi mesleğin yapıldığı ve bireylerin beklentileridir.³²⁹ Örneğin yapılan bir çalışma sonucuna göre, kadın ve erkek arasındaki iş tatmin düzeyi kadınlar için daha az uygun olduğu düşünülen yönetimsel/profesyonel işlerde erkeklerin, kadınlar için daha uygun olduğu düşünülen sekreterlik gibi işlerde ise kadınların daha yüksek iş tatmin seviyesine ulaştığı tespit edilmiştir.³³⁰ Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda

³²⁵ Şaziye Gazioğlu, Aysıt Tansel, “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, *ERC Working Papers in Economics*, Januray- 2002, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0303.pdf>, (20.12.2006),

³²⁶ Rashed Al-Ajmi, “The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait”, *International Journal of Management*, Vol: 23, No: 4, Dec-2006, s.839

³²⁷ Telman, Ünsal, s.57-58

³²⁸ Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2, Kasım-1999, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim3.htm, (26.12.2006), s.117

³²⁹ Keith A. Bender, Susan M. Donohue and John S. Heywood, “Job Satisfaction and Gender Segregation”, *Oxford Economic Papers*, Oxford University Press, Vol:57, No:3, Jul-2005, s.480

³³⁰ Spector, s.28

erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlemlenmiştir. Kadınların işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere, erkeklerin ise ücret, kariyer gelişmesi gibi konulara daha çok önem verdiği tespit edilmiştir.³³¹ John O. Okpara ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma da belirtilenleri destekleyecek yönde; erkeklerin maaş, ödüller ve yükselme imkanlarından daha çok tatmin olduklarını belirten sonuçlar ortaya koymuştur.³³²

Özel işletmelerde yapılan çalışmaların yanı sıra yüksek öğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin üzerinde yapılan araştırmalar da cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde potansiyel etkiye sahip olduğunu göstermektedir.³³³

Tüm bu araştırma sonuçlarına göre, cinsiyetin iş tatmini etkileyen bir faktör olduğu belirtilebilir. Bununla beraber cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki, kadın ve erkeklerin beklentilerinin farklı olması dolayısıyla farklı çıkabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus iş tatmini etkileyen faktörleri dikkate alırken bütün değişkenlerin göz önünde bulundurulmasıdır.

3.1.4.1.3 Meslek ve İş Konumu

İş tatmini etkileyen bir diğer faktör bireyin sahip olduğu meslek ve iş konumudur. Meslek seçimi bir kişinin yaşamı boyunca aldığı en önemli kararlardan biridir. Bireylerin sahip olduğu mesleklerinin yaşamlarının diğer alanlarında da büyük etkisi olduğu belirlenmiştir.³³⁴

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda yapılan çalışmaların sonucunda, toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş tatmini

³³¹ Kirel, s.117

³³² John O. Okpara, Michael Squillace ve Emmanuel A. Erundu, "Gender Differences and Job Satisfaction: A Study of University Teachers in The United States", *Women in Management Review*, Vol:20, No:3, 2005, s.177

³³³ Türker Baş, Kadir Ardic, "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Eylül-2002, s.74

³³⁴ R. Cengiz Akçay, "Yaşlı Çalışanlar", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 2001, s.100

olduğu görülmüştür.³³⁵ Yapılan işin bireye belli bir statü sağlaması ve anlam taşıması çalışanın tatmin duygusunu artırmaktadır.³³⁶

3.1.4.1.4 Kişilik Özellikleri

Konuyla ilgili araştırmalar, iş tatminini sağlayan faktörlerin başında bireylerin temel özellikleri olduğunu vurgulamaktadır.³³⁷ Bireylerin, iş ve iş çevresinden beklentilerinin farklı olmasının en temel nedeni, kişilerin temel özelliklerinin birbirlerinden ayrı olmasıdır.³³⁸ Her bireyin kişisel yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilendiği, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkileyeceği bir gerçektir. Bu konuyla ilgili olarak, sürekli olumsuz düşünen, karamsar bireylerin iş tatminsizliği yaşamaya daha eğilimli olduklarına ilişkin çeşitli görüşler bulunmaktadır. Aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki işgörene eşit düzeyde imkan sağlandığı zaman, kişilik özelliklerinin farklı olması sonucu beklentilerinin karşılanma düzeyleri farklıdır. Dolayısıyla tatmin düzeylerinin de farklı olması olasıdır.³³⁹

3.1.4.1.5 Eğitim Düzeyi

Kişinin eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe tatminin artması yönündedir. Çünkü eğitim daha iyi iş imkanlarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. Eğitim, kişinin işinden beklentilerini elde etmesini sağlıyor ve tatmini artıracak iş imkanlarına yol açıyorsa iş tatmini ile pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Aksi halde, yani eğitimin bireyin beklentilerini karşılamadığı durumlarda ise eğitim iş tatminini azaltıcı bir rol oynar.³⁴⁰ İş tatmin düzeyinin eğitim seviyesi düşük olan bireylerde daha yüksek olduğu belirtilmektedir.³⁴¹ Collier'in yapmış olduğu araştırmada da yüksek eğitilmiş 40-50 yaşları arasındaki bireylerin düşük iş

³³⁵ Davis, s.100

³³⁶ Özkalp, Kirel, s.131

³³⁷ Johns, s.142

³³⁸ Erdoğan, , s.234

³³⁹ Akıncı, s.5

³⁴⁰ Gazioğlu, Tansel

³⁴¹ Bender, Donohue and Heywood, s.481

tatminine sahip oldukları belirtilmiştir.³⁴² Sun'un yapmış olduğu araştırma sonuçlarında da eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.³⁴³

3.1.4.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler genel olarak altı değişken tarafından belirlenmektedir. Bu faktörler;

- Örgüt Büyüklüğü
- Ücret
- Çalışma Şartları
- Yönetim Biçimi
- İş ve işin özellikleri
- Terfi Olanakları,

olarak belirtilmektedir.

3.1.4.2.1 Örgüt Büyüklüğü

İş tatmininin örgüt büyüklüğü ile orantılı olduğu birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir.³⁴⁴ Bazı araştırmalara göre, küçük işletmelerde iş tatmini arkadaşlık, küçük gruplarla çalışmak ve bireysel yakınlığın fazla olması nedeniyle yüksektir. Ayrıca küçük işletmelerde işe ve ortama uyum sağlamak daha kolaydır. Dolayısıyla kurum büyüdükçe orada çalışanların iş tatmini azalmaktadır.³⁴⁵ Bazı uzmanlar işletmenin büyüklüğü ile iş tatmini arasındaki ilişki ters yönlü olduğunu belirtmişlerdir. İşletmenin büyüklüğü işgörenin çalıştığı departmanın da büyük olmasını sağlar.

³⁴² Donna Owens Collier, "Developmental Changes in Predictors of Job Satisfaction for Female Elementary School Teachers", Doktora Tezi, Old Dominion University, U.S.A., 1992, s.130

³⁴³ H. Özlem Sun, "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü", *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, T.C.Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002, s.2

³⁴⁴ Mullins, s.521

³⁴⁵ Saadet Aliyevea, 'Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005, s.133

Çalışılan ortam büyüdükçe iletişim ile ilgili aksaklıklar ve koordinasyon eksikliği ortaya çıkar. Bu da işgörenlerin kendilerini karar organlarından uzak hissetmelerine neden olabilir. Bu sebepten dolayı yönetimin işletme büyürken, iş tatminini artırıcı önlemleri alması gereklidir.³⁴⁶

Bu konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda ise bunun tersi sonuçlarla karşılaşılmıştır. Yani işletmenin büyüklüğü arttıkça çalışanların iş tatminlerinin arttığı belirtilmiştir. Özellikle büyük işletmelerde çalışanların kendilerini sosyal açıdan güven altında hissetmeleri iş tatminlerinin artmasında önemli bir etkidir. Bakan ve Büyükbeşe'nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, iş güvencesi değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.³⁴⁷ Bu konuda ilgi çekici önemli bir faktör de çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. İşgören böyle bir işletmede çalışmaktan gurur duyacaktır. Tanınmış bir işletmede çalışmak işgörene toplumda statü sağlar. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde işletmenin başarısıyla övünür, mutluluk duyar.³⁴⁸ Sonuç olarak örgüt büyüklüğü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin bireyin beklentilerine bağlı olarak değişebileceği söylenebilir.

3.1.4.2.2 Ücret

Yapılan araştırmalar ücret konusunun iş tatmini ile yakından ilişkili bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır. Genel olarak ücret, “*bir kimseye çalışması karşılığında yapılan nakdi ödeme*”³⁴⁹ olarak tanımlanabilir. Bireylerin aldıkları ücret yaptıkları işlerden dolayı değişmektedir. Araştırmalara göre, birey yaptığı işin karşılığını aldığı zaman iş tatmini artmaktadır. Bunun tersi olarak beklediği ücreti alamayan, ağır ve zahmetli bir işte çalışan bireyin ise tatminsizliği artacaktır.³⁵⁰

³⁴⁶ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetimidoğannde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, No:266, İstanbul, 1996, s.257

³⁴⁷ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/sayi_23.htm, (25.11.2006), s.55

³⁴⁸ Faruk Sapançalı, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 1993, s.64

³⁴⁹ Mehmet Cemil Özden, “Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2001, s.33

³⁵⁰ Tosi, Rizzo, Carroll, s.308

Tüm bu açıklamaların yanı sıra Hamermesh iş tatmini ve ücret arasındaki orantının kimi zaman doğrusal olmayabileceğini belirtmiştir. Ekonomik olarak belli seviyeye gelmiş çalışanların iş tatminleri ücret artışıyla paralel olarak artmayabilir. Bu çalışanların iş tatminini artırmada özellikle işin manevi boyutu ve anlamı ile sosyal çevre içindeki saygınlık gibi faktörler daha önemli rol oynamaktadır. Yapılan bazı çalışmalar bu görüşü destekleyerek, bazı çalışanların daha az ücret için daha az sorumluluk veya daha az çalışmayı kabul etmeye istekli olabileceklerini ortaya çıkarmıştır.³⁵¹

İşletmelerin ücret ve ödül yönetiminde geleneksel olarak işgörenleri çekmek, işte tutmak ve motive etmek ile işgörenlerin tatminsizliğini minimuma indirmek hedeflenmektedir.³⁵² Burada dikkat edilmesi gereken önemli husus ücretlerin adil ve eşit olarak dağıtılmasıdır. İşgörenlerin ücretleri konusundaki tatminlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin düşünceleridir. İşgörenler kendi yaptıkları iş ile arkadaşlarının yaptıkları iş ve aldıkları ücreti kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise tatmin olamayacaklardır. Bu yüzden, ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan bireylerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekir.³⁵³

3.1.4.2.3 Çalışma Şartları

Fiziksel çalışma şartları iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik vb. kurallara uygun olması gerekir. Çünkü fiziksel çalışma şartları kişinin performansı, motivasyonu ve iş tatmini üzerinde büyük etkiye sahiptir.³⁵⁴ Çalışma şartlarının olumsuz oluşu iş tatminsizliğine yol açar. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, güvenlik imkanlarının düşüklüğü bireylerde çeşitli hastalıklarla³⁵⁵ birlikte iş tatminsizliği yaratan şartlardır. Çalışma

³⁵¹ Daniel S. Hamermesh, The Changing Distribution of Job Satisfaction, Discussion Paper, No: 42, Germany, May, 1999, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=166590, (27.01.2006)

³⁵² Osman Bayraktar, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Active Yönetim*, Temmuz-Ağustos, 2002, s.37

³⁵³ Johns, s.140-141

³⁵⁴ Mustafa Öncer, “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2000, s.136

³⁵⁵ Müge Güven Şeneri, “Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi Açısından Gelişmekte Olan Ülkeler: Sorunlar ve Eğilimler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankar, 1991, s.114-117

koşullarının uygun olması hem kişisel rahatlık hem de işi iyi ve düzgün yapabilmek açısından önemlidir. Bunun dışında işi yapmak için gerekli olan araç ve gereçlerin eksiksiz temin edilmesi gerekmektedir.³⁵⁶

Özetle; ısınma koşulları, aydınlatma, havalandırma vb. etmenler olarak belirtilen fiziksel çevre koşullarındaki bozukluklar, hem işin yapılmasını önemli ölçüde aksatmakta ve hem de bireyin bedensel koşullarında bozulmalara yol açmaktadır. Bütün bu olumsuz durumların sonucunda, işletme ile ilgili olarak üretimde bir düşme olacak ve işgörenler ruhsal bunalımlara sürüklenebileceklerdir. Bu sebepten dolayı işletmelerin bu durumları önleyecek düzenlemeleri yapması gerekmektedir.³⁵⁷ Aksi halde iş tatminsizliği ve şikayetler baş gösterecektir.³⁵⁸

3.1.4.2.4 Yönetim Biçimi

Yapılan birçok araştırma yönetimin çalışan davranışları üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Yönetim biçimiyle ilgili olarak yapılan çalışmalara göre, her duruma uygun tek bir yönetim tarzı olmadığı söylenebilir. Ancak yönetim tarzı nasıl olursa olsun, güven verici, dürüst, adil davranılan, iyi ilişkilerin olduğu, az çatışmalı ortamlar ile yönetimin sorun çözme yeteneği ve başarısının çalışanın tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlayabilecek yeteneklere sahip olması önemli bir husustur. Özellikle bir üst yöneticinin destekleyici bir tutumunun olması, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması çalışanları pozitif yönde etkileyen unsurlardır.³⁵⁹ Öztürk ve Dünder'ın Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan değişik görevlerdeki yönetici ve işgörenlerden oluşan toplam 150 kişi ile yapmış oldukları araştırmada, kamu çalışanlarının da yaptıkları işlerin

³⁵⁶ Fevzi Okumuş, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 1993, s.78

³⁵⁷ İhsan Yüksel, Mustafa Kurt, H. Hüseyin Önder, "İş Güçlüğü'nün İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Stepwise Regresyon Analizi İle Belirlenmesi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankar, 1998, s.43

³⁵⁸ Gülay Budak, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyum*, İzmir Ticaret Odası Yayınları, No:61, İzmir, 1999, s.48

³⁵⁹ Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", s.27-28

karşılığında takdir edilmelerinin kendilerinde tatmin duygusu yarattığı tespit edilmiştir.³⁶⁰

3.1.4.2.5 İş ve İşin Özellikleri

Çalışan bireyin sahip olduğu işe ve çalışma yaşamına bakışı, yüklediği anlam³⁶¹ ve işin özellikleri, iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalara göre işin özellikleri iş tatminini doğrudan etkilemektedir.³⁶²

Yapılan işin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. İşin içeriğinde değişme büyüdükçe ve görevlerin yapımında tekrarlılık azaldıkça bireylerin tatmininin arttığı görülmüştür. Yapılan işin monoton ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır.³⁶³ Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgören devir hızında artış, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, bireyler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikteki önemini ortaya koymuştur.³⁶⁴

Bunun dışında işgörenin yapmış olduğu işi tamamen üstlenmiş olması iş tatminini etkileyen bir husustur. İşgören bir işin ne kadar büyük kısmından sorumluyorsa ulaşacağı tatmin seviyesi de artacaktır. İşi yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu o derecede tatmin sağlar. Bunun dışında işgören, “gerçekleştirdiği işin nitelik ve niceliği konusunda, yani ulaştığı performansa ilişkin olarak,” yeterli sıklıkta, ayrıntılı ve anlaşılır bilgi almalıdır.³⁶⁵ Birey, yaptığı işin ne derece iyi olduğu konusunda sık bilgilendiriliyorsa, iş tatmini o derece yüksek olacaktır. Burada önemli

³⁶⁰ Zekai Öztürk, Hakan Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İkt. ve İda. Bil. Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 2003, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>, (20.12.2006), s.65

³⁶¹ M. Yaşar Tınar, Cemile Gürçay, Tunç Demirbilek, “Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 1997, s.27

³⁶² J. Christopher Cohrs, Andrea E. Abele, Dorothea E. Dette, “Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals”, *The Journal of Psychology*, Vol:140, No:3, May-2006, s.367

³⁶³ Dunn, Stephens, s.42-43

³⁶⁴ Sapancalı, s.62

³⁶⁵ İncir, s.75

olan geribildirimın bireyin moralini bozmayacak, yapıcı biçimde verilmesi gerektirir.³⁶⁶

3.1.4.2.6 Terfi Olanakları

Bireyler çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek isterler. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisine daha çok güven duyar ve kişiliği gelişir.

Yükselmenin anlamı bireyden bireye değişmektedir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı tatmin düzeyi de farklı olacaktır. Terfinin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir bireyin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve tatmini olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde işgörenler olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir. Aynı şekilde maaşında %10 artış olan bireyin tatmin düzeyi %20 artış olan bireyden daha düşük olacaktır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş tatminlerine yol açarken, alt düzey çalışanlarda terfi daha düşük iş tatminine yol açar.³⁶⁷

Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulunması iş tatminini artıracaktır. Buna karşılık işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulunmayacaksa kişinin iş tatmini giderek azalacaktır.³⁶⁸

Sonuç olarak, iş tatminini etkileyen birçok faktör olduğunu görmekteyiz. Yapılan araştırmalar ve açıklamalar doğrultusunda iş tatminini etkileyen faktörlerin her birinin etkisinin bireyden bireye değişeceği ve iş tatmin düzeyini farklı seviyede etkileyeceği belirtilebilir.³⁶⁹

³⁶⁶ İlker H. Çarıkçı, “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 2001, s.163

³⁶⁷ Özkalp, Kirel, s.131

³⁶⁸ Eren, *Örgütsel Davranış*, s.248

³⁶⁹ Jennifer L. Kettle RN, “Factors Affecting Job Satisfaction in the Registered Nurse”, <http://www.juns.nursing.arizona.edu/articles/Fall%202002/Kettle.htm>, (29.11.2006)

3.1.5 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminin sağlanması bireyler üzerinde olumlu etkilere neden olur. İş tatmininin sağlanamaması ise devamsızlık, işgören devir hızının artması, işe karşı yabancılaşma ve stres gibi istenmeyen sonuçlar doğurur.

3.1.5.1 Devamsızlık

İş tatmini işte bulunmama sıklığı ile yakından ilişkilidir.³⁷⁰ Devamsızlık, *“çalışanların, çalışmaları gereken süre içerisinde önceden herhangi bir mazerette bulunmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesidir.”* Devamsızlık örgütte çatışmalara yol açabilir. Bunun dışında işgören veriminin düşmesine de neden olur. Devamsızlığın nedenlerinin başında, hastalık, iş kazaları, çalışma saatlerinin çokluğu, işgörenlerin sorumsuz davranışları, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, ücreti yetersiz bulma ve terfi imkanı olmaması gibi sebepler yer alır.³⁷¹

İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişki incelenirken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması gereklidir. Genellikle bireyler yorgunluk, işin monotonluğu, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa, devamsızlığın nedeninin iş tatminsizliği olduğu düşünülebilir.³⁷²

3.1.5.2 İşgören Devir Hızında Artış

Günümüzün dinamik ortamında birey-işletme ilişkileri önemli rol oynamakta, işletme içerisinde meydana gelen birçok olayın sonucunda işgörenler işletmelerini değiştirebilmektedirler. İşgören devri, *“işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bu kişilerin yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir.”*³⁷³

³⁷⁰ Johns, s.146

³⁷¹ Gülümser Keskin, “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1997, s.150

³⁷² Telman, Ünsal, s.73

³⁷³ Akın Aksu, “İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 1996, s.138

İş tatmini işgören devri açısından anahtar bir rol oynar.³⁷⁴ İş tatmini fazla olan bir bireyin aldığı ücret diğerlerine göre düşük olsa bile, işten ayrılmayı istemesi düşük bir ihtimal olarak belirtilmektedir.³⁷⁵

İş tatminsizliği ve işten ayrılma arasındaki karar süreci sekiz basamaktan oluşur:³⁷⁶

1. İş tatminsizliğindeki deneyimler
2. Ayrılma düşüncesi
3. Yeni işin araştırılmasından umulan faydanın değeri ve işten ayrılma maliyeti
4. Alternatif işler için araştırma niyeti
5. Alternatiflerin değerlendirilmesi
6. Seçeneklerin karşılaştırılması
7. Kalma veya ayrılma niyeti
8. Ayrılmak veya kalmak.

İşgören devri işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Çünkü bu hem organizasyonel karışıklığa sebep olur, hem de çok maliyetlidir. Düşük işgören devir hızı, yüksek iş tatminin bir göstergesidir.³⁷⁷ İş tatmini ve işten ayrılma hızı birbiriyle yakından ilişkili iki kavram olduğundan, yöneticiler iş tatmin seviyesini yükselterek işgören devir hızını azaltmaya çalışmalıdır.³⁷⁸

³⁷⁴ Lutz C. Kaiser, "Gender-Job Satisfaction Differences Across Europe-An Indicator for Labor Market Modernization", Berlin, December, 2005, www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/diskussionspapiere/docs/papers/dp537.pdf, (12.10.2006)

³⁷⁵ Hamermesh, s.2

³⁷⁶ Johns, s.137

³⁷⁷ Ing-San Hwang, Jyh-Huei Kuo, "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, Vol:8, No:2, Mar-2006, s.254

³⁷⁸ Kreitner, Kinicki, s.189

3.1.5.3 Yabancılaşma

Yabancılaşma, bir işgörenin sahip olduğu işteki rolünden uzaklaşmasını gösterir. Yabancılaşma dört boyutta tanımlanabilir: güçsüzlük, anlamsızlık, yalnızlaşma (bir başına bırakılma, tecrit) ve kendi kendine yabancılaşma.³⁷⁹

- Güçsüzlük; işgörenlerin yönetim politikası üzerindeki kontrol, iş süreçlerine veya istihdam koşullarına hazırlıktaki zayıflığını gösterir.

- Anlamsızlık; işgücünün bölünmesinden ve standardizasyonundan ileri gelir. Anlamsızlık iş yapma amacında veya toplam üretim sürecini tanımlamada veya işin bitirilmesinde görülen yeteneksizliği gösterir.

- Yalnızlaşma veya izolasyon; bütünleşmiş bir çalışma grubu veya sosyal çalışma organizasyonuna mensup olmamak ve grup tarafından benimsenen davranış standartları tarafından yönlendirilmemektir.

- Kendi kendine yabancılaşma; işte kendinin sonunu veya merkezi hayatın merkezindeki sorunu görememe olarak bilinen başarısızlıktır.

İş tatmininin artması işe karşı yabancılaşmayı azaltmaktadır.³⁸⁰ İş tatminsizliğinin bir sonucu olan yabancılaşma, psikososyal bozukluklara, endüstri ve toplum içinde huzursuzluklara, stres ve sinir hastalıklarına, yüksek oranda iş değiştirmelere ve işten kaytarmalara, verimin düşmesine ve greve neden olduğu için üzerinde önemle durulması gerekir.³⁸¹

3.1.5.4 Stres

Günümüzde çalışma ve sosyal yaşamın hız kazanmasıyla birlikte, böyle bir ortamda yaşamlarını devam ettiren bireylerin de çağın gerçeği olan stresle karşılaşması olasıdır. Stres kelime olarak, *“hem insanın veya başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengesinin bozulduğu bir durum hem de*

³⁷⁹ Mullins, s.522-523

³⁸⁰ Kevin W. Whiteacre, “Measuring Job Satisfaction and Stres at a Community Corrections Center: An Evidence-Based Study”, *Proquest Social Science Journals*, Vol:68, No:3, June-2006, s.70

³⁸¹ Telman, Ünsal, s.82

*organizmanın dengesini bozabilecek fiziksel, psikolojik veya sosyal içerikli bütün etmenleri” kapsayan bir anlamda kullanılmaktadır.*³⁸²

Birey ve işletme üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilen stresin literatürde çeşitli şekillerde tanımı yapılmıştır. Latince “*estrica*” sözcüğünden dilimize geçen ve “*insanların sağlığı ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan*”³⁸³ stres, “*bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu*”³⁸⁴ olarak tanımlanabilir.

Stres istenmeyen duygusal bir durumdur. Bu durum, insanlar önemli bir değeri elde etmeye kalkıştıklarında sorunu çözmek için yapabileceklerinden (yeteneklerinden) emin olmadıkları zaman ortaya çıkar.³⁸⁵

İş stresini, “*kişilerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerinden sapmaya zorlayan değişik bir durum*” olarak belirtmek mümkündür. İş stresi çalışma hayatındaki bazı nedenlerden dolayı çok önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenlerden bazıları aşağıdaki gibi belirtilebilir.³⁸⁶

- Stres, işgörenler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve onların organizasyon başarısına olan katkısını olumsuz yönde etkilemektedir.

- Stres, işgören devrinin ve işe devamsızlığın en önemli sebebidir.

- İşgörenlerin birinde görülen stres diğer işgörenlerin veya toplumun güvenliğini de etkileyebilir, örneğin tehlikeli bir aracı ya da makineyi kullanan bir işçi stresli bir anında toplumun güvenliğini tehdit edebilir

³⁸² Salih Güney, Ayhan Demir, “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1997, s.129

³⁸³ Gümran Şenyiğit, “Çalışma Hayatında Stres”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2004, s.100

³⁸⁴ Azim Öztürk, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 1994, s.114

³⁸⁵ Wagner, Hollenbeck, s.107

³⁸⁶ Aliye Aktaş, Ramazan Aktaş, “İş Stresi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 1992, s.156

- Bugün, zararlı etkisi olacak stresi kontrol ederek organizasyonların daha etkili bir biçimde yönetilebileceği belirtilmektedir.

Günümüzde bireylerin kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle tatminsizlik duydukları bilinmektedir. İş verimi ve iş tatmini konularında işgörenin fizyolojik yapısı kadar psikolojik yapısı da çok önemli bir rol oynamaktadır. Stres kaynakları olarak bireysel faktörlerin yanı sıra, çevresel faktörler (fiziksel çevre koşulları, ekonomik koşullar, politik belirsizlikler vb.) ile örgütsel faktörler (işle ilgili özellikler, rol belirsizliği, mesleki rol imajı, amirle zayıf ilişkiler vb.) gösterilebilir.³⁸⁷

İş stresinin nedenleriyle ilgili olan örgütsel faktörlerden biri iş yükü olarak belirtilmektedir. İş yükü ile ilgili yapılan çalışmalar farklı sonuçlar vermiştir. İş tatmini ve stres arasındaki ilişkiye yönelik olarak İsveç Enstitüsü ve Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarının analizinde iş ve stres arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre, stres iki temel iş karakteristiği ile ilgilidir; iş yükü ve işin nasıl yapılacağı konusundaki dikkat. Araştırmanın sonucunda, işgörenlerde en çok stres yaratan işler, düşük dikkatle yüksek iş yükünün birleştirildiği işler olarak saptanmıştır.³⁸⁸ Keskin'in kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre ise fazla dikkat gerektiren işlere sahip işgörenlerin daha stresli olduğu sonucuna varılmıştır.³⁸⁹ Konuyu farklı açıdan ele alan bazı uzmanlara göre iş tatmini başlı başına stresi azaltıcı bir faktör olarak belirtilmektedir.³⁹⁰

Özetle, stres ve iş tatmini kavramlarının birbiriyle yakından ilişkili ve örgüt içinde stresi yaratan durumların iş tatminini etkileyen faktörler olduğu belirtilebilir. Aynı zamanda stres ve iş tatminin işe karşı yabancılaşma ve işgören devir hızının artması gibi aynı olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir.³⁹¹ Stres, işletmenin genel performansını etkileyen en önemli etmenlerden biri olduğundan, işletmelerde stresi artırıcı faktörlerin kontrol altına alınması gerekmektedir.

³⁸⁷ Gülümser Keskin, s.141

³⁸⁸ Mullins, s.524

³⁸⁹ Gülümser Keskin, s.160

³⁹⁰ Cohrs, Abele, Dette, s.368

³⁹¹ Whiteacre, s.70

3.2 ÖRGÜTE BAĞLILIK

3.2.1 Örgüte Bağlılık Kavramı

Örgüte bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgüte bağlılık, özellikle son elli yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göre, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını ve dolayısıyla bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık temelinde ele almalarıdır. Konuyla ilgili bazı uzmanlar örgüte bağlılığı “*sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahi olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreç*” şeklinde tanımlarken, bazı araştırmacılar örgüte bağlılığı “*bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları*” olarak tanımlamaktadır.³⁹²

Örgüte bağlılık, “*kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür.*” Bu açıdan bakılınca örgüte bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir. Bu ögelerin birincisi, kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç, ikincisi kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği, sonuncusu ise kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki isteğidir.³⁹³

Örgüte bağlılık, “*çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir.*”³⁹⁴ Bağlılık zorla olmaz, kendi kendine işe dahil olma hissi uyarınca ortaya çıkar.³⁹⁵ Bazı uzmanlara göre, bağlılığı yaratan,

³⁹²Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, s.125, www.sayistay.gov.tr

³⁹³Mukaddes Örs, “Ahmet Münir Acuner, Nilgün Sarp ve Ömer Rıfkı Önder, Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:56,Sayı:4, 2003, www.ankara.edu.tr (28.01.2007), s.218

³⁹⁴Akkirman, , s.179

³⁹⁵Robert B. Maddux, *Takım Kurma*, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, 2. Baskı, İstanbul, 2004, s.43

“yöneticilerin bireysel farklılıklara rağmen ortak bir örgüt kültürü yaratması durumudur.”³⁹⁶

3.2.2 Örgüte Bağlılığın Önemi

Günümüzde verimliliğin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olan -insan-faktörünün örgüte bağlılığı, bireyden istenen performansı gösterebilmesi açısından önem taşımaktadır. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerde, görev ve grub bağlılığı açısından daha az çaba harcandığı belirtilmektedir. “Örgüte bağlılığın düzeyinin düşük olması, kurum içerisinde söylenti, itiraz ve şikayet gibi bir takım davranışlarla karşılaşılmasına böylelikle örgütün otorite yapısı ve yönetimin meşruluğu gibi konuların sorgulanmasına neden olmaktadır.” Bütün bu sonuçlar işletmenin müşterilerinin güveninin kaybolması gibi tehdit edici bir unsurla karşı karşıya kalmasını sağlar.³⁹⁷ Bu sebepten dolayı bireylerin örgüte bağlılıkları günümüzde daha büyük bir önem kazanmıştır.

3.2.3 Örgüte Bağlılığın Oluşum Aşamaları

Kısaca bireyin işletmeye psikolojik bağlılığı olarak ifade edilen örgüte bağlılığın üç aşamada ele alınabileceği belirtilmektedir. Bunlardan birincisi uyum, ikincisi özdeşleşme sonuncusu da içselleştirme veya benimsemedir.

3.2.3.1 Uyum

Uyum, örgüte bağlılıkta ilk aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı koşullar altında bireyler bir örgütü sadece yüzeysel olarak desteklemektedirler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmak veya diğer birey ya da gruplardan arzu edilebilir bir tepki görme isteğindedirler. Örneğin; maaş ve terfi gibi belli dışsal ödülleri kazanma amacı vardır. Bireylerin göstermiş oldukları bu tarz “yüzeysel bağlılık”, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedürler sonucunda bireyler genellikle uyum davranışı gösterirler. Burada birey yapmış olduğu faaliyetleri, yapmak zorunda olduğu için yapar. “Uyum, her zaman zorunluluk bildirir.

³⁹⁶ Can Paker, “Örgütsel Bağlılık”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara, 2000, s.341

³⁹⁷ Bayram, s.135

*Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder.” Uyum sadece yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu bir durumu yansıtmakla beraber genellikle acil bir çözüm olarak kısa vadeli dönemler için geçerlidir. Uyma, bireyin isteği ile değil, amirin yetkisine dayalı bir davranış olarak görülür. Bu yüzden uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez.*³⁹⁸

3.2.3.2 Özdeşleşme

Bu aşamada insanların önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi meydana getirmektedir. Özdeşleşme, bireyleri yakın olma isteğine dayanan bir örgüte bağlılık aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler diğer kişi veya gruplarla ilişkiye girebilmek ve bunu devam ettirebilmek için, başkalarının davranışlarını benimsemektedirler. Birey diğer birey veya gruplara benzeyebilmek için uyar. Özdeşleşme bireye değer verdiklerine benzemek onlar gibi olmak duygusunu sağlar. Bundan dolayı bu aşamada, *“birey arzu ettiği ilişkiyle ilgili olduğu için bağlanma davranışı göstermektedir.”*³⁹⁹

3.2.3.3 İçselleştirme

İçselleştirme, bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.⁴⁰⁰

³⁹⁸Balay, s.98

³⁹⁹Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak ve Ömür Saatçioğlu, “Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi”, 3. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, No: 599, Ankara, 14-16 Mayıs. 1997, s.492

⁴⁰⁰ Bayram, s.131

3.2.4 Örgüte Bağlılığın Boyutları

Bağlılık, bireyi harekete geçiren bir güçtür. Bu nedenle davranışı, dışsal motivasyon ve pozitif tutum olmadığı durumlarda bile etkileyebilir. Çünkü bireyin örgüte olan ilişkilerini yansıtan psikolojik bir durumu ortaya koyar.⁴⁰¹

Konunun daha iyi anlaşılmasına yönelik olarak birçok araştırma yapılmış ve bu yönde çok çeşitli yaklaşımlar ortaya konmuştur. Örgüte bağlılığın incelenmesindeki en önemli yaklaşımlar davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak belirtilmektedir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir.⁴⁰² Davranışsal bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımlar Becker'in Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımıdır.

Becker'in Yaklaşımı⁴⁰³ örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulu bir yaklaşım iken,⁴⁰⁴ Salancik yaklaşımında⁴⁰⁵ örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır.⁴⁰⁶ Her iki yaklaşımda da birey, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Diğer yaklaşım olan tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte özdeşleşmesi ya da örgütün ve bireyin amaçlarının uyumlu olması anlamına gelir.⁴⁰⁷ Bu tür bağlılıkta, birey

⁴⁰¹ Ömer Faruk Işcan, Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Cilt:59, Sayı:1, Yıl:2004, (www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale) (07.01.2007), s.4

⁴⁰² Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2003, s.77

⁴⁰³ H. S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Vol: 66, 1960, s.32-33

⁴⁰⁴ Hüseyin Kömürcüoğlu, “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, Yıl:2003, <http://isgucdergi.org/printout.php?id=36>, (16.02.2007)

⁴⁰⁵ G. R. Salancik, *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief*, New Directions in Organization Behaviour, Illionist St. Clair Pres, 1977

⁴⁰⁶ Mehmet İnce, Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayınları, 2005., s.49-53

⁴⁰⁷ Özmen, Arbak, Saatçioğlu, s.491

örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışmaktadır.⁴⁰⁸ Buna göre bireyin sahip olduğu üç önemli özellik vardır:⁴⁰⁹

- Organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar,
- Organizasyonun amaçlarının başarması yönünde çaba harcama,
- Organizasyonun üyeliğini sürdürmeye ilişkin güçlü arzu olarak belirtilmektedir.

Tutumsal Bağlılıkla ilgili olarak birçok farklı yaklaşım ortaya konmuştur. Bunların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

Bu alanda konuyla ilgili ilk çalışmaları yapanlardan biri olarak sayılan⁴¹⁰ Kanter'in sınıflamasında da üç bağlılık türü olduğu görülmektedir:⁴¹¹

- Devama Yönelik bağlılık: Bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün devamlılığına kendini adanmasıdır. Kişi örgütteki rolüne bağlıdır ve bağlılığın temelinde örgütten ayrıldığı zaman karşılaşılabilecek maddi kayıplar vardır.
- Kenetlenme Bağlılığı: Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarından dolayı grup üyeleri arasındaki dayanışmanın geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulmasıdır.
- Kontrol Bağlılığı: Üyelerin davranışların istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgütün normlarına bağlanmasıdır.

⁴⁰⁸ Balay, s.28

⁴⁰⁹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Haziran-2006, s.122

⁴¹⁰ Jeongkoo Yoon, Mouraine R. Baker, Jong-Wook Ko, "Interpersonal Attachment and Organizational Commitment: Subgroup Hypothesis Revisited", *Human Relations*, Vol:47, No:3, March-1994, s.332

⁴¹¹ R. M. Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol: 33, No:4, 1968

Etzioni üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.⁴¹²

- Ahlaki Bağlılık: Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır
- Hesapçı Bağlılık: Bireyler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyler, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

O'reilly ve Chatman bireyin örgüte bağlılığını, onun örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak değerlendirmişlerdir.⁴¹³ O'reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre bağlılığın üç aşaması vardır:⁴¹⁴

- İtaat: Bir grubun kontrol ettiği belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalmasıdır.
- Özdeşleşme: Bireyin işletme içinde tatmin edici bir ilişki kurma veya böyle bir ilişkiyi koruma amacıyla etki altında kalmasıdır. Burada birey örgütün üyesi olmaktan gurur duyar.
- Benimseme: Örgütün istediği tutum ve davranışların bireyin kendi değerleriyle uyuşması nedeniyle kabul edilmesidir.

Penley ve Gould'un sınıflaması Etzioni modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgüte bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler.⁴¹⁵ Bunlar aşağıdaki gibi belirtilebilir:⁴¹⁶

⁴¹² Bayram, , s.129

⁴¹³ C., O'Reilly and J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No:3, 1986, s.492

⁴¹⁴ Charles O'Reilly, "Corporations, "Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Vol:31, No:4, Summer-1989, s.18

⁴¹⁵ Larry E. Penley, Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:9, No:1, January-1988, s.45

⁴¹⁶ İnce, Gül, s.37

- Ahlaki bağıllık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onunla özdeşleşmedir.
- Çıkarıcı bağıllık: Örgüt bireyin gözünde, belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyin örgüt üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.

Bunların dışında konuyla ilgilenen Buchanan'ın yaklaşımına göre bireyin örgüte bağıllığı üç farklı boyutta ele alınabilir:⁴¹⁷

- Özdeşleşme; örgütün amaç ve değerleri benimseme,
- İşe katılım; bireyin işindeki aktivitelere psikolojik olarak katılması,
- Sadakat; bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği yakınlıktır.

Bu konuyla ilgili olarak Allen ve Meyer'e göre örgüte bağıllığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.⁴¹⁸

- Duygusal Bağıllık,
- Devamlı Bağıllık,
- Normatif Bağıllık.

Belirtilen boyutların üçü de bağıllığın bireylerin psikolojileri ile son derece bağlantılı olduğunu göstermektedir.⁴¹⁹ “*Duygusal bağıllık bir isteği, devamlı bağıllık bir gereksinimi, normatif bağıllık da bir yükümlülüğü içermektedir.*”⁴²⁰

⁴¹⁷ Bruce Buchanan, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:19, No:4, 1974, s.536

⁴¹⁸ N. J. Allen, J.P. Meyer, “ The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, 1990, s. 2-5

⁴¹⁹ Isaiah O. Ugboro, “Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol:7, No:3, Glendale, May-2006, s.233

⁴²⁰ Nevzat Demir, “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağıllık”, *Öneri Dergisi*, Sayı:26, Yıl:13, Cilt:7, Haziran-2006, s.161

Allen ve Meyer'in ortaya attığı üç unsurlu örgüte bağlılık modeli⁴²¹ literatürde ve araştırmalarda en çok kullanılan yaklaşım olduğundan dolayı burada belirtilen unsurlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.2.4.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireylerin duygusal olarak bağlılığını ifade etmektedir⁴²² ve bireylerin “*örgütsel objelere sarılması*” ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. İşgörenin işletmeye duygusal bağlılığı, işletmeyle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Bir başka deyişle, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve işletme yararına olağanüstü çaba harcamalarıdır.⁴²³ Bu bağlılık türünde birey ve işletme arasındaki pozitif ilişkinin nedeni bireyin işletme ile aynı değerleri taşımasından kaynaklanmaktadır.⁴²⁴ İşletmeye duygusal bağlılığı olan işgörenler, kendileri istedikleri için işletmeye bağlıdırlar.⁴²⁵

3.2.4.2 Devamlı Bağlılık

Devamlı bağlılık, işgörenlerin işletmelerine yapmış oldukları çalışmaların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, işletmede fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını ve bunun sonucunda da işletmede kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir.⁴²⁶ Devamlı bağlılıkta sürekliliği sağlayan faydalar ve işten ayrılma

⁴²¹ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.28, Sayı:1, 1999, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>, (02.01.2007), s.7

⁴²² Elzbieta Sikorska-Simmons, “Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living”, *The Gerontologist*, Vol:45, No:2, April 2005, s.197

⁴²³ İnce, Gül, s.87

⁴²⁴ Münevver Ölçüm Çetin, “The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics”, *Journal of American of Business*, Vol:8, No:1, Mar-2006, <http://www.jaabc.com/journal/v8n1preview.html>, (25.11.2006), s.79

⁴²⁵ www.wikipedia.org, (14.12.2006)

⁴²⁶ Işıl Pekdemir, Oya Özçelik, Elif Karabulut ve C. Cüneyt Arslantaş, “Personel Güçlendirme İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 2006, s.16-17

maliyetleri dikkate alınmaktadır.⁴²⁷ Bazı uzmanlara göre, devamlı bağlılık, duygusal ve normatif bağlılığa göre işgörenleri daha az motive edici bir bağlılık boyutudur.⁴²⁸

3.2.4.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık boyutunda, birey işletmede çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmektedir.⁴²⁹ Bu yönüyle duygusal bağlılıktan ayrılırken aynı zamanda, “*örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır.*”⁴³⁰ Normatif bağlılık, işe devam etme yönündeki zorunluluğu ifade eden bir duygudur. Normatif bağlılığı olan işgörenler organizasyonda kalmaya devam etmek zorunda olduklarını hissederler⁴³¹ ve örgüte karşı bir sadakat duygusuna sahiptirler.

3.2.5 Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılıkları çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili olarak birçok araştırma bulunmaktadır. Bu faktörlerin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak birçok farklı tasnifle karşılaşılabilir. Bu çalışmada örgüte bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanıma uygun olarak, kişisel faktörler, işle ilgili faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir.

⁴²⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Laryssa Topolnytsky, “Commitment in a Changing World of Work”, *Canadian Psychology*, Vol:39, Feb-May 1998, s.82

⁴²⁸ Dyanne J. Ferk, “Organizational Commitment Among Married Dual-Career Employees: Traveling Commuter Versus Single Residence”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol:70, No:2, 2005, s.23

⁴²⁹ Gregory E. Harris, James E. Cameron, “Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol:37, No:3, Jul, 2005, s.161

⁴³⁰ S. A. Wasti, “Örgütsel Bağlılık ve Kültür”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara, 2000, s.202

⁴³¹ Carole J. Bland, Bruce A. Center and others, “The Impact of Appointment Type on the Productivity and Commitment of Full-Time Faculty in Research and Doctoral Institutions”, *The Journal of Higher Education*, Vol:77, No:1, January/February-2006, s.93

3.2.5.1 Kişisel Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; kişisel özellikler, iş beklentileri, psikolojik sözleşme olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir. Kişisel özellikler; yaş, kıdem, eğitim düzeyi, cinsiyet olarak belirtilebilir.

3.2.5.1.1 Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi büyüktür. Bu özelliklerden yaş ile ilgili olarak yapılan bazı araştırmalar yaştan örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin olmadığını göstermekte iken diğer araştırma sonuçlarına göre yaş ile örgüte bağlılık arasında olumlu ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bir başka deyişle bireylerin yaşı arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır.⁴³² Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, genç işgörenlerin duygusal, yaşlı işgörenlerin devamlı bağlılığı olduğu tespit edilmiştir.⁴³³

Yaş ile birlikte kıdemin de örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. İşletme içinde zamanla yükselen statüye sahip işgörenlerin bulundukları konum nedeniyle örgüte bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.⁴³⁴

Eğitim düzeyi ve örgüte bağlılık ilişkisi incelendiğinde, eğitilmiş işgörenlerin beklentilerinin de yüksek olacağı düşünülmekte negatif olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar eğitim ve bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi göstermemesine rağmen bu iki değişken arasında düşük bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.⁴³⁵ Eğitim seviyesi düşük bireylerin ise, alternatif çalışma imkanları daha az olduğu için, mevcut işlerine daha çok

⁴³² Ölçüm Çetin, s.80

⁴³³ Joseph Jr. Heinzman, "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction to Organizational Commitment: A Study of Two Mid-Western Firms", Doktora Tezi, Nova Southeastern University, 2004, s.12

⁴³⁴ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", www.sosyalbilimler.cu.edu.tr, (17.11.2006), s.400

⁴³⁵ Peter Lok, John Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, 1999, Vol:20, No: 7, pg.365

bağlılık göstermeleri mümkündür. Bunun yanısıra yapılan diğer bazı çalışmalara göre, eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.⁴³⁶

Bazı uzmanlara göre cinsiyet ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin pek açık olmadığı belirtilmektedir.⁴³⁷ Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalara göre ise, kadın ve erkekler arasında farklı bağlılık düzeyleri olabileceği saptanmıştır.⁴³⁸ Ancak hangisinin örgüte bağlılığının daha yüksek olduğu hususunda görüş ayrılıkları mevcuttur.⁴³⁹

Kadın işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenlerin başında; kadınların ailesel rollere verdikleri önem, kadınların işgücüne katılmalarının önünde engel olarak bulunan rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki ve kültürel yapı gibi faktörlerin varlığı olarak gösterilmektedir. Kadın işgörenlerin erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise, kadın işgörenlerin işletmelerinde daha istikrarlı olduğu ve kadın işgörenlerin karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını artırması olarak belirtilmektedir. Gül ve Oktay'ın yapmış olduğu çalışmada demografik değişkenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ve kıdem ile örgüte bağlılık arasında olumlu, yaş ve cinsiyet ile olumsuz ilişkiler bulunmuştur.⁴⁴⁰

3.2.5.1.2 İş Beklentileri

Yapılan araştırmalar, bireylerin örgütteki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Birey, örgüte kendi ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için katılır. Bireyin yapacağı işin bu ihtiyaç

⁴³⁶ Kenichiro Chinen, Carl E. Enomoto, "The Impact of Quality Control Circles and Education on Organizational Commitment in Northern Mexico Assembly Plants", *International Journal of Management*, Vol:21, No:1, March-2004, s.56

⁴³⁷ Al-Ajmi, s.839

⁴³⁸ Susan R. Madsen, Duane Miller, Cameron R. John, "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", *Human Resource Development Quarterly*, Vol:16, No:2, 2005, s.218, San Francisco, 2005, s.213

⁴³⁹ Sikorska-Simmons, s.197-198

⁴⁴⁰ Hasan Gül, Ercan Oktay, "Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı: 229, Nisan-2005, s.65-70

ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanabilme düzeyi örgüte bağlılığı etkilemektedir.⁴⁴¹

3.2.5.1.3 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, sınırları iyi ve açık bir şekilde belirlenmiş bir görevin kabul edilmesi anlamına gelmektedir. İşletmenin amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce en etkili güdüleyicilerden biridir. Bu içselleştirmenin derecesi, işletme amaçlarının kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır.⁴⁴² Örgüte bağlılık bir anlamda bireyin örgütün değerlerini benimsemesidir.⁴⁴³

3.2.5.2 Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörler birçok başlık altında toplanabilir. Bunlardan bazıları; işin niteliği ve önemi, liderlik tarzı, ücret düzeyi, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği olarak belirtilebilir.

3.2.5.2.1 İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, çevrede ve birey tarafından işe duyulan saygınlık olarak belirtilebilir. Bunun dışında işin zorluk derecesi, işle ilgili gerekli sorumluluk ve yetkiye sahip olma gibi özellikler bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu konuda Kirel'in yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre işin niteliğinin işgören tarafından kendine uygun olarak algılanmasının bağlılığı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.⁴⁴⁴

⁴⁴¹ İnce, Gül, s.60

⁴⁴² www.ogretmenlik.com, (07.01.2007)

⁴⁴³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4, Dec-1990, s.849

⁴⁴⁴ Kirel, s.135

3.2.5.2.2 Liderlik Tarzı

Liderlik tarzı ile örgüte bağlılık ilişkisi konusunda yapılan araştırmalara göre, yöneticilere karşı duyulan memnuniyetin örgüte bağlılığın belirleyicilerinden olduğu belirlenmiştir.⁴⁴⁵ Özellikle esnek ve katılımcı liderlik tarzı örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek örgüte bağlılığı azaltmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Terzi ve Kurt'un yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, demokratik yönetici davranışlarının örgüte bağlılık ile doğru orantılı bir ilişki ortaya koyduğu görülmüştür.⁴⁴⁶ Özdevecioğlu'nun Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikasında çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgüte bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁴⁴⁷ Bununla beraber bir başka çalışmada da işgörenleri destekleyen tarzda bir yönetimin ve örgütsel ortamın, bağlılık ile olumlu ilişkisi olduğu belirtilmektedir.⁴⁴⁸ Yamada'nın yapmış olduğu araştırmada bu görüşleri destekleyerek, işgörenlere karşı pozitif yaklaşımın örgüte bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir.⁴⁴⁹ Walumbwa ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmaya göre de liderlik tarzının sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de örgüte bağlılığı etkilediği saptanmıştır.⁴⁵⁰

3.2.5.2.3 Ücret Düzeyi

Bireylerin örgüte bağlılıklarını etkileyen en önemli unsurlardan biri ücret düzeyidir. İşgörenler yapmış oldukları işin karşılığını aldığını düşündükleri zaman

⁴⁴⁵ Stephen J. Zaccaro, Gregory H. Dobbins, "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments", *Journal of Organizational Behavior*(1986-1998), Vol: 10, No: 3, Jul-1989, s.267

⁴⁴⁶ Ali Rıza Terzi, Türker Kurt, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>, (20.01.2007)

⁴⁴⁷ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, Yıl:2003, s.113

⁴⁴⁸ J. Bryan Fuller, Tim Barnett, Kim Hester and Clint Relyea, "A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment", *The Journal of Social Psychology*, Vol:143, No:6, Washington, December, 2003, s.789

⁴⁴⁹ Y. Yamada, "Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Direct Care Workers in Home Care", *The Gerontologist*, Vol:42, No:1, Washington, October, 2002, s.24

⁴⁵⁰ Fred O. Walumbwa, Bani Orwa, Pen Wang, John J. Lawler, "Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U. S. Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, Vol:16, No:2, 2005, s.249

örgüte bağlılıkları artmaktadır.⁴⁵¹ Özellikle üst seviyede çalışanlar için ücret düzeyi örgüte bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁵² Kamuda yapılan bir araştırmada ise yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha etkili olduğu belirlenmiştir.⁴⁵³ Bunun yanısıra, ücretin bağlılığı artırıcı tek faktör olarak ele alınmaması gerekmektedir. Çünkü birey beklentilerine uygun olarak daha az ücret karşılığı daha az çalışmayı tercih edebilir. Burada önemli olan yönetimin ücret düzeyini, işgörenlerin beklentilerini çok iyi bir şekilde tespit ederek, örgüte bağlılıklarını artırıcı yönde kullanabilmeleridir.⁴⁵⁴

3.2.5.2.4 Örgütsel Kültür

Kültür, işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri konusunda önemli rol oynar. Bu güçlü bağlılık, işgörenleri başarıya ulaştıracak bilgiye ve motivasyona kavuştuğu zaman değer kazanır.⁴⁵⁵ İnsanların değer yargıları, yaşadıkları toplumun kabul görmüş değer yargılarından ve insan ilişkilerinden etkilenmektedir. Yönetim açısından düşünüldüğünde bir kurumu yöneten bireyler doğal olarak kendi değerlerinin, kendi doğrularının ve önceliklerinin kurumda etkili olmasını isteyebilir. Ancak kendi doğrularıyla kurumun, işgörenlerin ve toplumun doğrularının çatışmamasına da dikkat etmek zorundadırlar.⁴⁵⁶ Örgüte bağlılığı yüksek işgörelere sahip bir işletme, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için, özellikle yeni işe başlayan işgörenlerin bu kültürün bir parçası olma isteği artırılmalıdır. Bu, şirketin önem verdiği değerleri yeni üyenin içselleştirmesi aşamasıdır.⁴⁵⁷ Bunun sonucunda, işgörenler örgütsel kültürü benimserler. Mark R. Testa'ya göre, bireyler organizasyonun değerlerine ve amaçlarına güçlü bir şekilde inandıkları zaman örgüte bağlılıkları artmaktadır.⁴⁵⁸ Tiryaki'nin Kütahya Belediyesi personeli üzerinde yapmış

⁴⁵¹ Terzi, Kurt, s.3

⁴⁵² İnce, Gül, s.73

⁴⁵³ Öztürk, Dündar, s.65

⁴⁵⁴ Harold F. Rothe, "Does Higher Pay Bring Higher Productivity?", *People and Productivity*, Editör: Robert A. Sutermeister, Second Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1969, s.253

⁴⁵⁵ Ölçüm Çetin, s.89

⁴⁵⁶ Selahattin Turan, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler, *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.187, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf14/Makaleler/18.pdf>, (08.01.2007)

⁴⁵⁷ www.insankaynaklari.com, (07.01.2007)

⁴⁵⁸ Mark R. Testa, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment", *The Journal of Psychology*, Vol:135, No:2, March-2001, s.229

olduğu araştırmanın sonucunda da, güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.⁴⁵⁹

3.2.5.2.5 Örgütsel Adalet

Örgüte bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri de örgütsel adalettir. İşgörenler, yapılan karar ve uygulamaların herkes için eşit ve adil uygulandığını düşünüyorsa bağlılıkları artacaktır.⁴⁶⁰

Adaletsizlik, bireyin örgüt içinde haksızlığa uğradığı ile ilgili algılamasıdır.⁴⁶¹ Örgütsel adalet, “doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otorite işlevidir.” Örgütsel adaletin iki boyutu; adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, “çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti iken işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir.”⁴⁶² Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar. “İşlemsel adalet süreç boyunca alınan kararların farkedilen doğruluğu ile ilgilidir.”⁴⁶³ Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre, benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır. İşlemsel adalet ise aşırı ve eksik ödemedi-

⁴⁵⁹ Tuğba Tiryaki, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2005, (özetten alıntı)

⁴⁶⁰ Jody Clay-Warner, Karen A. Hegtvedt, Paul Roman, “Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact On Organizational Commitment”, *Social Psychology Quarterly*, Vol:68, No:1, 2005, s.90

⁴⁶¹ Mahmut Özdevecioğlu, M. Suat Aksoy, “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C. Ü. İkt. ve İda. Bil. Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2005, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1067.pdf>, (25.11.2006), s.99

⁴⁶² Raymond Loi, Ngo Hang-Yue, Sharon Foley, “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No:79, March-2006, s.101-102

⁴⁶³ Stephen P. Schappe, The Influence of Job Satisfaction, “Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”, *The Journal of Psychology*, Provincetown, Vol:132, No:3, May-1998, s.279

kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir.⁴⁶⁴ Örgütsel adaletin olmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkar kimseler haline gelirler.⁴⁶⁵

3.2.5.2.6 Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, örgüte bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yapılan araştırmalara göre, işgörenlerin maddi ödüllerden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Birey örgüt tarafından verilen ödülleri yeterli olarak algılsa, örgüte bağlılığı artacaktır. Kamuda çalışan işgörenler için de ücret düzeyi ve maddi ödüllerin örgüte bağlılığı artırdığı yapılan çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir.⁴⁶⁶ Yapılan araştırmalar, organizasyon üyelerinin bir konuyu sahiplendikleri ölçüde, bu konuya ilgi ve dikkatlerini verdikleri sonucuna varmışlardır. *“Bu da bizi objektif sahipliğin (kar/kazanç paylaşımı ve işgören ortaklığı) ve ödüllerin doğru kullanıldığında organizasyonu subjektif sahiplenmeye yönelik pozitif davranışları motive edebileceği sonucuna ulaştırmaktadır.”*⁴⁶⁷

3.2.5.2.7 Takım Çalışması

İşletme içerisinde sosyal ilişkilerin işgörenlerin örgüte bağlılığını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur.⁴⁶⁸ Takım çalışması, işgörenler arası ilişkilerin daha yakın olmasına, verilen kararların ortak alınmasına, problemlere birlikte çözüm aranmasına neden olmaktadır. Birbirine bağlı takım üyeleri işte çalışmaktan daha fazla zevk almaktadırlar.⁴⁶⁹ Tüm bunlar işgörenlerin kendilerini bulundukları örgüte daha ait hissetmelerini ve bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır.

⁴⁶⁴ İşcan, Naktiyok

⁴⁶⁵ Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İkt. ve İda. Bil. Fak. Dergisi*, Sayı:20, Ocak-Haziran, 2003, <http://iibf.erciyes.edu.tr>, (03.02.2007)

⁴⁶⁶ Öztürk, Dündar, 65

⁴⁶⁷ Hayrettin Özler, Derya Ergun, Gülten Eren Gümüştekin, “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>, s.138, (03.02.2007)

⁴⁶⁸ Madsen, Miller, John, s.217

⁴⁶⁹ Christopher O. L. H. Porter, “Goal Orientation: Effects on Backing Up Behavior, Performance, Efficacy and Commitment in Teams”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:90, No:4, Jul-2005, s.812

3.2.5.2.8 Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel davranışı etkileyen en önemli değişkenler arasındadır.⁴⁷⁰ Rol çatışması, “*aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması olarak belirtilmektedir.*” Rol belirsizliği, bireyin yerine getirmek zorunda olduğu görevlerin belirgin olmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁴⁷¹ Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları, işgörenler ve örgütsel çıktılar üzerindeki değişik uygulamalarda olumsuz etkisi bulunan değişkenlerdir. Yapılan araştırmalara göre, rol çatışması ve rol belirsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve her ikisi de, kendi aralarında pozitif yönlü ilişkili olan örgüte bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir. Yerine getirilmesi gereken rolle ilgili olarak açıkça belirlenmiş ve başarılıldığında istenilen hedeflere ulaşılan görevler olduğu zaman bireyin örgüte bağlılığı artmaktadır.⁴⁷²

3.2.6 Örgüte Bağlılığın Sonuçları

Yapılan araştırmalar örgüte bağlılığı düşük olan bireylerde bir takım olumsuz davranışlar geliştiğini tespit etmiştir. İşletmeler için çok önemli olan bu davranışlardan bazıları, işe devamsızlık, yüksek işgören devri, düşük performans ve stres olarak belirtilmektedir.

3.2.6.1 Azalan Devamsızlık

İşe devamsızlık, bir işgörenin işine gitmek istemediği zaman karşılaşılan bir durumdur. Bireyin işe gitmek istememesi herhangi bir hastalık ya da önemli bir sebepten dolayı değil, kendisini işyerinde mutlu hissetmediği için psikolojik olarak gitmek istememesinden kaynaklanmaktadır.⁴⁷³ Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe

⁴⁷⁰ Bryant, Constantine, s.265

⁴⁷¹ Heinzman, s.20

⁴⁷² A. Ezel Esatoğlu, İsmail Ağırbaş, Yasemin Akbulut, Yusuf Çelik, “Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama”, www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3069, (05.02.2007)

⁴⁷³ Heinzman, s.23

geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir.⁴⁷⁴ Örgüte bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalar birbirinden farklı sonuçları ortaya koymuştur ancak bu konuyla ilgili genel düşünce, örgüte bağlılığın işgörenlerin devamsızlıklarını azalttığı yönündedir.

3.2.6.2 Azalan İşgören Devir Hızı

Örgüte bağlılığın en önemli sonuçlarından birini işgören devir hızı oluşturmaktadır.⁴⁷⁵ Yapılan birçok çalışmaya göre, örgüte bağlılık işgörenlerin örgütte kalıp kalmamaları ile ilgili niyetlerinin belirleyicisidir.⁴⁷⁶ Örgüte bağlılık ile işgören devri arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüte bağlılıkları yüksek ise işgören devir hızı düşük olacaktır.⁴⁷⁷ Konuyla ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, örgüte bağlılığı azalan işgörenlerin iş yerlerinden ayrılma eğilimleri yükselmektedir.⁴⁷⁸ Daniel W. Law'ın yapmış olduğu araştırmaya göre özellikle devamlı ve duygusal bağlılık boyutlarının işgören devrini etkilediği tespit edilmiştir.⁴⁷⁹ Bireyler ya ihtiyaçları olduğu için ya da zorunluluk hissettikleri için örgütte kalmak isterler. Devamlı bağlılığa sahip olan bireyler çalıştıkları işletme dışında başka bir yerde çalışma imkanlarının olmadığını düşündükleri için ayrılmak istemezler.⁴⁸⁰

İşgören devrini azaltmada yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri işgörenlerin işlerine ve işletmelerine olan bağlılıklarının artırılmasıdır. Bunun için bireylerin kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmelerinin sağlanması gerekmektedir.⁴⁸¹

⁴⁷⁴ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, Yıl:2004, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1141031232_1.pdf, (25.11.2006), s.93

⁴⁷⁵ Harris, Cameron, s.159

⁴⁷⁶ Fernando Jeramillo, Robert Nixon, Doreen Sams, “The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment”, *Policing*, Academic Research Library, U.S.A., Vol:28, No:2, 2005, s.321

⁴⁷⁷ Loi, Hang-Yue, Foley, , s.101

⁴⁷⁸ Yüksel, Kurt ve Önder, s.48

⁴⁷⁹ Daniel W. Law, “Interactive Organizational Commitment and Hardiness in Public Accountants’ Turnover”, *Managerial Auditing Journal*, Vol:20, No:4, 2005, s.390

⁴⁸⁰ Heinzman, s.16

⁴⁸¹ Thomas N. Martin, John C. Hafer, “Turnover is Linked to Job Involvement and Organizational Commitment”, *Telemarketing*, Vol:13, No:12, Jun-1995, s.106

3.2.6.3 Performans Artışı

Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göre, örgüte bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğu belirtilmektedir. Bu zayıf ilişkinin nedeni olarak bireyin beklentileri gösterilmektedir. Araştırmalara göre, yüksek beklentiler örgüte bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir.⁴⁸² Ancak beklenti seviyesi ne olursa olsun, örgüte bağlılığın iş performansını pozitif yönde etkilediği yapılan araştırmalarda açıkça ortaya konmuştur.⁴⁸³ Performans düzeyini etkilemede örgüte bağlılığın belirleyici bir rolü bulunmaktadır.⁴⁸⁴

Örgüte bağlılığın birbirinden farklı unsurlarının olmasının en önemli nedeni her bağlılık unsurunun iş davranışlarını farklı şekillerde etkilemesidir. Kitapçı yapmış olduğu araştırmada normatif bağlılığın bireysel performansla olumlu ilişkisi olduğunu saptamıştır.⁴⁸⁵ Yapılan diğer bazı araştırmalar ise duygusal bağlılık ile performans arasında normatif bağlılık ile performans arasındaki ilişkiden daha yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.⁴⁸⁶ Allen ve Meyer'e göre, örgüte duygusal olarak bağlanan işgörenler, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaca ve değerlere ulaşmada örgütün yararına çaba harcayacaklar, dolayısıyla performansları yüksek olacaktır.⁴⁸⁷

3.2.6.4 Azalan Stres

Özellikle son yirmi yıldan fazladır yapılan çalışmalar örgüte bağlılığın yapısı ile stres ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir.⁴⁸⁸ Örgüte bağlılığın işe geri

⁴⁸² İnce, Gül, s.95

⁴⁸³ David Biggs, Stephen Swailes, "Relations Commitment and Satisfaction in Agency Workers and Permanent Workers", *Employee Relations*, Vol:28, No:2, Bradford, 2006, s.131

⁴⁸⁴ Kirel, s.116

⁴⁸⁵ Hakan Kitapçı, "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 40, 2006, http://www.yesevi.edu.tr/index.php?action=show_article&bilig_id=28&article_id=88, (03.02.2007), s.73-86

⁴⁸⁶ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, 'İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri', s.123

⁴⁸⁷ N. J. Allen, J. P. Meyer, 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization', s.1

⁴⁸⁸ Jui-Chen Chen, Colin Silverthorne and Jung-Yao Hung, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and

dönme niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisinden dolayı, araştırmacılar örgüte bağlılığın üzerindeki değişik stres faktörlerinin etkileri üzerine dikkatle eğilmiştir. Yapılan bazı araştırmalar, düşük örgüte bağlılığın stresin negatif sonuçlarından birisi olduğunu belirlemiştir.⁴⁸⁹

Yapılan bir başka çalışmaya göre, örgüte bağlılığın stres-çıkı ilişkisinin moderatörü olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre bağlılık sadece stres ve bireyin psikolojisi arasındaki ilişkide önemlidir. Bir başka deyişle bağlılık çeşitli çıktıları yani sonucu direkt olarak etkiler ancak bu durum sadece stresin bireyin sağlığını olumsuz yönde etkilediği zaman ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlılık stresi etkileyen ana etkenlerden biridir fakat bu etkileşim genelleştirilemez. Bu konuyla ilgili olarak iki bakış açısının bulunduğu görülmektedir. Birinci görüşe göre, yüksek bağlılığı olan bireyler stresin etkilerini daha az bağlı olanlara göre daha çok hissederler. Onlar işletmedeki konumları ve yapmış oldukları yatırımlar sebebiyle işletmedeki herhangi olumsuz bir durumdan negatif yönde çok fazla etkilenirler. Bu işgörenlerin örgüte bağlılıklarının yüksek olmaları dolayısıyla örgütte karşılaşılabilecek problemlere karşı daha hassas oldukları bunun sonucunda da stres düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. İkinci görüşe göre, bağlılık bireylerin işlerine bağlanmalarını mümkün kıldığı için, bu bağlılığın stresin negatif etkilerinden bireyleri koruduğunu ileri sürmektedir.⁴⁹⁰

İkinci görüşü destekleyen başka bir araştırmada da örgüte bağlılığın stres üzerinde olumsuz etkileri olduğu ortaya konmuştur.⁴⁹¹

America”, *Leadership Organization Development Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol: 27, No:4, 2006, s.242

⁴⁸⁹ Jeramillo, Nixon, Sams, s.323

⁴⁹⁰ C. S. Leong , Adrian Furnham, Cary L. Cooper, “The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship”, *Human Relations*, Vol:49, No:10, Oct-1996, s.1345-1350

⁴⁹¹ Sanjeev Agarwal, “Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study”, *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol:24, No:4, 1993, s.715

4. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA)

4.1 LİTERATÜR TARAMASI

İşletmelerin değişim karşısında duyarsız kalmamaları kendi iç yapılarında veya iş süreçlerinde de değişimi zorunlu kılmaktadır. Hiç şüphesiz bu değişimin işletmelerin en önemli unsuru olan –insan- faktörünü de etkilediği bir gerçektir. Özellikle örgütsel davranış konusunda bireylerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları çok önemli konular arasında yer almaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar işletmelerin değişim ile ulaşmak istedikleri performans artışı ve verimlilik gibi bazı sonuçların bireylerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları ile yakından ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sebepten dolayı çalışmada yeniden yapılanma sürecinin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İş tatmini ve örgüte bağlılık ile ilgili olarak yapılmış yüzlerce araştırma bulunmaktadır. Bu bölümde konuyla yakından ilgili olduğu düşünülen bazı araştırmalara değinilecektir.

Kömürcüoğlu'nun yapmış olduğu araştırmada faaliyetlerine devam edeceği belirsiz olan işyerleri ile faaliyetlerine kesintisiz olarak devam edecek olan işyerlerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve işe bağlılık oranları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, faaliyetlerinin süreceği kesin olmayan işyerinde çalışanların iş tatmini, faaliyetlerinin devam edeceği kesin olan işyerinde çalışanlara göre daha düşük olarak tespit edilmiştir. Faaliyetini sürdüreceği kesin olmayan işyerinde çalışanların belirsizlikten kaynaklanan stres düzeyi diğer işletmeye göre daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonucundan elde edilen bir diğer bulgu ise faaliyetleri süren ve faaliyetlerinin süreceği kesin olmayan işyerinde çalışanların işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasıdır.⁴⁹²

Güleç ve Bedük'ün “Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları” isimli araştırmalarında, küçülme stratejisinin esas alındığı bazı kamu kurumlarında çalışanların belirsizlik ortamında yaşadıkları örgütsel davranış sorunları tespit edilmeye

⁴⁹² Kömürcüoğlu

çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yaşanan belirsizliklerden kaynaklanan yüksek düzeyde stres ve kaygı tespit edilmiştir. Yapılacak değişimle ilgili olarak işgörenlere ayrıntılı açıklamaların yapılmaması, tazminat ve ücret konusundaki belirsizlik, yeni yönetimin nasıl gerçekleşeceği ile ilgili eksik bilgilerin, özellikle çalışma sürelerini dolduran işgörenleri emekliliğe yönlendirmekte olduğu belirlenmiştir.⁴⁹³

Botticelli'nin yapmış olduğu araştırmanın iki alanı bulunmaktadır. Araştırmanın ilk alanı işletmede yaşanan sık değişimleri belirlemeye (bu değişimler ister yavaşlasın ister terk edilsin isterse de faaliyete girerek organizasyonel hedeflere etkide bulunsun), ikinci alanı değişimin tutumlara ve iş tatminine etkisini tespit etmeye yöneliktir. Çalışma toplam 10000 yüksek eğitilmiş bireyi kapsamaktadır. Değişim ile ilgili olarak ilk adım atanların %40'ının iş tatminiyle pozitif bir ilişki sergiledikleri tespit edilmiştir.⁴⁹⁴

Palumbo'nun yapmış olduğu çalışmada teknolojik yenilikler sonucunda orta kademe işgörenlerin işletme dışına itilmesinin ardından geri kalan işgörenlerin iş tatminini incelenmektedir. Araştırmanın sonucunda iş tatmini seviyesinin bireyin iş alanının ve sorumluluğunun artması ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir.⁴⁹⁵

İşletmelerde değişimin bireyler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yayınlanan raporda, işletmelerinde downsizing (küçülme) yaşayan bireylerin iş tatminleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda çalıştıkları işletmelerde downsizing (küçülme) yaşayan bireylerde genel iş tatmininin ortalamasının altına düştüğü tespit edilmiştir.⁴⁹⁶

Wade'in yapmış olduğu çalışmada iş tatmini seviyesindeki değişimin çalışanların işgören devri oranına etkisi araştırılmıştır. Araştırmada iş tatmini

⁴⁹³ Sevcin Güleç, Aykut Bedük, Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama), 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, s.699-709

⁴⁹⁴ Marie Johnson Botticelli, Assessing the Impact of Culture Change Initiatives on Organizational Effectiveness and Employee Job Satisfaction in Higher Education, Doktora Tezi, Capella University, U.S.A, 2000

⁴⁹⁵ Karen G. Palumbo, Correlation of Disintermediation With Changes in Job Satisfaction for Remaining Members of the Disintermediated Marketing Channel, Doktora Tezi, Northcentral University, U.S.A., 2005,

⁴⁹⁶ Treasury Manager's Report, "Treasury Salaries up but Downsizing Hurts Morale Staff in Reduced Treasury Departments Report Lower Job Satisfaction", Jun 9, 1995, pg.1

düzeyindeki herhangi bir değişimin işgören devrini etkilediği tespit edilmiştir. Bunun dışında yöneticilerin iş tatminini yükseltici planlar yapması (örneğin, hastalık ve tatil izin süreleri ile sosyal faaliyetler konusunda bir takım değişiklikler yapılması ve olanaklar yaratılması) ve uygulamasının iş tatminini artırabileceği ve işgören devrini azaltabileceği belirtilmiştir.⁴⁹⁷

Renee Mary Very'nin yapmış olduğu araştırmada ise örgütsel değişimin sayısı ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmeye çalışmıştır. Araştırmanın bulgularına göre iş tatmini ve örgütsel değişimin sayısı arasında düşük bir negatif ilişki tespit edilmiştir.⁴⁹⁸

Richard R. Dool'un yapmış olduğu çalışmada ise işletmede belli aralıklarla veya sürekli olarak yaşanan değişim ile bireyin stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre ister aralıklı ister sürekli olsun işletmede yaşanan her türlü değişimin bireyin stres düzeyi ve iş tatminini etkilediği belirtilmektedir.⁴⁹⁹

Mino'nun yapmış olduğu araştırmada işletmede yaşanan herhangi bir değişim karşısında bireylerin örgütsel güveni ve örgüte bağlılıkları test edilmektedir. Araştırma yaklaşık 9000 kişiyi çalıştıran büyük bir kamu kuruluşunda yapılmıştır. Çalışmada ortalama olarak 15 yıldır çalışan bireyler incelenmiştir. Araştırma sonucunda değişimin örgütsel güven ve örgüte bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Mino'ya göre değişim çabaları esnasında, değişimin yolunu çizen bağlılıktır. Çalışmada liderlerin bireylerin örgüte bağlılıklarının artmasına önem vererek hem örgüt hem de bireyler için faydalı sonuçlar elde edebilecekleri belirtilmiştir.⁵⁰⁰

Benson'un yapmış olduğu çalışma ile yöneticinin adil olmasının, çalışanların değişim karşısındaki tepkileri ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticinin adil olmasının yaşanan değişimler karşısında

⁴⁹⁷ Marilyn Wade, "Effects of Changes in Job Satisfaction Levels on Employee Turnover", *Personnel Journal*, Aug-1968, Vol:47, pg.589-590

⁴⁹⁸ Renee Marie Very, "Job Satisfaction Related to Organizational Changes Experienced by Critical Care Nurses", Doktora Tezi, Duquesne University School of Nursing, U.S.A., 1995

⁴⁹⁹ Richard R. Dool, "The Impact of Persistent Change Initiatives on Job Satisfaction", Doktora Tezi, University of Maryland University College, U.S.A., 2006

⁵⁰⁰ Claudia E. Mino, "Organizational Trust Organizational Cynicism and Organizational Commitment During a Change Initiative", Doktora Tezi, Alliant International University, U.S.A., 2002

bireylerin tepkilerini ve örgüte bağlılıklarının derecesini belirlediği tespit edilmiştir. Özellikle işlemsel adaletin (procedural justice) bağlılığa önemli miktarda etkide bulunduğu, ancak bu etkinin bireylerin işlemsel adalete (procedura justice) olan bakış açısıyla bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Bununla beraber işbölümsel adaletin çalışanların değişime olan tepkilerini doğrudan etkilediği belirlenmiştir.⁵⁰¹

Darlyn çalışmasında yapısal değişimle ilgilenmiştir. Çalışmada güveni moderatör olarak ele alıp işle ilgili değişime katılma ve örgüte bağlılığı incelemiştir. Araştırma sonucunda bireylerin değişimle ilgilenmeleri ve örgüte bağlılıkları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁵⁰²

Beckworth çalışmasında örgütsel değişim ile iş tatmini, örgüte bağlılık, iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örgütsel değişimlerin bireylerin stresini etkilediği böylelikle iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını da etkilediği belirtilmiştir. Çalışmaya göre; örgütsel değişimler meydana geldiği zaman stres yönetiminin uygulamaya konması, iş tatmini ve örgüte bağlılıktaki değişimlerin negatif etkilerini ortadan kaldırmaktadır.⁵⁰³

Ugboro çalışmasında özellikle orta kademe yöneticilere ve işçilere odaklanmıştır. Çalışmada örgüt yapısının değişmesi (restructuring) ve küçülme (downsizing) karşısında bireylerin örgüte bağlılıkları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işin yeniden tasarımı, bireylerin güçlendirilmesi (empowerment) ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.⁵⁰⁴

Patel'in çalışmasında, küçülme (downsizing) sonrası kalan personelin adalet algısı, yetenek çeşitliliği ve kişilik karakterleri baz alınarak iş tatmini ve örgüte bağlılık incelenmiştir. İşletmede anketler küçülmenin yapılacağından duyurulmasından 3-6 ay sonrası ve küçülme duyurulduktan ve uygulandıktan 15-18 ay sonrası olmak üzere

⁵⁰¹ Carmel Amanda Benson, "Procedural Justice Effective Leadership and Organizational Commitment Amidst Organizational Change", Doktora Tezi, University of California, U.S.A., 2002

⁵⁰² Lee Ann Darlyn Wadsworth, "The Relationship Between Member Concerns About Organizational Change and Their Organizational Commitment: The Impact of Interpersonal Trust", Doktora Tezi, North Carolina State University, 2001

⁵⁰³ Cherry Kay Bruce Beckworth, "A Study of the Relationship Between Organizational Change, Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Social Workers and Registered Nurses", Doktora Tezi, The University of Texas at Arlington, U.S.A., 1996

⁵⁰⁴ Ugboro, s.232

toplam iki zaman aralığında yapılmıştır. Çalışmada birinci periodda iş tatmini belirlenmeye çalışılmış, ikinci periodda da adalet dağıtımı iş tatmininin en iyi tahminleyicisi olarak ortaya çıkmıştır. Bununla beraber küçülmeden sonra iş tatmininin de örgüte bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.⁵⁰⁵

Warner, Hegdwedt ve Roman'ın yapmış olduğu araştırmada işletmelerde yaşanan küçülme (downsizing) ile bireylerin örgüte bağlılıkları incelenmiştir. Araştırmada küçülme sonrası giden personelin örgüte bağlılığının örgüt içindeki işlemsel adalete (procedural justice) vermiş oldukları değerden daha az etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak kalan personelin örgüte bağlılığında işlemsel adaletin (procedural justice) daha büyük etki yarattığı belirlenmiştir. Bununla beraber küçülmenin, işgörenlerin çalıştıkları yere karşı bağlılıklarını azalttığı belirtilmiştir.⁵⁰⁶

Madsen ve Miller'in araştırması değişime hazır olmak örgüt içi sosyal ilişkiler ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 464 kişiye yapılan araştırmanın bulgularına göre, değişime hazırlık, örgüt içi sosyal ilişkiler ve örgüte bağlılık arasında önemi bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.⁵⁰⁷

Spiser ve Lynce çalışmalarında küçülme (downsizing) sonrası kalan ve giden işgörenlerin örgüte bağlılık ve örgütsel adaletleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada küçülme süresince örgüte bağlılık ve adalet arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.⁵⁰⁸

Bali'nin işletmelerde küçülmenin (downsizing) insan kaynakları üzerindeki etkilerinin incelediği araştırmada, yaşanan değişim ile birlikte, endişe, korku, sıkıntı ve

⁵⁰⁵ Rita Patel, "Testing an Organizational Commitment Model in the Context of a Downsizing Russian Military", Doktora Tezi, The George Washington University, U.S.A., 2000

⁵⁰⁶ Clay-Warner, Hegtvedt, Roman, s.89

⁵⁰⁷ Madsen, Miller, John, s.213

⁵⁰⁸ Albert Spiser, Valarie Lynne, "A Meta-Analysis of Organizational Commitment and Justice in Survivors and Victims of Organizational Downsizing", Doktora Tezi, Our Lady of the Lake University, U.S.A., 2001

stres yaşayan işgörenlerin sayısının dikkate değer bir oranda olduğu ve işgörenlerin tatminlerinin negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.⁵⁰⁹

Yousef'in yapmış olduğu araştırma, örgütsel değişim boyunca farklı tutumların öngörülmesinde örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile iş tatmininin rolünü tespit etmeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarında, değişim süresince işgörenlerin duygusal ve davranışsal tutumlarının duygusal bağlılıktaki artışla birlikte arttığını ve iş tatmininin direkt ve pozitif bir şekilde örgüte bağlılığın farklı boyutlarını etkilediği belirtilmiştir.⁵¹⁰

Alexeeff çalışmasında değişim yaşayan kamu çalışanlarını ele almıştır. Çalışma sonucunda yönetimin çalışanların bağlılığını artırabildiği, kişisel özelliklerin ise bağlılığı etkilemediği ortaya çıkmıştır.⁵¹¹

Beck'in çalışması da örgütte yaşanan yapısal değişimin (reorganizasyon) iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma sonucunda örgütsel değişimin iş tatminini etkilediği teoremini destekleyici bulgular tespit edilmiştir. Veriler, çalışanların bağlılığının daha durağan olduğunu ortaya koymuştur.⁵¹²

Lau Tse ve Zhau çalışmalarında örgütsel değişikliklerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır.⁵¹³ Smith ve Citrin'de iş ortamının değişiminin iş tatminini etkileyebileceğini belirtmişlerdir.⁵¹⁴ Göksel'de makalesinde,

⁵⁰⁹ Mehmet Bali, "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Yöntemi ile Küçülme ve Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006, s.151

⁵¹⁰ Darwish A. Yousef, "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting", *Personel Review*, Vol:29, Farnborough, 2000, s.567

⁵¹¹ Valentine V. Alexeeff, "Monitoring Public Employee Response to Change: Use of Organizational Commitment and Job Satisfaction Measures", Doktora Tezi, University of Southern California, U.S.A., 2001

⁵¹² Nancy Kimmerle Beck, "The Impact of Organizational Change: A Longitudinal Study of Reorganization and Its Effect on Family Service Workers' Job Satisfaction, Commitment and Intent to Leave", Doktora Tezi, University of Pittsburgh, U.S.A., 1996

⁵¹³ Chung-Ming Lau, David K. Tse, Nan Zhau, "Institutional Forces and Organizational Culture in Chine: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies*, Washington, Third Quarter 2002, Vol:33, No:3, Pg.533

⁵¹⁴ Richard A. Smith and James M. Citrin, "Career Journal: Turning Uncertainty Into Career Advantage; Changes in the Workplace Can Hurt Job Satisfaction, But Create Opportunities", *Wall Street Journal* (Europe), October 14, 2003, pg.8

örgütsel küçülme sonrası işletmenin tutmak istediği insanlar arasında iş tatminsizliğinin arttığını ve örgüte bağlılığın ise azaldığını belirtmiştir.⁵¹⁵

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, hepsinin ortak noktası olarak; işletmede yaşanan değişimlere karşı işgörenlerin kayıtsız kalamayacakları, iş tatmini ile örgüte bağlılıklarının da beklentileri ve yaşanan değişim doğrultusunda etkilenebileceği belirtilebilir.

4.2 ARAŞTIRMA

Günümüzde, bilim ve teknoloji yanında ekonomik ve siyasal alanda yaşanan gelişmeler, bu dönemde yaşanan değişim çabalarına daha farklı bir boyut kazandırmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarda, yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında çok sayıda değişiklikler ortaya çıkmıştır.⁵¹⁶ İşletmelerde yapının ve ilişkilerin değişmesine neden olan gelişmeler,⁵¹⁷ sadece özel sektörde faaliyet gösteren işletmeleri değil kamu sektöründe (kamu sektörü terimi, sadece İktisadi Devlet Teşekkülleri'ni değil, merkezi hükümet kuruluşlarını da kapsamaktadır) faaliyet gösteren işletmeleri de etkisi altına almıştır. Kamu kesimi bütün sanayileşmiş ülkelerde yüz yılı aşkın bir süredir görünür bir biçimde büyümüştür. Birbiriyle bağlantılı, birlikte değişen ve etkileşen çevresel ögeler her yıl katlanarak kamu örgütlerinin yapı ve işleyişini etkisi altına almaktadır.⁵¹⁸ Teknolojik, gelişmeler, sanayileşme ve hızlı nüfus artışı gibi faktörler geleneksel “*kamu yönetiminde köklü bir paradigma değişimini*” gündeme getirmiştir.⁵¹⁹ Bu faktörlerin dışında kamudan vatandaşların beklentilerinin artması sonucu mevcut iş yapma tarzlarıyla hizmette yetersizlik görülmesi, donanım ve teçhizat eksikliği, gereksiz ve etkisiz kontroller, memurların yeteneklerinden yeteri kadar faydalanılamayış, ücret sistemindeki dengesizlikler⁵²⁰, kamu kurumlarının esnek olmayan böylelikle gerçekleştirmeleri beklenen amaçlara uygun olmayan örgüt

⁵¹⁵ Aykut Göksel, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi”, (01.03.2007), <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/ik.pdf>, s.6

⁵¹⁶ Taşlıyan, Karayılan, s.254

⁵¹⁷ Erken, Argın, s.6

⁵¹⁸ İbrahim Yıldırım, “Günümüz Türk Kamu Örgütlerinin Çevresel Analizi”, *Activeyönetim*, Ocak-Şubat, 2002, s.84

⁵¹⁹ Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2003, s.19

⁵²⁰ Hüseyin Perviz Pur, *Türk Vergi İdaresi ve İdarenin Yeniden Yapılanması*, İstanbul, 1992, s.82-86

yapıları⁵²¹ ve küreselleşme ile birlikte kamu kurumlarının uluslar arası alanda kararlar ve uygulamalar gerektirmesi gibi faktörler özellikle 1990'lı yıllarda kamu kurumlarında reform ve yenilik arayışlarının, “devletin rolü tartışmalarını da içerecek şekilde”, daha geniş boyutta ve hemen hemen tüm ülkelerde gündeme gelmesini sağlamıştır.⁵²²

Ülkemizde de kamu kurumlarında değişim çalışmaları hız kazanmakta, devletin rolünün yeniden tanımlanmasının gerekli olduğu bir dönemde kamu kesiminin bu yeni role göre yeniden yapılanmasının bir zorunluluk olduğuna inanılmakta⁵²³ ve “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma” konusu yıllardır tartışılmaktadır.⁵²⁴ 1930'lu yıllarda başlayan bu yöndeki çalışmalar, 1950'li yıllarda devam etmiş, 1960 sonrası sürdürülmüş, 1988 yılında ilk kez AB'ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması projesi ile belli bir seviyeye ulaşılmıştır. 2001-2005 döneminde de yeniden yapılanma ihtiyacı dile getirilmiş ve bu amaçla özel ihtisas komisyonlarınca çalışmalar yapılmıştır.⁵²⁵ Ancak yapılan bütün bu çalışmalar sonucunda bile kamu yönetim sistemi çağa uygun hale getirilememiştir.⁵²⁶ Özellikle iyi işleyen bir özel sektör, iyi işleyen bir kamu sektörüne ihtiyaç duymaktadır.⁵²⁷ Dolayısıyla Türk özel sektöründe de görülen başarılı uygulamalar kamu ve yerel yönetimlerden de beklenmektedir. Kamuda yeniden yapılanma sadece, kamu kurumlarının örgütsel yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak görülmemelidir.⁵²⁸ Drucker'a göre özellikle bilgi işçileriyle hizmet işçilerinin verimini daha iyiye götürmek, tümüyle yeni kuruluşları bile gerekli kılmaktadır.⁵²⁹ Ancak yapılacak olan değişim özellikle de büyük çaplı bir değişimin örgüt içinde çalışanları etkileyebilmektedir.⁵³⁰ Özellikle kamu kurumlarında yıllarca aynı şekilde devam eden

⁵²¹ H. Semih Eryıldız, *Yerel Yönetimde Yeniden Yapılanma*, Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı, Ankara, 1989, s.19

⁵²² Osman Yılmaz, s.1

⁵²³ Cüneyt Sel, “Kamu Sektörünün Yeniden Yapılanma Gereği Üzerine Bazı Gözlem ve Düşünceler”, *İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı: 100, Temmuz-1994, s.74

⁵²⁴ Yılmaz Arslan, “Kamu Yönetimi Reformu Kapsamında Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının Değerlendirilmesi”, İçişleri Bakanlığı, http://www.icisleri.gov.tr/Icisleri/WPX/kamu_yonetimi_temel_kanunu.htm, (30.02.2007)

⁵²⁵ Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Genel Gerekçe, 29 Aralık 2003

⁵²⁶ Hasan Basri Aktan, “Kamuda İyi Yönetişim”, *Vergi Dünyası*, Sayı:274, Haziran 2004, s.13

⁵²⁷ Karaca, s.46

⁵²⁸ Ardıç, Baş, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”

⁵²⁹ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, s.139

⁵³⁰ Özkalp, Kirel, s.544

durağan yapının değişmesi sonucu etkilenen kamu çalışanları da dikkate alınmalıdır. Kalite odaklı yönetim anlayışına paralel olarak müşteri odaklı olma yolunda adımlar atmaya çalışan kamu kurumlarında⁵³¹ iş tatmini ve örgüte bağlılık konuları önem kazanmış ancak bu konuyla ilgili olarak çok az çalışma yapılmıştır. Bu sebepten dolayı araştırmada kamu kurumlarında yeniden yapılanma süreci ele alınarak, kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgüte bağlılıkları konusu incelenmiştir.

4.2.1 Araştırmanın Amacı

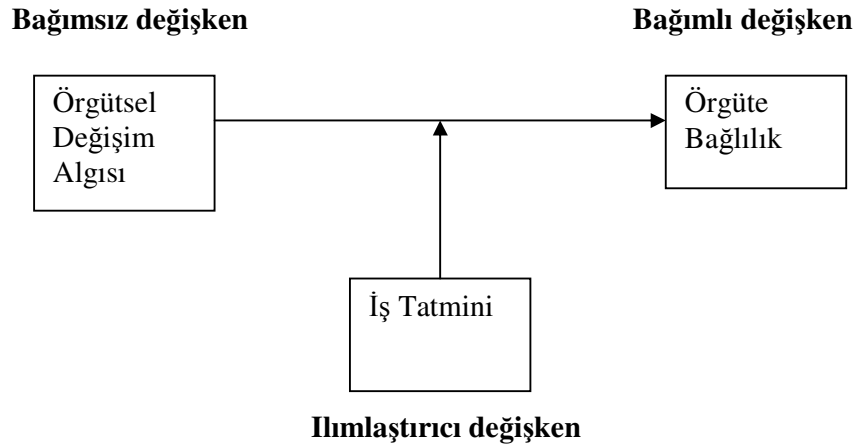
İş tatmini ve örgüte bağlılık kavramları, işgören devir hızı, performans, işten ayrılma niyeti vb. gibi örgüte ilgili önem taşıyan birçok faktörü etkilemektedir. Değişim karşısında bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarının etkilenebileceği yapılan birçok araştırmada tespit edilmiştir. Değişimin işletmeler için kaçınılmaz hale geldiği günümüzde değişim kararı veren işletmelerin gerçekleştirecekleri değişim ile birlikte işgörenlerinin iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını düşünerek hareket etmeleri gerekmektedir. Özellikle emek yoğun sektörlerde çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları ayrı bir önem kazanmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmı için bir kamu kurumu tercih edilmiştir. Bunun nedeni özellikle emek yoğun sektörlerden biri olan kamu kurumlarında iş tatmini ve örgüte bağlılıkla ilgili çalışmaların az olmasıdır. Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında değişim yaşayan bireylerin değişim algıları ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, kamu kuruluşunda çalışan ve yapılan değişimleri (süreç değişimi) algılamaları farklı olan bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ardından yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve statü gibi kişisel özelliklerin değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bir diğer yandan yapılan değişimleri farklı algılayan bireylerin örgüte bağlılıklarında iş tatmininin etkisinin derecesi araştırılmıştır.

⁵³¹ Nazmi Karyağdı, “Vergicilik Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 88, Ankara, 2000, s. 15

4.2.2 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Bu araştırmada çalışanların değişim algılarının çalışanların iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve örgüte bağlılıktır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise bireylerin değişim algılarıdır. Bireylerin değişimi farklı algılamalarına göre iş tatminleri ve örgüte bağlılık düzeylerinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Bununla beraber iş tatmini ılımlaştırıcı değişken (mediator) olarak da ele alınıp değişimleri farklı algılayan bireylerin örgüte bağlılıklarında iş tatmininin etkisinin derecesi araştırılmıştır.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

4.2.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₀₁: Değişim algısı farklı olan bireylerin iş tatminleri arasında farklılık görülmez.

H₀₂: Değişim algısı farklı olan bireylerin örgüte bağlılıkları arasında farklılık görülmez.

H₀₃: Değişim algısı farklı olan bireylerin örgüte bağlılıklarını iş tatmini değiştirmez.

4.2.4 Yöntem

4.2.4.1 Uygulama

Bu araştırmanın hedef kitlesi, bir kamu kuruluşunun İstanbul biriminde çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma yeniden yapılanma sürecini gerçekleştiren bir kamu kuruluşunun İstanbul'da faaliyet gösteren biriminde uygulanmıştır. Araştırma evrenini bu bölgede görev yapan bütün üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma evrenin tamamına uygulanmıştır. Anket soruları kamu kuruluşunun yetkili makamları tarafından resmi yazı ile gizli olarak dağıtılmış ve yine aynı şekilde toplanmıştır. Bu bölgede görev yapan toplam yönetici sayısı 274 kişidir. Ancak araştırmanın yapıldığı esnada bazı çalışanların resmi olarak raporlu ya da yıllık izinli olmasından dolayı, 269 kişi ankete cevap vermiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %98'dir. Geri dönen anketlerin tamamı araştırmanın analizinde kullanılmıştır.

4.2.4.2 Denekler

Araştırmaya katılanların %35'i kadındır. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda her müdür ortalama 3 müdür yardımcısı ile çalışmaktadır. Müdürler toplam yüzdenin %24,5'lik bir kısmını oluştururken, müdür yardımcıları %75,5'lik bir oranı teşkil etmektedirler. Araştırmaya katılanların yaklaşık olarak %97,1'ini üniversite mezunları oluşturmaktadır. (bkz. Tablo 1)

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet, Görev ve Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	Sıklık Dağılımı	Yüzde Dağılımı (%)
Cinsiyet		
Kadın	94	34,9
Erkek	175	65,1
Toplam	269	100,0
Görev		
Müdür	66	24,5
Müdür Yrd.	203	75,5
Toplam	269	100,0
Öğrenim Durumu		
Lise	4	1,5
Üniversite	253	94,1
Yüksek Lisans	8	3,0
Diğer (Meslek Y.O.)	4	1,5
Toplam	269	100,0

Araştırmaya katılanların yaşlarını tespit etmeye yönelik olarak sorulan soruya toplam 36 kişi cevap vermemiştir. Bu soruya cevap verenlerin yaş ortalaması yaklaşık 41 olarak belirlenmiştir (bkz. Tablo 2).

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerini belirlemeye yönelik soruya 2 kişi cevap vermemiştir. Araştırmaya katılanların ortalama çalışma süresi yaklaşık olarak 19,5 yıl olarak belirlenmiştir (bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş ve Çalışma Sürelerine İlişkin Bilgiler

	N	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ort.	S.S.
Yaş					
Cevap Verenler	233	29	57	41,39	5,33
Cevap Vermeyenler	36				
Toplam	269				
Çalışma Süresi					
Cevap Verenler	267	5	36	19,51	5,81
Cevap Vermeyenler	2				
Toplam	269				

4.2.4.3 Ölçme Araçları

Araştırmaya katılanların demografik bilgilerini tespit edebilmek için kişisel bilgi formunu cevaplamaları istenmiştir (Bkz Ek1). Ardından sırasıyla Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık ile ilgili anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

4.2.4.3.1 Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği

Araştırmada öncelikle çalışanların değişimi nasıl algıladıklarını belirlemek için “örgütsel değişim ölçeği”⁵³² kullanılmıştır. Anket Ata’nın (1998) uygulamış olduğu ölçekteki sorulardan değişimin nasıl yapılacağını belirlemeye yönelik soruların çıkarılmasıyla elde edilmiştir. Ankette yer alan her bir ifade, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Pek Fazla Katılmıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 6’lı Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. 2., 5., 8., ve 9. sorular ters sorular olduğundan burada alınacak en yüksek puanlar 6 değil, 1 puanı ile ifade edilmiştir (Bkz Ek 2).

⁵³²Elif, Ata, “A Study on the Relationship Between Entrepreneurship and Resistance to Organization Change”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.73-74

4.2.4.3.2 İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada Minnesota iş tatmin anketinin⁵³³ (MSQ) Nil Oran⁵³⁴ tarafından yapılan Türkçe tercümesi kullanılmıştır. Toplam 20 sorudan oluşan bu ölçek, 6'lı Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ölçekte temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. MSQ, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım.⁵³⁵ Ölçekte yer alan ifadeler, şiddet derecelerine göre “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Pek Fazla Katılmıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanması gerekmektedir (Bkz Ek 3).

4.2.4.3.3 Örgüte Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgüte Bağlılık Ölçeği”⁵³⁶, nin S. Arzu Wasti tarafından yapılan Türkçe tercümesi kullanılmıştır.⁵³⁷ Toplam 18 sorudan oluşan bu ölçek, duygusal, normatif ve devamlı bağlılık olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Ankette yer alan her bir ifade, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Pek Fazla Katılmıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 6'lı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (Bkz Ek 4).

⁵³³ D. J. Weiss, R. W. Dawis, England, G.W., Lofquist, L.H., “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol:12, University of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis, 1967

⁵³⁴ Nil Başkaya Oran, ‘Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University’, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989, s.20-21

⁵³⁵ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:8, No:1, 2007, s.96

⁵³⁶ J.P. Meyer, N.J. Allen, ‘A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment’, *Human Resource Management Review*, Vol: 1, 1991, s.61-89

⁵³⁷ S. A.Wasti, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000, s.401-410

4.2.5 Bulgular

4.2.5.1 *Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri*

4.2.5.1.1 Değişim Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu alpha değeri 0,7659 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 6. soru (değişimin kazanılmış haklarımı tehdit edici bir yönü olmayacağına inanıyorum) faktör yükünün de düşük olması nedeniyle çıkarıldıktan sonra geriye kalan toplam 9 soru için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin alpha değeri 0.7678 olarak tespit edilmiştir.

4.2.5.1.2 Değişim Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi

Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Değişim algısı ölçeği anketinden 6. soru çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör çıkmıştır. İlk faktör değişimi olumlu algılamak olarak ifade edilmektedir ve toplam beş ifadeyi kapsamaktadır (1., 3., 4., 7. ve 10. sorular). İkinci faktör değişimi olumsuz algılamak olarak ifade edilmektedir ve toplam dört sorudan oluşmaktadır (2., 5., 8., ve 9. sorular). (Bkz Tablo 3)

Tablo 3: Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Değişimi Olumlu Algılamak (Varyansı açıklama gücü= %29,2) Faktör yükü	
1. Değişim sonrası kurum olarak birçok eksikliğin giderildiğine inanıyorum.	0,79
2. Değişim sonrası iş yapma tarz ve usullerinde yenilikler getirildiğini düşünüyorum.	0,76
3. Değişim sonrası temel iş özelliklerinin tamamen değiştiğini düşünüyorum.	0,68
4. Değişim öncesi kurum performansının daha düşük olduğunu düşünüyorum.	0,66
5. Değişim sonrası personelin motivasyonunun arttığını düşünüyorum.	0,60
Faktör 2: Değişimi Olumsuz Algılamak (Varyansı açıklama gücü=%25,9) Faktör yükü	
1. Değişimin kurum içi ilişkileri olumsuz olarak etkilediğini düşünüyorum.	0,76
2. Değişim sonrası işlerin daha karmaşık bir hale geldiğini düşünüyorum.	0,72
3. Değişim sonrası yetkilerimin sınırlandığını düşünüyorum.	0,70
4. Değişim sonrası personelin beklentilerinin gerçekleşmediğini düşünüyorum.	0,56
KMO: 0,808 BTS: 624,7	

Örgütsel değişim algısı ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirliği Tablo.4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Alt Faktörlerinin Güvenilirlikleri

Örgütsel Değişim Algısı Alt Faktörleri	Güvenilirlik
Faktör 1: Değişimi Olumlu Algılamak	0,77
Faktör 2: Değişimi Olumsuz Algılamak	0,67

4.2.5.1.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenirlik analizi sonucu alpha 0,8112 olarak tespit edilmiştir. Güvenirliği azaltıcı etkisi bulunan 5. sorunun (kişileri idare tarzı açısından) çıkarılması ile alpha değeri 0,8215 olarak belirlenmiştir. Kalan sorular içinde güvenirliği azaltıcı etkisi bulunan 6. sorunun (amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından) çıkarılmasıyla ölçeğin alpha değeri 0,8472, 12. sorunun (kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından) çıkarılmasıyla alpha değeri 0,8670 ve 15. sorunun (kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından) çıkarılmasıyla da alpha değerini 0,8836 olarak tespit edilmiştir.

4.2.5.1.4 İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi

Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. İş tatmin ölçeğinden 5., 6., 12., ve 15. sorular çıkarıldıktan sonra geriye kalan toplam 16 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucu toplam üç faktör elde edilmiştir. Minnesota iş tatmin ölçeği içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak ikiye ayrılıp değerlendirilebilmektedir.⁵³⁸ Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktörler bu sınıflamaya benzerdir. Ancak içsel tatmin boyutunu oluşturan sorular iki faktöre ayrıldığı için birinci faktör içsel iş tatmini1, diğer faktör içsel iş tatmini2 olarak isimlendirilmiştir. İlk faktör içsel iş tatmini1 olarak ifade edilmiştir ve toplam yedi sorudan oluşmaktadır (saygı, ahlaki değerler, güvenlik, sosyal hizmetler, statü, yeteneklerden faydalanma, başarı). Faktör 2 dışsal iş tatmini olarak isimlendirilmiştir ve toplam beş sorudan oluşmaktadır (ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, takdir). Faktör 3 içsel iş tatmini2 olarak ifade edilmiştir ve toplam dört sorudan oluşmaktadır (meşguliyet, bağımsızlık, değişiklik, yaratıcılık) (Bkz Tablo 5).

⁵³⁸ Serinkan

Tablo 5: İş Tatmin Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İçsel İş Tatmini1 (Varyansı açıklama gücü=%21,9)		Faktör yükü
Şimdiki işimden		
1. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından		0,74
2. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından		0,73
3. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından		0,70
4. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından		0,65
5. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından		0,57
6. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından.		0,56
7. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.		0,56
Faktör 2: Dışsal İş Tatmini (Varyansı açıklama gücü=%16,2)		Faktör yükü
Şimdiki işimden		
1. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından		0,70
2. Terfi olanağımın olması açısından		0,66
3. Çalışma şartları bakımından		0,62
4. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından		0,56
5. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından.		0,49
Faktör 3: İçsel İş Tatmini 2(Varyansı açıklama gücü=%15,9)		Faktör yükü
Şimdiki işimden		
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından		0,82
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından		0,80
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından		0,58
4. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.		0,50
KMO: 0,885		BTS: 1574,9

İş tatmin ölçeğinin faktör analizi sonucu çıkan faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: İş Tatmin Ölçeğinin Alt Faktörlerinin Güvenilirlikleri

İş Tatmini Faktörleri	Güvenilirlikler
Faktör 1: İçsel İş Tatmini 1	0,84
Faktör 2: Dışsal İş Tatmini	0,73
Faktör 3: İçsel İş Tatmini 2	0,74

4.2.5.1.5 Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Örgüte bağlılık ölçeğinin bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu alpha 0,7813 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 7. sorunun (şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum) çıkarılması ile alpha değeri 0,7898 olarak belirlenmiştir. Kalan sorular içinde güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 12. sorunun (çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur) çıkarılmasıyla ölçeğin alpha değeri 0,7915, 13. sorunun (bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum) çıkarılmasıyla alpha değeri 0,8001 ve 15. sorunun (çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissedirim) çıkarılmasıyla da alpha değerini 0,8027 olarak tespit edilmiştir.

4.2.5.1.6 Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Faktör analizi geriye kalan ondört ifade için yapılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçeğin üç faktörlü olduğu belirlenmiştir. Elde edilen faktörler, Allen ve Meyer’in üçlü bağlılık sınıflamasına benzerdir. İlk faktör altı ifade içermektedir ve duygusal bağlılığı simgeler (içten bağlılık), ikinci faktör dört ifade içermektedir ve devamlı bağlılığı (çıkar

bağlılığı) simgeler, üçüncü faktör dört ifade içermektedir ve normatif bağlılığı simgelemektedir (minnet bağlılığı) (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7: Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

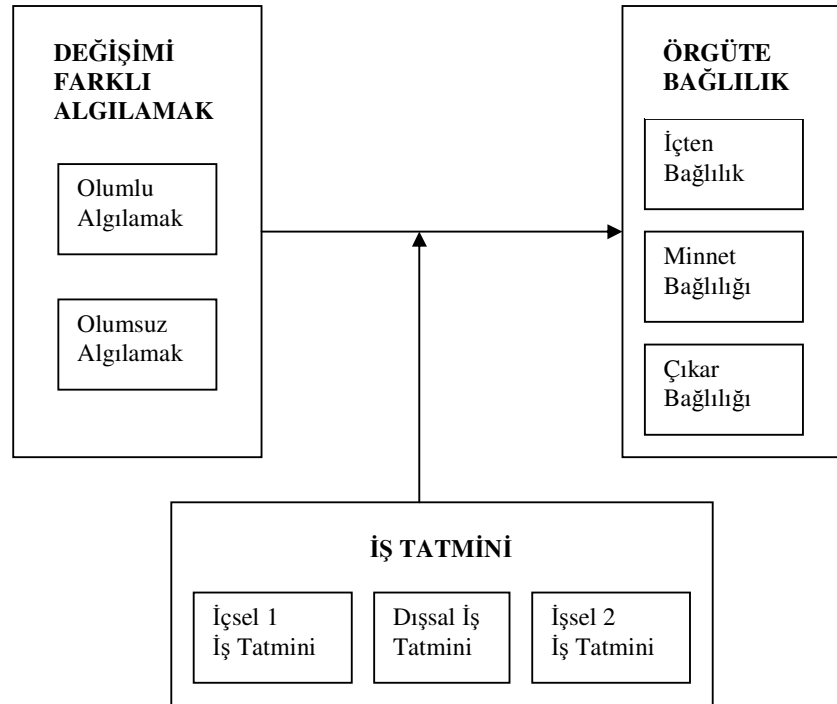
Faktör 1: İçten Bağlılık (Varyansı açıklama gücü=%25,96)	Faktör yükü
1. Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	0,84
2. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	0,83
3. Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum	0,80
4. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi görüyorum	0,72
5. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor	0,72
6. Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder	0,50
Faktör 2: Çıkar Bağlılığı (Varyansı açıklama gücü=%16,26)	Faktör yükü
1. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur	0,81
2. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	0,79
3. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,74
4. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,46
Faktör 3: Minnet Bağlılığı (Varyansı açıklama gücü=%13,01)	Faktör yükü
1. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,78
2. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	0,59
3. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	0,58
4. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,37
KMO: 0,838	BTS: 1200,2

Faktör analizi sonucu elde edilen bağlılık alt faktörlerinin güvenilirlik analizleri Tablo 8’de yer almaktadır:

Tablo 8: Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Alt Faktörlerinin Güvenilirlikleri

Örgüte Bağlılık Faktörleri	Güvenilirlikler
Faktör 1: İçten Bağlılık	0,85
Faktör 2: Çıkar Bağlılığı	0,71
Faktör 3: Minnet Bağlılığı	0,74

Faktör analizi sonuçlarına göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 5: Faktör analizi sonuçlarına göre araştırmanın modeli

4.2.5.2 Demografik Değişkenler İle Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki

4.2.5.2.1 Cinsiyet ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t-testi uygulanmıştır (independent samples t-test). Yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyetin, değişim algısı, örgüte bağlılık ve iş tatmin ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark teşkil etmediği belirlenmiştir ($p>0.05$). Analiz sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında değişim algısı, örgüte bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Bkz Tablo 9).

Tablo 9: Cinsiyet ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	s.d.	t	p
Değişim (Olumlu)	Kadın	94	-,09	,94	267	1.08	0.28
	Erkek	175	,04	1,02			
Değişim (Olumsuz)	Kadın	94	,00	,92		0.01	0.99
	Erkek	175	-,00	1,04			
Bağlılık (içten)	Kadın	94	,02	,94		0.35	0.72
	Erkek	175	-,01	1,02			
Bağlılık (çıkar)	Kadın	94	-,08	,92		0.99	0.32
	Erkek	175	,04	1,03			
Bağlılık (minnet)	Kadın	94	,00	1,09		0.08	0.93
	Erkek	175	-,00	,94			
İş Tatmini (İçsel 1)	Kadın	94	,13	1,05		1,63	0.10
	Erkek	175	-,07	,96			
İş Tatmini (Dışsal)	Kadın	94	-,07	,96		0.92	0.35
	Erkek	175	,04	1,01			
İş Tatmini (İçsel 2)	Kadın	94	-,06	1,06		0.73	0.46
	Erkek	175	,03	,96			

4.2.5.2.2 Görev ile Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılanların görevleri ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için T- testi uygulanmıştır. (Independent Samples T-test). Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılanların görevleri arasında sadece içsel 2 iş tatmini ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan grup içerisinde müdür ve müdür yardımcıları arasında içsel 2 iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Müdürlerin içsel 2 iş tatminleri, müdür yardımcılarında daha yüksektir (Bkz Tablo 10).

Tablo 10: Görev ile Değişim Algısı, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmin Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

	GÖREV	N	Ortalama	Standart Sapma	s.d.	t	p
Değişim (Olumlu)	Müdür	66	,03	,93	267	0.32	0.74
	Müdür Yrd.	203	-,01	1,02			
Değişim (Olumsuz)	Müdür	66	,19	,95		1.83	0.06
	Müdür Yrd.	203	-,06	1,00			
Bağlılık (İçten)	Müdür	66	,12	,83		1.14	0.25
	Müdür Yrd.	203	-,03	1,04			
Bağlılık (çıkar)	Müdür	66	-,04	,97		0.44	0.65
	Müdür Yrd.	203	,01	1,00			
Bağlılık (minnet)	Müdür	66	,14	,92		1.37	0.17
	Müdür Yrd.	203	-,04	1,02			
İş Tatmini (İçsel 1)	Müdür	66	-,05	1,01		0.52	0.60
	Müdür Yrd.	203	,01	,99			
İş Tatmini (Dışsal)	Müdür	66	,05	1,02		0.51	0.60
	Müdür Yrd.	203	-,01	,99			
İş Tatmini (İçsel 2)	Müdür	66	,24	1,09		2.30	0.02(*)
	Müdür Yrd.	203	-,07	,95			

* $p < 0,05$

4.2.5.2.3 Yaş ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılanların yaşlarını belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya toplam 36 kişi cevap vermemiştir. Araştırmaya katılanların yaşları ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır (n>30). Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, yaş ile içten bağlılık arasında %5 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Yaş ile içten bağlılık arasında pozitif zayıf bir ilişki vardır (r = 0,147). Analiz sonuçlarına göre yaş arttıkça içten bağlılık ta artmaktadır (Bkz Tablo 11).

Tablo 11: Yaş ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

		YAŞ	Değişim (Olumlu)	Değişim (Olumsuz)	Bağlılık (içten)	Bağlılık (çıkar)	Bağlılık (minnet)	İş Tatmini (İçsel 1)	İş Tatmini (Dışsal)	İş Tatmini (İçsel 2)
YAŞ	Pearson	1	,100	-,013	,147(*)	-,035	-,052	,010	,039	,086
	Korelasyon									
	p	.	,127	,839	,025	,597	,430	,884	,558	,192
	N	233								

*p<0.05

4.2.5.2.4 Çalışma Süresi ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerini belirleme yönelik sorulan soruya iki kişi cevap vermemiştir. Soruyu yanıtlayan toplam 267 kişinin çalışma süreleri ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır ($n>30$). Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, çalışma süresinin sadece içten bağlılık ile anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Çalışma süresi ile içten bağlılık arasında pozitif zayıf bir ilişki vardır ($r = 0.171$). Analiz sonuçlarına göre çalışma süresi arttıkça içten bağlılık artmaktadır (Bkz. Tablo 12).

Tablo 12: Çalışma Süresi ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

		ÇALSÜR	Değişim (Olumlu)	Değişim (Olumsuz)	Bağlılık (İçten)	Bağlılık (Çıkar)	Bağlılık (Minnet)	İş Tatmini (İçsel 1)	İş Tatmini (Dışsal)	İş Tatmini (İçsel 2)
ÇALIŞMA SÜRESİ	Pearson	1	,118	-,048	,171(**)	-,002	-,003	,097	,017	,049
	Korelasyon									
	p	.	,054	,437	,005	,976	,962	,115	,786	,425
	N	267								

** $p<0,01$

4.2.5.2.5 Öğrenim Durumları ve Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılanların öğrenim durumları ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için varyans analizi uygulanmıştır (one way Anova). Yapılan tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre farklı öğrenim durumuna sahip denekler arasında sadece minnet bağlılığı, içsel iş tatmini1 ve dışsal iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$) (Bkz Tablo 13).

Tablo 13: Öğrenim Durumu ile Örgütsel Değişim Algısı, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki
(Varyans Analizi Tablosu ANOVA)

		Serbestlik derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Değişim (Olumlu)	Gruplar arası	3	5,457	1,819	1,836	,141
	Gruplar içi	265	262,543	,991		
	Toplam	268	268,000			
Değişim (Olumsuz)	Gruplar arası	3	,734	,245	,242	,867
	Gruplar içi	265	267,266	1,009		
	Toplam	268	268,000			
Bağlılık (İçten)	Gruplar arası	3	3,638	1,213	1,216	,304
	Gruplar içi	265	264,362	,998		
	Toplam	268	268,000			
Bağlılık (Çıkar)	Gruplar arası	3	3,599	1,200	1,202	,309
	Gruplar içi	265	264,401	,998		
	Toplam	268	268,000			
Bağlılık (Minnet)	Gruplar arası	3	12,197	4,066	4,212	,006
	Gruplar içi	265	255,803	,965		
	Toplam	268	268,000			
İş Tatmini (İçsel 1)	Gruplar arası	3	8,674	2,891	2,955	,033
	Gruplar içi	265	259,326	,979		
	Toplam	268	268,000			
İş Tatmini (Dışsal)	Gruplar arası	3	8,060	2,687	2,739	,044
	Gruplar içi	265	259,940	,981		
	Toplam	268	268,000			
İş Tatmini (İçsel 2)	Gruplar arası	3	7,119	2,373	2,411	,067
	Gruplar içi	265	260,881	,984		
	Toplam	268	268,000			

*p<0.05

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Scheffe testi) yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre minnet bağlılığı açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde yüksek lisans ile lise ve üniversite grupları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Yüksek lisans-lise grupları arasında $p=0,017$ ve yüksek lisans-üniversite grupları arasında $p=0,026$ olarak tespit edilmiştir. Diğer faktörler ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre eğitim düzeyi azaldıkça minnet bağlılığının arttığı tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 14).

Tablo 14: Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Scheffe Testi)

Bağımlı Değişken	(I) ÖĞRDUR	(J) ÖĞRDUR	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Sapma	P
Değişim (Olumlu)	Lise	Üniversite	-,4759237	,50159588	,825
		Yüksek Lisans	,2841897	,60952748	,975
		Diğer	-,6528505	,70382171	,835
	Üniversite	Yüksek Lisans	,7601134	,35743136	,213
		Diğer	-,1769268	,50159588	,989
	Yüksek Lisans	Diğer	-,9370402	,60952748	,502
Değişim (Olumsuz)	Lise	Üniversite	-,1588307	,50608740	,992
		Yüksek Lisans	,0741682	,61498547	1,000
		Diğer	-,3867480	,71012405	,961
	Üniversite	Yüksek Lisans	,2329989	,36063197	,937
		Diğer	-,2279173	,50608740	,977
	Yüksek Lisans	6,00	-,4609162	,61498547	,905
Bağlılık (İçten)	Lise	Üniversite	,4876013	,50333017	,816
		Yüksek Lisans	,0833334	,61163495	,999
		Diğer	-,1449894	,70625520	,998
	Üniversite	Yüksek Lisans	-,4042679	,35866720	,736
		Diğer	-,6325907	,50333017	,664
	Yüksek Lisans	Diğer	-,2283228	,61163495	,987
Bağlılık (Çıkar)	Lise	Üniversite	-,0044321	,50336726	1,000
		Yüksek Lisans	,5702003	,61168002	,833
		Diğer	-,5001616	,70630725	,918
	Üniversite	Yüksek Lisans	,5746324	,35869363	,465
		Diğer	-,4957295	,50336726	,809
	Yüksek Lisans	Diğer	-1,0703618	,61168002	,384
Bağlılık (Minnet)	Lise	Üniversite	,8558424	,49511493	,395
		Yüksek Lisans	1,9359972(*)	,60165198	,017
		Diğer	,7796945	,69472787	,739
	Üniversite	Yüksek Lisans	1,0801547(*)	,35281311	,026
		Diğer	-,0761479	,49511493	,999
	Yüksek Lisans	Diğer	-1,1563026	,60165198	,299
İş Tatmini (İçsel 1)	Lise	Üniversite	,6135606	,49851316	,679
		Yüksek Lisans	,6788265	,60578143	,740
		Diğer	-,7405606	,69949614	,772
	Üniversite	Yüksek Lisans	,0652658	,35523465	,998
		Diğer	-1,3541212	,49851316	,063
	Yüksek Lisans	Diğer	-1,4193871	,60578143	,142
İş Tatmini (Dışsal)	Lise	Üniversite	1,3143778	,49910291	,077
		Yüksek Lisans	1,6874402	,60649808	,054
		Diğer	1,4245070	,70032366	,249
	Üniversite	Yüksek Lisans	,3730624	,35565490	,777
		Diğer	,1101292	,49910291	,997
	Yüksek Lisans	Diğer	-,2629332	,60649808	,979
İş Tatmini (İçsel 2)	Lise	Üniversite	,0366698	,50000514	1,000
		Yüksek Lisans	,2204213	,60759445	,988
		Diğer	-1,2768266	,70158963	,348
	Üniversite	Yüksek Lisans	,1837516	,35629782	,966
		Diğer	-1,3134964	,50000514	,078
	Yüksek Lisans	Diğer	-1,4972480	,60759445	,111

* p< 0.05

4.2.5.3 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle bağımsız değişken olan örgütsel değişim algısının, bağımlı değişkenler (iş tatmini ve örgüte bağlılık) üzerindeki etkisine bakılmıştır. Ardından değişimleri farklı algılayan bireylerin örgüte bağlılıklarında iş tatmininin etkisinin derecesini saptamak için, iş tatmini ılımlatırıcı değişken olarak ele alınıp hiyerarşik regresyon yapılmıştır.

4.2.5.3.1 Regresyon Analizleri

Regresyon analizi bağımsız değişken ve bağımlı değişken ilişkisini, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü ortaya koyan bir analizdir. Hiyerarşik regresyon analizi yapılmadan önce bağımsız değişkenlerin ılımlatırıcı değişkeni açıkladığını görmek gerekmektedir. Bu yüzden öncelikle bağımsız değişken olarak örgütsel değişim algısı faktörleri ve bağımlı değişken olarak iş tatmini faktörleri alınıp regresyon analizine tabi tutulmuştur. Ardından bağımsız değişken olarak örgütsel değişim algısı faktörleri ve bağımlı değişken olarak örgüte bağlılık faktörleri alınıp regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizlerinde öncelikle modelin geçerliliğin gösteren anlamlılık düzeyine dikkat edilmiştir. Anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu durumlarda model geçerlidir, bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü olduğunu gösterir.

4.2.5.3.1.1 Örgütsel Değişim Algısı ile İş Tatmini Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi yapılırken öncelikle örgütsel değişim algısı ile iş tatmini faktörleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.2.5.3.1.1.1 Örgütsel Değişimi Olumlu Algılama ile İş Tatmini Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi

“Değişimi olumlu algılama” faktörünün, iş tatmini faktörlerini (içsel iş tatmini1, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini2) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir. Buna göre “içsel iş tatmini 1” anlamlı bir ilişki oluşturmamaktadır ($p=,402$). Değişimi olumlu algılayanların “dışsal iş tatmini” üzerinde %21,2 ve “içsel iş tatmini 2” üzerinde %17,5 oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir (Bkz Tablo 15).

Tablo 15: Değişimi Olumlu Algılama ile İş Tatmini Faktörleri (İçsel İş Tatmini1, Dışsal İş Tatmini, İçsel İş Tatmini2) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Anlamlılık p	Standardize Edilmiş Beta	t	P
İçsel İş Tatmini 1	,001	,705	,402	-,051	-,840	,402
Dışsal İş Tatmini	,041	12,557	,000	,212	3,544	,000
İçsel İş Tatmini 2	,027	8,404	,004	,175	2,899	,004

$p<0,05$

4.2.5.3.1.1.2 Örgütsel Değişimi Olumsuz Algılama ile İş Tatmini Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi

“Değişimi olumsuz algılama” faktörünün, iş tatmini faktörlerini (içsel iş tatmini1, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini2) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir. Buna göre “içsel iş tatmini 1” ve “içsel iş tatmini 2” anlamlı bir ilişki oluşturmamaktadırlar ($p=,139$; $p=,090$). Değişimi olumsuz algılama faktörünün “dışsal iş tatmini” üzerinde %26,3 oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir (Bkz Tablo 16).

Tablo 16: Değişimi Olumsuz Algılama ile İş Tatmini Faktörleri (İçsel İş Tatmini 1, Dışsal İş Tatmini, İçsel İş Tatmini 2) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Anlamlılık p	Standardize Edilmiş Beta	t	p
İçsel İş Tatmini 1	,004	2,203	,139	,090	1,484	,139
Dışsal İş Tatmini	,066	19,901	,000	,263	4,461	,000
İçsel İş Tatmini 2	,007	2,901	,090	,104	1,703	,090

$p<0,05$

4.2.5.3.1.2 Örgütsel Değişim Algısı ile Örgüte Bağlılık Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizleri

4.2.5.3.1.2.1 Örgütsel Değişimi Olumlu Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi

Değişimi olumlu algılama faktörünün, örgüte bağlılık faktörlerini içten (duygusal) bağlılık, çıkar (devamlı) bağlılığı, minnet (normatif) bağlılığı açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir. Buna göre “değişimi olumlu algılama” faktörü ile “çıkara bağlılığı” ve “minnet bağlılığı” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p=,174$; $p=,090$). “Değişimi olumlu algılama” faktörünün “içten bağlılık” üzerinde %15,9 oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir (Bkz Tablo 17).

Tablo 17: Değişimi Olumlu Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri (İçten Bağlılık, Çıkar Bağlılığı, Minnet Bağlılığı) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Anlamlılık p	Standardize Edilmiş Beta	t	p
İçten Bağlılık	,022	6,936	,009	,159	2,634	,009
Çıkar Bağlılığı	,003	1,857	,174	,083	1,363	,174
Minnet Bağlılığı	,007	2,901	,090	,104	1,703	,090

4.2.5.3.1.2.2 Örgütsel Değişimi Olumsuz Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri İlişkisinin Regresyon Analizi

“Değişimi olumsuz algılama” faktörünün, örgüte bağlılık faktörlerini içten (duygusal) bağlılık, çıkar (devamlı) bağlılığı, minnet (normatif) bağlılığı açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir. Buna göre “değişimi olumsuz algılama” faktörü ile “içten bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p=,174$; $p=,090$). “Değişimi olumsuz algılama” faktörünün “çıkara bağlılığı” üzerinde %13,8; “minnet bağlılığı” üzerinde %17,4 oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir (Bkz Tablo 18).

Tablo 18: Değişimi Olumsuz Algılama ile Örgüte Bağlılık Faktörleri (İçten Bağlılık, Çıkar Bağlılığı, Minnet Bağlılığı) İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Anlamlılık p	Standardize Edilmiş Beta	t	p
İçten Bağlılık	,003	1,919	,167	,084	1,385	,167
Çıkar Bağlılığı	,015	5,206	,023	-,138	-2,282	,023
Minnet Bağlılığı	,026	8,295	,004	,174	2,880	,004

4.2.5.3.2 Hiyerarşik Regresyon Analizi

Örgüte bağlılık faktörlerinin hiyerarşik regresyon analizlerinde ılımlaştırıcı değişkenin etkisini ölçebilmek için, öncelikle bağımsız değişkenlerin (değişimi olumlu algılama, değişimi olumsuz algılama) her örgüte bağlılık faktörü (içten bağlılık, çıkar bağlılığı, minnet bağlılığı) için açıklayıcı etkisi olması gerekmektedir. Bunun için öncelikle “değişimi olumlu algılama” faktörü ile örgüte bağlılık faktörleri (içten bağlılık, çıkar bağlılığı, minnet bağlılığı) arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “değişimi olumlu algılama” ile “çıkar bağlılığı” boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p=,174$). Daha sonra “değişimi olumsuz algılama” faktörü ile örgüte bağlılık faktörleri (içten bağlılık, çıkar bağlılığı, minnet bağlılığı) arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “değişimi olumsuz algılama” ile “içten bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($p=,167$).

Bunların dışında örgütsel değişimi farklı algılama faktörlerinin (değişimi olumlu algılama, değişimi olumsuz algılama) ılımlaştırıcı değişkenler (içsel iş tatmini 1, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini 2) üzerindeki açıklama gücünü belirlemek için bu faktörler arasında da regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “değişimi olumlu algılama ile “içsel iş tatmini 1” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,402$). “Değişimi olumsuz algılama” ile “içsel iş tatmini 1” ve “içsel iş tatmini 2” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,139$; $p=0,090$).

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelenirken, önce bağımsız değişkenin (örgütsel değişimi olumlu algılama, örgütsel değişimi olumsuz algılama) örgüte bağlılık faktörleri üzerindeki etkisi, daha sonra bu modele ılımlaştırıcı değişkenin analize girdikten sonraki etkisi karşılaştırılmaktadır. Eğer ılımlaştırıcı değişken analize girdikten sonra, bağımsız değişkenin açıklayıcılığı artıyor ise ılımlaştırıcı değişkenin etkisi kanıtlanmış olmaktadır.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sadece birbiriyle anlamlı ilişkiler gösteren faktörler üzerinde yapılmıştır. Olumlu değişimin içten bağlılıkla ve ılımlaştırıcı değişken olan iş tatmini faktörlerinden dışsal iş tatmini ve içsel 2 iş tatmini ile anlamlı

bir ilişkisi vardır. Hiyerarşik regresyon analizinde olumlu değişim ile içten bağlılık üzerinde, dışsal iş tatmininin modele girdikten sonra olumlu değişimin içten bağlılığı açıklama gücünü artırdığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,055$). Modele sadece içsel 2 iş tatmini eklendiğinde olumlu değişimin içten bağlılığı açıklama gücünün yine artmış olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0,031$). Ancak içsel 2 iş tatmininin ılımlaştırıcı etkisinin dışsal iş tatmininden daha az olduğu belirlenmiştir. Modele hem içsel 2 hem dışsal iş tatmininin eklenmesiyle, olumlu değişimin içten bağlılığı açıklama gücünün arttığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,067$). Buna göre değişimi olumlu algılayanların içten bağlılıklarında dışsal ve içsel 2 iş tatminlerinin ılımlaştırıcı etkisi olduğu belirlenmiştir (Bkz. Tablo 19, Şekil 6).

Regresyon analizinde olumsuz değişim ile çıkar ve minnet bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı zamanda değişimi olumsuz algılayanlar ile iş tatmini faktörlerinden sadece dışsal iş tatmini ile anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre (sadece anlamlı ilişkilerin analize tabi tutulduğu) değişimi olumsuz algılayanlar ve bağlılık arasındaki ılımlaştırıcı değişken olan iş tatmininin etkisini ölçmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, dışsal iş tatmininin değişimi olumsuz algılayanların çıkar bağlılığı üzerindeki açıklayıcılığı artırmadığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,013$). Olumsuz değişim ve minnet bağlılıkları ile olan ilişkide ise dışsal iş tatmininin olumsuz değişimin minnet bağlılığı üzerindeki açıklama gücünü artırdığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,036$). Yapılan bu analize göre değişimi olumsuz algılayanların minnet bağlılıklarında dışsal iş tatmininin ılımlaştırıcı etkisi bulunmaktadır (Bkz Tablo20, Tablo 21 ve Şekil 7).

Tablo 19: Olumlu Değişim- İçten Bağlılık

Model		R	R2	Düzeltilmiş R2	R2 Değişimi	t	P
1	Değişim (Olumlu)	,159	,025	,022	,025	2,634	,009
2	Değişim (Olumlu)	,250	,062	,055	,037	1,933	,054
	İş Tatmini (Dışsal)					3,237	,001
3	Değişim (Olumlu)	,196	,039	,031	,013	2,271	,024
	İş Tatmini (İçsel 2)					1,917	,056
4	Değişim (Olumlu)	,278	,077	,067	,052	1,542	,124
	İş Tatmini (Dışsal)					3,335	,001
	İş Tatmini (İçsel 2)					2,080	,039

Bağımlı Değişken: İçten Bağlılık
P<0.05

Tablo 20: Olumsuz Değişim- Çıkar Bağlılığı

Model		R	R2	Düzeltilmiş R2	R2 Değişimi	t	P
1	Değişim (Olumsuz)	,138	,019	,015	,019	-2,282	,023
2	Değişim (Olumsuz)	,144	,021	,013	,002	-2,370	,018
	İş Tatmini (Dışsal)					,652	,515

Bağımlı Değişken: Çıkar Bağlılığı
P<0.05

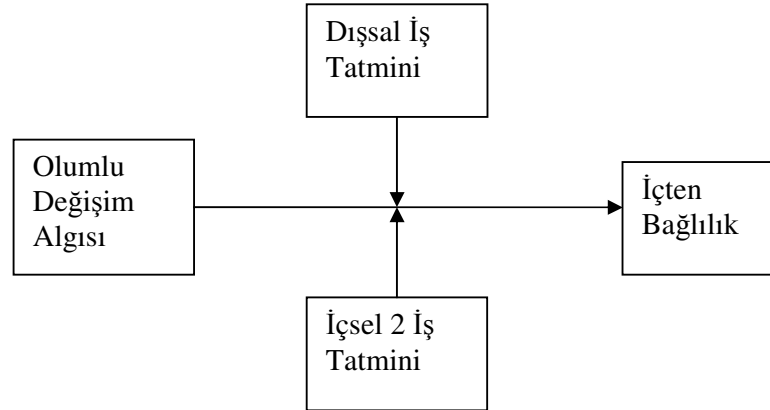
Tablo 21: Olumsuz Değişim-Minnet Bağlılığı

Model		R	R2	Düzeltilmiş R2	R2 Değişimi	t	P
1	Değişim (Olumsuz)	,174	,030	,026	,030	2,880	,004
2	Değişim (Olumsuz)	,209	,044	,036	,013	2,283	,023
	İş Tatmini (Dışsal)					1,933	,054

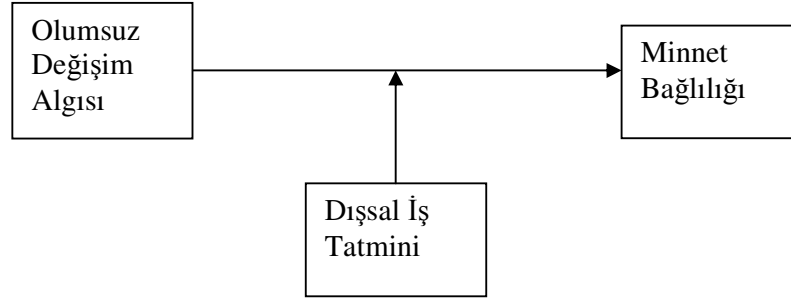
Bağımlı Değişken: Minnet Bağlılığı

P<0.05

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 6: Değişimi Olumlu Algılayanların İçten Bağlılıklarında Dışsal ve İçsel2 İş Tatmininin Etkisi



Şekil 7: Değişimi Olumsuz Algılayanların Minnet Bağlılıklarında Dışsal İş Tatmininin Etkisi

SONUÇ

Günümüzde hızla yaşanan değişim günlük yaşantının bir parçası haline gelmiştir. Rekabette üstün konumu yakalayabilmek için değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamak gerekir. Ne tür bir işletme olursa olsun her işletmenin yapısını ve iş süreçlerini gözden geçirmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabette üstün konumu yakalayabilmeleri için yapılan sayısız çalışmalardan biri de yeniden yapılanmadır.

Yeniden yapılanma, çevrenin değişen koşulları karşısında işletmelerin rekabet edebilirlik ve sürekliliklerini koruyabilmeleri için, müşteri odaklı bir düşünce yapısıyla; iş süreçlerinin, yönetim tarzlarının ve gerekli görüldüğü takdirde organizasyon yapılarının değiştirilmesi ve yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilir.

Burada önemli olan husus yeniden yapılanmanın her işletmeye uygulama şansının olduğunun bilinmesidir. Yeniden yapılanma sürecinde üzerinde durulan husus işin bizzat kendisi olduğundan işletmenin büyük ya da küçük olması, mal veya hizmet üreten bir işletme olması, özel veya kamu sektöründe faaliyet göstermesi önemli değildir. Bu sebeplerle yeniden yapılanma her işletmede uygulanabilir.

Yeniden yapılanma sadece özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için değil, kamu işletmelerinin de ihtiyaç duyduğu bir tekniktir. Gün geçtikçe artan bürokrasi, hantallaşan örgüt yapısı ve yönetim bilimi alanındaki gelişmelerden uzak olan anlayış kamu işletmelerinde de değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Kamu hizmetlerinin amacına uygun yapılabilmesi, kamu kuruluşlarının verimli ve etkin çalışmasına bağlıdır. İdari yapıda verimliliği etkileyen faktörlerden biri olarak insan gücü unsurunun önemi büyüktür. Örgütsel verimliliğin sağlanmasında en önemli faktör olan bireylerin (küreselleşme ve artan rekabet sonucu özellikle işgücünün niteliğinin değişmesiyle) mesleki ve kişisel değerlerinden dolayı daha yüksek beklenti içine girmesi sonucu işlerinden duydukları tatmin ve örgüte bağlılıkları gibi konular çok önemli hale gelmiştir. Özellikle günümüz rekabet koşullarında, bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülen insanın işinden tatmin olmasının ve işyerinde mutlu olmasının işgören verimliliği ile yaratıcılığının sağlanması, işletmelerin sürekliliği için çok önemlidir. İş tatmini ve örgüte bağlılığı düşük seviyede olan

bireylerde işe devamsızlık, yüksek işgören devri, işe karşı yabancılaşma, performans düşüklüğü ve stres gibi istenmeyen bir takım olumsuz davranışlar geliştiği tespit edilmiştir.

Ülkemizde AB'ye uyum süreci ve yaşanan hızlı değişimler karşısında kamu kurumlarının yeniden yapılanmaları gündemde olan bir konudur. Hatta bazı kurumlarda yeniden yapılanma ile ilgili çalışmalara başlanmıştır. Çalışmamızın hareket noktasını kamu kurumlarımızda yaşanan değişimler oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında değişim yaşayan bireylerin değişim algıları ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, kamu kuruluşunda çalışan ve yapılan değişimleri (süreç değişimi) algılamaları farklı olan bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla beraber yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve statü gibi kişisel özelliklerin değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği ve ayrıca yapılan değişimleri farklı algılayan bireylerin örgüte bağlılıklarında iş tatmininin etkisinin derecesi de araştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden; örgütsel değişim ölçeğinin iki faktörlü (değişimi olumlu algılayanlar ve değişimi olumsuz algılayanlar); iş tatmini ölçeğinin üç faktörlü içsel 1 iş tatmini (saygınlık, tanınma, statü, sosyal hizmetler, ahlaki değerler), dışsal iş tatmini (ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, takdir) ve içsel 2 iş tatmini (meşguliyet, bağımsızlık, değişiklik, yaratıcılık); örgüte bağlılık ölçeğinin üç faktörlü; içten bağlılık, minnet bağlılığı ve çıkar bağlılığı olduğu belirlenmiştir.

Araştırma 269 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılanların;

- Büyük çoğunluğunun cinsiyetlerinin erkek (%35'i kadın, %65'i erkek),
- Tamamına yakın bir kesimin üniversite mezunu (%97,1),
- Yaş ortalamasının yaklaşık 41 yıl,
- Çalışma süresi ortalamasının yaklaşık 19,5 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada öncelikle demografik değişkenler ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyet ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılanların görevleri ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılanların görevleri arasında içsel 2 iş tatmini ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Müdür yardımcıları işyerlerinde müdürler kadar bağımsız çalışma imkanına sahip değillerdir. Araştırmamızda müdürlerin, müdür yardımcılarına göre işleriyle ilgili daha fazla meşgul olmaları, tek başlarına çalışma olanaklarına ve ara sıra değişik işler yapabilme şanslarına sahip olması ve kendi kararlarını uygulama serbestliği sağlaması açısından daha fazla tatmin olmaları, yapılan diğer çalışmaları desteklemekte ve mantıklı bir sonuç göstermektedir. Bu konuda yapılan diğer çalışmaların sonucunda, toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş tatmini olduğu görülmüştür. Yapılan işin bireye belli bir statü sağlaması ve anlam taşıması çalışanın tatmin duygusunu artırmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaşları ve çalışma süreleri ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, yaş ve çalışma süresi ile içten bağlılık arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlarda yaş ve çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Bu sonuç yaş ve bağlılık arasında olumlu ilişkiler olduğunu saptayan diğer çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bireylerin kurumdaki kıdemleri ve yaşları arttıkça işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi de doğal bir sonuçtur.

Araştırmaya katılanların öğrenim durumları ile örgütsel değişim algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre minnet bağlılığı açısından yüksek lisans ile lise ve üniversite grupları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi ve örgüte bağlılık ilişkisi incelendiğinde, eğitilmiş

işgörenlerin beklentilerinin de yüksek olması dolayısıyla örgüte bağlılıklarının negatif olduğu düşünülebilir. Eğitim seviyesi düşük bireylerin ise, alternatif çalışma imkanları daha az olduğu için, mevcut işlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür. Araştırma sonuçlarında bu yöndeki çalışmaları destekleyici bulgular elde edilmiştir. Kamu kurumu çalışanlarının da eğitim düzeyi yükseldikçe organizasyonda kalmaya devam etmek zorunda olmadıklarını hissettikleri belirlenmiştir.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, H₀₁ ve H₀₂ hipotezleri reddedilmiştir. (H₀₁: Değişim algısı farklı olan bireylerin iş tatminleri arasında da farklılık yoktur. H₀₂: Değişim algısı farklı olan bireylerin örgüte bağlılıkları arasında da farklılık yoktur.)

Değişimi olumlu algılayanlar ile dışsal iş tatmini, içsel 2 iş tatmini ve içten bağlılık (bireyin örgütün değerlerini kabullenmesi ve benimsemesi) arasında anlamlı, pozitif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Değişimle ilgili beklentilerin gerçekleştiğini düşünenlerin dışsal iş tatmini (ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, takdir) ve içsel 2 iş tatmini (meşguliyet, bağımsızlık, değişiklik, yaratıcılık) ve içten bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmesi yapılan diğer çalışmaları desteklemektedir. Çünkü değişimle ilgili düşünceleri olumlu olan bireylerin iş tatminlerinin ve içten bağlılıklarının pozitif yönde etkilenmesi beklenen bir sonuçtur. Araştırmada bireylerin özellikle içten bağlılıklarıyla anlamlı ilişkiler saptanması araştırmaya katılanların örgütün değerlerini benimsediklerinin göstergesidir. Araştırmanın üst düzey yöneticilere ve yıllardır aynı kurumda çalışan bireyler ile yapıldığı düşünüldüğünde doğal bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir.

Değişimi olumsuz algılama faktörü ile dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı, pozitif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre bireylerin değişimle ilgili düşüncelerinin olumsuz olması halinde bile ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve takdir gibi konularda belli bir iş tatmininin olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, kamu çalışanlarının özel sektör çalışanları gibi ücret, işten çıkarılma vs. gibi konularda korku ve kaygı yaşamamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu kurumlarında değişim ne kadar köklü olursa olsun özellikle işten çıkarılma veya kademe azaltımı gibi konular pek mümkün

olmadığı için bireyler bu anlamda negatif bir düşünceye sahip değillerdir. Çünkü değişimle ilgili olarak yapılan çalışmaların birçoğu özellikle özel sektörde küçülme (downsizing) yaşayan işletmelerde bireylerin iş tatminlerinin düştüğünü ve stres, devamsızlık ve endişe gibi bir takım olumsuz davranışlar sergilediğini göstermektedir. Bununla beraber değişim sonucunda işyerinde devam etmesi belirli ve belirsiz olan kişiler üzerinde yapılan çalışmalar, işyerinde devam etmesi belirli olan bireylerin iş tatminlerinin pozitif yönde, işyerinde devam etmesi belirsiz olan bireylerin iş tatminlerinin negatif yönde etkilendiğini göstermiştir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda araştırma sonuçlarının teorik kısımda verilen bilgiler ile paralellik gösterdiği belirtilebilir.

Değişimi olumsuz algılama faktörü ile çıkar bağlılığı arasında anlamlı, düşük ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çıkar bağlılığı, işgörenlerin işletmelerine yapmış oldukları çalışmaların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, işletmede fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını ve bunun sonucunda da işletmede kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Bu şekilde ele alındığında değişimle ilgili olumsuz yönde düşünen bireylerin işletmede kalmalarının onlar için bir fayda ve maliyet getirmeyeceği düşüncesine sahip olmaları beklenen bir sonuçtur. Bu konuda yapılan diğer araştırmalar dikkate alındığında, değişim karşısında beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini düşünen bireylerin fayda-maliyet analizi sonucunda devamlı bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir. Araştırmamızın sonuçlarında bu doğrultuda bulgular elde edilmiştir. Bu konuda kamu kurumu çalışanlarının da özel sektör çalışanları gibi aynı tepkiyi verdiği belirtilebilir.

Değişimi olumsuz algılama ile minnet bağlılığı arasında anlamlı, pozitif ve düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, bireylerin değişimle ilgili düşünceleri olumsuz bile olsa, kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri ve kuruma karşı sadakat gösterdikleri belirtilebilir. Araştırmanın bir kamu kurumunda ve üst düzey yöneticilere yapıldığı dikkate alındığında bu sonucun teorik kısımdaki bulguları desteklediği görülmektedir. Yıllardır aynı kurumda çalışan ve belli bir konuma ulaşmış bireylerin, kuruma karşı vefa borcu olduğunu düşünmeleri ve kurumun kendilerine birçok şey kazandırmış olduğuna inanmaları doğal bir sonuçtur.

Araştırmaya katılanların örgütsel değişimi farklı algılamalarının örgüte bağlılıklarında iş tatmininin etkisini ölçmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda H₀₃ hipotezi reddedilmiştir (H₀₃: Değişim algısı farklı olan bireylerin örgüte bağlılıklarını iş tatmini değiştirmez).

Hiyerarşik regresyon analizinde değişimi olumlu algılayanların içten bağlılıklarında, içsel 2 iş tatmininin ılımlatıcı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani modele sadece içsel 2 iş tatmini (meşguliyet, bağımsızlık, değişiklik, yaratıcılık) katıldığında değişimi olumlu algılayanların içten bağlılık ile olan ilişkisinin açıklama gücünün arttığı tespit edilmiştir. Modele sadece dışsal iş tatmini (ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, takdir) eklendiğinde değişimi olumlu algılayan bireylerin içten bağlılık ile olan ilişkisinin açıklayıcılığının arttığı tespit edilmiştir. Buna göre, dışsal iş tatmininin de ılımlatıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Değişimi olumsuz algılayanlar ve bağlılık arasındaki ılımlatıcı değişken olan iş tatmininin etkisini ölçmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, dışsal iş tatmininin değişimi olumsuz algılayanların minnet bağlılıklarında ılımlatıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Değişimi olumsuz algılayanlar ile minnet bağlılıkları arasındaki ilişkide modele dışsal iş tatmini katıldıktan sonra, değişimi olumsuz algılayanların minnet bağlılıkları üzerindeki açıklayıcılığının arttığı tespit edilmiştir. Yapılan bu analize göre değişimi olumsuz algılayanların minnet bağlılıklarında dışsal iş tatmininin ılımlatıcı etkisi bulunmaktadır. Buna göre, bireylerin örgüte bağlılıklarında iş tatminlerinin de etkisi olduğu söylenebilir. Belirlenen bu sonuç daha önce yapılan araştırmaları desteklemektedir.

Araştırmaya katılan grubun değişim karşısında iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının çok az etkilendiği tespit edilmiştir. Bu durum araştırmaya katılanların değişim ile ilgilenmediklerini ve değişim karşısında kayıtsız kaldıklarını göstermektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri, değişim süreci boyunca yapılan çalışmalara, bireylerin katılmaması ve onların fikirlerinin sorulmamasıdır. Değişim karşısında özel sektör çalışanları gibi ücret, terfi, işten çıkarılma gibi korku ve kaygı yaşamayan kamu personelinin değişim sürecine de katılmaması, değişim ile tatmin ve bağlılıkları arasındaki ilişkinin düşük olmasına yol açmıştır.

Ülkemizde kamu kurumları çalışanlarını olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardır. Bunları genel olarak yetersiz hizmet içi eğitim, elverişsiz çalışma koşulları, teknolojiye ayak uyduramamış iş süreçleri, çalışan motivasyonunu artıracak terfi ve ödüllendirme sisteminin etkin olmaması, hiyerarşik kademelerin çok fazla olması dolayısıyla iletişim sürecinde aksaklıklar ortaya çıkması, alınan kararların daima üst birimler tarafından onay zorunluluğu sebebiyle yapılacak işlerin gecikmesi ve karar alıcıların kendilerini tam anlamıyla işlerinde etkin hissedememeleri olarak sayabiliriz. Bu faktörlere birde değişim sürecine katılmama eklendiğinde, birey kendini örgütten soyutlamakta ve değişime karşı tepkisiz kalmaktadır.

Sağlıklı büyüme için insan kaynaklarına yatırım yapılması gerekmektedir. Günümüzde teknolojinin ve bilgi işlem sistemlerinin oldukça gelişmesi sebebiyle neredeyse tüm işlerin bilgisayarlarla yapılması sonucu bu süreçlere hızlı bir şekilde uyum sağlayacak bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu niteliklere sahip bireylerin kamuya kazandırılması için bir yandan özel sektörde olduğu gibi teknolojik yönden çağa uygun bir donanım kamuya kazandırılırken diğer yandan da bu teknolojiyi etkin biçimde kullanacak personelin yetiştirilmesi için meslek içi eğitimler artırılmalıdır. Böyle bir yapı hem kurumda halen çalışan personelin iş tatmini ve motivasyonunu artıracak gibi hem de kamu kurumlarında halen çalışmayan nitelikli elemanların kamuda çalışmasını teşvik edecektir.

Kamuda nitelikli personel ile niteliksiz personel arasında ücret düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olmaması ve aynı nitelikli personelin kamuyu bırakıp özel sektörde çalışma alternatifini değerlendirmesi durumunda mevcut ücretinden çok daha fazla gelir elde edecek olması nitelikli elemanların kamuda kalmasını zorlaştırmaktadır. Personelin iş tatmininin artırılması ve nitelikli çalışanlar açısından kamuda sürekli çalışmayı teşvik etmek için özel sektöre benzeyen bir ücretlendirme sistemi daha etkin olacaktır. Böyle bir sistem kamuda çalışan niteliksiz personelin de ücretini artırmak için daha çok çalışmasına ve kendisini daha iyi yetiştirmek için hem kendisini zorlamasına hem de kurumundan mesleki eğitim çalışmalarının artırılmasını talep etmesine sebep olacaktır. Böyle bir sinerji yaratılabilmesi durumunda genel olarak kamu çalışanlarının kurumla ilgili negatif düşünceleri pozitif hale getirilebilir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi kamu kurumu çalışanları için uygulanan eğitim, grup çalışmaları, değişik birimlerde çalışma olanağı vb. gibi etkinlikler ile işyeri koşullarının iyileştirilmesine önem verilmelidir. Buna ek olarak kamu hizmetlerinin yeniden yapılanmasıyla ilgili olarak yapılan değişim sürecinin tüm çalışanlar tarafından hatta toplumca benimsenmesi, alt düzeylerin karar sürecine alınması ve emir verme anlayışından işbirliğine dayalı bir anlayış geliştirilmelidir.

Özetle, ülkemiz kamu kurumlarında yeniden yapılanma çalışmalarına olan ihtiyacın gün geçtikçe artması sonucu yapılan değişimler, sadece örgütsel yapının veya mevcut iş yapma tarz ve usullerinin değişmesi olarak ele alınırsa, kamuda verimliliği sağlayan en önemli faktörlerden biri olan -işgücü- göz ardı edilmiş olur. Özellikle çalışanların iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarının verimlilik üzerindeki etkisinin önemi dikkate alınırsa hedeflere ulaşmak için yapılan değişimlerde en önemli faktörün kurum personeli olduğu bilinmelidir. Özel sektörde yaşanan değişimler karşısında korku ve kaygı yaşanması durumu kamu kurumu çalışanları için geçerli değildir. Bununla birlikte kamu kurumu çalışanlarının iş tatmini ve örgüte bağlılıklarının artırılması sadece ücret ödemelerini yükseltme gibi bir yaklaşımla mümkün olmamaktadır. Değişim sürecinde kamu kurumlarının bu durumu bir avantaj olarak değerlendirmesi ve bireylerin tatmin ve bağlılıklarının bu yönde artırılmasını sağlayıcı düzenlemeler yapması, verimlilik ve değişimin beklenen hedeflerine ulaşması açısından çok önemlidir. Bu sebepten dolayı yeniden yapılanma sürecinde işgücü ile ilgili olumsuz faktörlerin de ele alınarak düzeltilmesi, değişim sürecinin sadece iş yapma tarz ve usullerinin değişmesi olarak ele alınmaması, değişimden etkilenecek bütün çalışanların sürece katılması ve değişim sürecinde yapılan faaliyetlerle ilgili olarak sürekli bilgilendirilmeleri gereklidir.

Sonuç itibarıyla yapılmış olan araştırmanın kısıtı tek bir işletmede yapılmış olmasıdır, bu yüzden genelleme yapılamamaktadır. Ancak araştırmanın tek bir işletmede yapılmış olması sonuçların genellenmesine imkan vermemesine rağmen bir kamu kurumunda böylesine geniş çaplı özellikle de üst düzey yöneticilerle yapılmış olmasının yazınımıza çok önemli bir katkı olduğu düşünülmektedir. Araştırmacıların bu tezi referans alarak bundan sonra çeşitli kamu kuruluşlarında yapacakları çalışmalarla bir genellemeye gidilebilir.

EKLER

EK I:

MARMARA



ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket Yönetim ve Organizasyon doktora tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Anketin amacı, işletmelerde **çalışanların değişim algılarının iş tatmini ve örgüte bağlılıkları** üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın başarıya ulaşması, her soruyu içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve bilgiler bu doğrultuda değerlendirilecektir.

Bize ayırdığınız değerli zamanınız ve oluşturacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof.Dr. Uğur YOZGAT
ŞİŞMAN
uguryozgat@marmara.edu.tr
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
Tel: (212) 5079925 - 1453

Öğr.Grv. Fatma AYANOĞLU
fsisman@marmara.edu.tr
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
Tel: (212) 5079925 – 1401

Demografik bilgiler ;

Yaşınız	
Öğrenim durumunuz	() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer:.....
Öğrenim gördüğünüz alan	
Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Kurumda çalışma süreniz	
Kurumdaki göreviniz	

EK II: Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Fazla Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Değişim sonrası kurum olarak birçok eksikliğin giderildiğine inanıyorum.						
2. Değişimin kurum içi ilişkileri olumsuz olarak etkilediğini düşünüyorum.						
3. Değişim sonrası iş yapma tarz ve usullerinde yenilikler getirildiğini düşünüyorum.						
4. Değişim sonrası temel iş özelliklerinin tamamen değiştiğini düşünüyorum.						
5. Değişim sonrası işlerin daha karmaşık bir hale geldiğini düşünüyorum.						
6. Değişimin kazanılmış haklarımı tehdit edici bir yönü olmayacağına inanıyorum.						
7. Değişim öncesi kurum performansının daha düşük olduğunu düşünüyorum.						
8. Değişim sonrası yetkilerimin sınırlandığını düşünüyorum.						
9. Değişim sonrası personelin beklentilerinin gerçekleşmediğini düşünüyorum.						
10. Değişim sonrası personelin motivasyonunun arttığını düşünüyorum.						

Kamu kurumlarında değişim faaliyetleriyle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz:

EK III: İş Tatmini Ölçeği

Şimdiki İşimden:	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Biraz Memnunum	Oldukça Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından						
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından						
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından						
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından						
5. Kişileri idare tarzı açısından						
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından						
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından						
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından						
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından						
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından						
11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından						
12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından						
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından						
14. Terfi olanağımın olması açısından						
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından						
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından						
17. Çalışma şartları bakımından						
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından						
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından						
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden						

EK IV: Örgüte Bağlılık Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Fazla Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.						
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekte kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.						
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum						
4. Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.						
5. Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.						
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.						
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.						
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.						
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.						
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum						
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.						
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.						
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum						
14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.						
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.						
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.						
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.						
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.						

KAYNAKÇA

- Adair, John. *Etkili Değişim*, Çev: Fatma Beşenek, 2. Baskı, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2005
- Agyris, Chris. *On Organizational Learning*, 2. Edition, Blackwell Publishing, USA, 1999
- Akat, İlker, Gönül Budak ve Gülay Budak. *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999
- Akın, Özcan. *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- Akkirman, Ali Deniz. *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004
- Aktan, Coşkun Can. *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1999
- Aktan, Coşkun Can. *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*, Ad Kitapçılık, İstanbul, 1999
- Albayrak, Gökşen Coşkun. "Globalizasyon Süreci ve Azgelişmiş Ülkeler", *Globalizasyonun Yansımaları*, Editör: Uğur Selçuk Akalın, Donkişot Yayınları, İstanbul, 2002, (1-30)
- Alder, Harry. *Yaratıcı Zeka*, Çev: Mehmet Zaman, Cüneyt Avşar, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- Altıntaş, Füsun Çınar. "Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi", *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, (31-43)
- Appleton, Daniel S., "Business Reengineering with Business Rules", *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editör: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998, (291-350)
- Argote, Linda. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers, USA, 1999
- Argüden, Yılmaz. *Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek*, Rota Yayınları, İstanbul, 2004
- Armistead, Colin and Philip Rowland. *Managing Business Process BPR and Beyond*, John Wiley&Sons, England, 1996
- Artan, İnci. "İletişim", *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Editörler: Suna Tevruz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, Beta Yayınları, No: 881, İstanbul, 1999 (157-188)

- Artan, İnci. “Örgütsel Değişim ve Gelişme”, Editör: Suna Tevruz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği, 2. Basım, Ankara, 1997
- Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- Augustine, Norman R. “Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek”, *Değişim*, Çev: Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, (155-172)
- Bakan, İsmail. *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004
- Balay, Refik. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001
- Barney, Jay B., Ricky W. Griffin. *The Management Of Organizations*, Houghton Mifflin Company, USA, 1992
- Bedeian Arthur G. and Raymond F. Zammuto. *Organizations Theory and Design*, Harcourt Brace College Press, USA, 1991
- Bell Chip R., Bilijack R. Bell. *Müşteri Sadakati Yaratmanın Sırları (Manyetik Servis)*, Çev: Fatma Duman, Elips Kitabevi, Ankara, 2004
- Bergquist, William. *The Postmodern Organization*, Jossey-Bass Publishers, USA, 1993
- Bolat, Tamer. *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerine Uygulanması)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Boonstra, Jaap J. *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley Sons Ltd., USA, 2004
- Bouldin, Barbara M. *Agents of Change Managing the Introduction of Automated Tools*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1989
- Brown, John Seely, Paul Duguid Paul. “Organizational Learning and Communities-of-Practise Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”, *Organizational Learning*, Editors: Michael D. Cohen, Lee S. Sproull, Sage Publications, U.K., (58-62)
- Bruce, Raymon, Wyman Sherman. *Changing Organizations Practicing Action Training and Research*, Sage Publications, London, 1998
- Budak, Gülay. *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu*, İzmir Ticaret Odası Yayınları, No:61, İzmir, 1999
- Camp, Robert C. *Business Process Benchmarking Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, USA, 1995

- Cole, G. A. *Personel Management Theory and Practice*, DP Publications, London, 1993
- Cole, Ken. “Globalizasyonun İktisadi Yönü”, *Globalizasyonun Yansımaları*, Editör: Uğur Selçuk Akalın, Donkişot Yayınları, İstanbul, 2002, (33-63)
- Cule, Paul E. “Business Process Reengineering: Theory and Practice”, *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editör: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998, (57-74)
- Cummings, Thomas G., Christopher G. Worley. *Organization Development&Change*, 8th Edition, Pre-Press Co., USA, 2005
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama*, Editör: Canan Çetin, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
- Çetin, Canan. *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- Çoroğlu, Çağlar. *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul, 2002
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*, Fifth Edition, West Publishing Co., USA, 1995
- Davenport, Thomas. “Business Process Reengineering: Where It’s Been, Where It’s Going”, *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editor: Varun Grover and William J. Kettinger, Idea Group Publishing, 1998, USA, (1-12)
- Davis, Keith. *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev: Atilla Baransel, Fulya Aykar, İlhan Aktaş ve Tomris Somay, İşletme Fakültesi Yayınları, No:199, İstanbul, 1977
- Dawson, Sandra. *Analysing Organizations*, Second Edition, The Macmillan Press Ltd., Great Britain, 1992
- Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2003
- Deiters, Wolfgang, Thorsten Löffeler and Rüdiger Striemer. “Applying Workflow Management Technology to Semi-Structured Business Process”, *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Press, USA, 1999

- Deming, W. Edwards. *Krizden Çıkış*, Çev. Cem Akaş, 2.Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998
- Demirel, Yavuz, Faruk Özçınar. “21. Yüzyıla Girerken Örgütlerde Değişen Yönetim ve Motivasyon Anlayışı”, Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, (225-236)
- Deniz, Mehmet. “ Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, (295-338)
- Denna, Eric L., Tom Lee and Sean Jaspersen. “Reengineering and Real Business Process Modeling”, *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Editör: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA, 1998, (350-375)
- Dessler, Garry. *Managing Organizations In Area of Change*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, 1995
- Dessler, Gary. *Management Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, USA
- Doğan, Selen. *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare yayınları, İstanbul, 2005
- Drucker, Peter F. *Değişim Çağının Yönetimi*, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları No:4, İstanbul, 1995
- Drucker, Peter F. *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993
- Drucker, Peter F. *Sonuç İçin Yönetim*, Çev: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998
- Duck, Jeanie Daniel. “Değişim Yönetimi”, *Değişim*, Çev: Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, (61-84)
- Duggan, Richard. “Idea Generation: Creative Problem-Solving and Innovation”, *Best Practice Process Innovation Management*, Editor: Mohamed Zairi, Butterworth Heinemann, London, 1999, (73-102)
- Dunn J. D., Elvis C. Stephens. *Management of Personel Manpower Management and Organizational Behavior*, McGraw-Hill Company, NewYork, 1972
- Düren, Zeynep. *2000’li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul, 2000
- Efil, İsmail. *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi*, 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003

- Erdoğan, İlhan. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, No:266, İstanbul, 1996
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul, 1991
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004
- Eren, Erol. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1999
- Ertürk, Mümin. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2000
- Eryıldız, H. Semih. *Yerel Yönetimde Yeniden Yapılanma*, Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı, Ankara, 1989
- Esener, Ömer. *Stratejik Ortaklıklar Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 1997
- Evans, James R. *Creative Thinking In The Decision and Management Sciences*, South-Western Publishing, USA, 1991
- Fitzgerald, Brian and Ciaran Murphy. *Business Process Re-engineering Myth Reality*, Editor: Colin Coulson-Thomas, Kogan Page Limited, London, 1997, (167-173)
- Gamble, Paul R. and John Blackwell. *Knowledge Management A State of The Art Guide Models, Tools, Strategy, intellectual Capital, Planning, Learning, Culture, Processes*, Kogan Page Ltd, London, 2001
- Gamdan, Sean. *Power Partnering a Strategy for Business Excellence in the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, USA, 1997
- Garvin David A. “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, *Bilgi Yönetimi*, Çev: Gündüz Bulut, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1998
- Gökbunar, Ramazan, Keramettin Tezcan ve Ahmet Utkuseven. “Yeniden Yapılanma veya Yeniden Yapılanma: Vergi İdaresi ve Denetimi İçin İşte Bütün Mesele Bu”, *Çağdaş Bir Vergi Ortamı Oluşturmak İçin: Türkiye’de Vergi İdaresi ve Vergi Denetimi Nasıl Yapılandırılmalıdır?*, Maliye Hesap Uzmanları Vakfı Yayınları, Yayın No: 13, Ankara, 2002
- Göker, Metin. *2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1996
- Greaver, Maurice F. *Strategic Outsourcing a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMA Publications, New York, 1999

- Greenberg, Jerald and others. *Behaviour in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, Canada, 1995
- Halis, Muhsin. *Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar*, Roma Yayınları, Ankara, 2001
- Hammer, Michael, James Champy. *Reengineering The Corporation A Manifesto For Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York, 1994
- Hammer, Michael, James Champy. *Değişim Mühendisliği*, Çev: Sinem Gül, 3.Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996
- Hammer, Michael, Steven A. Stanton. *Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?*, Çev: Sinem Gül, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998
- Harmon, Roy L. *İş Yeniden Yaratmak*, Çev. Zülfü Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1996
- Hurst, David K. *Kriz ve Yenilenme*, Çev: Ela Güldemir, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayınları, 2005
- İnce, Mehmet. “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Roller”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, (357-377)
- J., Albert and Marcella Jr. *Outsourcing, Downsizing and Reengineering: Internal Control Implications*, The Institute of Internal Auditors, Florida, 1995
- Johanson, Henry, Patrick McHugh and A. John Pendlebury. *Business Process Reengineering Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley&Sons, England, 1993
- Johns, Gary. *Organizational Behaviour Understanding and Managing Life at Work*, Harper Collins College Publishers, Fourth Edition, New York, 1996
- Jones, Gareth R. *Organizational Theory: Text and Cases*, Second Edition, Addison Wesley Longman Publishing Co., USA, 1998
- Ken, Gregson. “Kuruluşlarda Verimlilik Akımlarının Görev Belirleme İşlevi İle Bütünleştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Çev: Zühal Akal, No: 4, MPM Yayınları, Ankara, 1994, (7-15)
- Khoong, Chan Meng. *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Imperial College Press, USA, 1999

- Kırım, Arman. *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An Kurumsal Başarının Yol Haritası*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Knights, David and Willmott. *The Reengineering Revolution Critical Studies of Corporate Change*, Sage Publications, London, 2000
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*, Second Edition, Irwin Inc., USA, 1992
- Kuruşçu, Mehmet. *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*, Kültür Sanat Yayınları, İstanbul, 2003
- Layton, Sarah, Alfred Hurd, William Lipse. *Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız?*, Çev: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- Lencion, Patrick. *Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı*, Çev: Ekin Duru, Rota Yayınları, İstanbul, 2002
- Lewis Edward G. "Managing The Risk of Reengineering to Achieve Enterprise Excellence for the 21st Century", *Reengineering In Action The Quest for World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Press, London, 1998, (431-447)
- Maddux, Robert B. *Takım Kurma*, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, 2. Baskı, İstanbul, 2004
- Manganelli, Raymond L. and Mark M. Klein. *The Reengineering Handbook A Step By Step Guide To Business Transformation*, Amerikan Management Association, New York, 1994
- McCormack, Kevin P. and William C. Johnson. *Business Process Orientation Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, USA, 2001
- McHugh, Patrick, Giorgio Merli and William A. Wheeler. *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley&Sons Ltd., England, 1995
- Meyerson Debra E. "Sessiz Sedasız Radikal Değişim", *Kültür ve Değişim*, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 2003
- Morris, Daniel and Joel Brandon. *Re-engineering Your Business*, Mc Graw-Hill Inc., USA, 1994
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, Great Britain, 1996

- Newman, Karen L. and Stanley D. Nollen. *Managing Radical Organizational Change*, Sage Publications, USA, 1998
- Obeng, Eddie and Stuart Crainer. *Making Re-engineering Happen*, Pitman Publishing, London, 1994
- Ould, Martyn A. *Business Process Modelling and Analysis For Re-Engineering And Improvement*, John Wiley Sons Ltd., England, 1995
- Özervren, Mina. *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997
- Öztürk, Ümit. *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yay., İstanbul, 2006
- Paker, Can. “Örgütsel Bağlılık”, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara, 2000
- Pall, Gabriel A. *The Process-Centered Enterprise The Power of Commitments*, St. Lucie Press, USA, 2000
- Petrozzo, Daniel D. and John C. Stepper. *Successful Reengineering*, International Thompson Publishing Co., USA, 1994
- Plunkett, Warren R. and Raymond F. Attner. *Introduction to Management*, Fifth Edition, Wadsworth Publishing Co., USA, 1994
- Porter, Michael E. *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev:Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Pur, Hüseyin Perviz. *Türk Vergi İdaresi ve İdarenin Yeniden Yapılanması*, İstanbul, 1992
- Quinn, James Brian, Philip Anderson Sydney Finkelstein. “Mesleki Zekanın Yönetimi En İyilerden Azami Yarar Sağlamak, *Bilgi Yönetimi*, Çev: Zülfü Dicleli, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, (175-197)
- Roberts, Lon. *Process Reengineering The Key to Achieving Breakthrough Success*, ASQC Quality Press, USA, 1994
- Rothe, Harold F. “Does Higher Pay Bring Higher Productivity?”, *People and Productivity*, Editör: Robert A. Sutermeister, Second Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1969, (250-269)
- Salancik, G. R. *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behaviour*, Illionist St. Clair Pres, 1977

- Saltz, Jessica L. Mirvis Philip H., “Organizational Adaptability Rethinking the Resizing Process”, *Resizing The Organization*, Editors: Kenneth P. De Meuse, Mitchell Lee Marks, John Wiley&Sons Inc., USA, 2003, (346-363)
- Senge, Peter M. *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993
- Seymen, Oya Aytemiz. *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulaması*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Slater, Robert. *Jack Welch ve General Electric’ in Yolu*, Çev: Türkan Arıkan, Saadet Özkal, Literatür Yayınları, İstanbul, 2000
- Spector, Paul E. *Job Satisfaction Application, Assesment, Cause and Consequences*, Sage Publications, USA, 1997
- Spencer, Lyle M. and Hay McBer Center. *Reengineering Human Resources*, New York: John Wiley&Sons Inc., 1995
- Stewart, Thomas. *Entelektüel Sermaye Örgütlerin Yeni Zenginliği*, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess Yayınları, İstanbul, 1997
- Taşlıyan, Mustafa ve Derya Karayılan. “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, (253-269)
- Tekin, Mahmut. *Toplam Kalite Yönetimi*, Yenilenmiş 3. Baskı, Ankara, 2004
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004
- Tener, Arthur R. and Irving J. De Toro. *Process Redesign The Implementation Guide for Management*, Addison-Wesley Longman Inc., USA, 1997
- Thaens, M., V.J.J.M. Bekkers and Van H.P.M. Duivenboden. “Business Process Redesign and Public Administration: A Perfect Match”, *Beyond BPR in Public Administration*, Editörs: J.A. Taylor, I. Th. M. Snellen and A. Zuurmond, IOS Press, USA, 1997, (15-37)
- Turner, Veronika. “Customer Participation and Commitment in BPR”, *Reengineering In Action*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Press, USA, 1999, (289-299)
- Tokat, Bülent. *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:6, Kütahya, 1998

- Tortop, Nuri, Eyüp İşbir ve Burhan Aykaç. *Yönetim Bilimi*, 3. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999
- Tosi, Henry L., John R. Rizzo and Stephen J. Carroll. *Managing Organizational Behavior*, Second Edition, Harper&Row Publishers, New York, 1990
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004
- Üster, İsmail. *Yerinde Sayan Şirketler*, Elma Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi:7, İzmir, 2004
- Vardar, Abdül. *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001
- Virkkunen, Jaakko and Kari Kuutti. "Questioning the Unit of Analysis in BPR", *Reengineering In Action The Quest For World-Class Excellence*, Editor: Chan Meng Khoong, Imperial College Pres, (157-171)
- Voss, Tony. *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)*, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997
- Wadsworth, Walter J. *Liderlik*, Çev: Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- Wagner John A. and John R. Hollenbecek. *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 1998
- Wanous, John P. *Organizational Entry Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1980
- Wasti, S. A. "Örgütsel Bağlılık ve Kültür", *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara, 2000
- Weiss, D. J. and others. "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol:12, University of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis, 1967
- Wendell L. French, H. Bell Cecil. *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 5th Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, U.S.A., 1995
- Wermter, Margit. *Stratejik Proje Yönetimi*, Evrim Yayınları, Yönetim Dizisi:4, İstanbul, 1996
- White, Donald D. and David A. Bednar. *Organizational Behavior Understanding and Managing People at Work*, Second Edition, Allyn and Bacon, USA, 1991

Yalçın, İbrahim. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2005

Yeniçeri, Özcan. “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, (175-192)

Yeniçeri, Özcan. *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

Yeşil, Salih ve Mehmet Güven. “Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, (271-295)

Yüksel, Öznur. *Personel Organizasyonu (İşgören Verimliliği ve İş Tatmini Açısından)*, Ankara, 1990

MAKALELER

- Agarwel, Sanjeev. "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol:24, No:4, 1993, (715-739)
- Akçay, R. Cengiz. "Yaşlı Çalışanlar", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 2001, (79-112)
- Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, No:4, 2002, (1-25)
- Aksu, Akın. "İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 1996, (137-150)
- Aktan, Hasan Basri. "Kamuda İyi Yönetişim", *Vergi Dünyası*, Sayı:274, Haziran 2004, (13-17)
- Aktaş, Aliye ve Ramazan Aktaş. "İş Stresi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 1992, (153-170)
- Al-Ajmi, Rashed. "The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait", *International Journal of Management*, Vol: 23, No: 4, Dec-2006, (838-943)
- Allen, N. J. and J. P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, 1990, (1-18)
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer. "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4, Dec-1990, (847-858)
- Arslantaş, Cem Cüneyt. "Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 5, 2006, Ankara, (75-98)
- Balcı, Asım. "Kamu Mali Yönetiminde Performans Değerlendirmesine Geçiş", *Vergi Dünyası*, Sayı:262, Haziran-2003, İstanbul, (197-200)
- Baş, Türker ve Kadir Ardıç. "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Eylül-2002, (72-81)
- Bayraktar, Osman. "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", *Active Yönetim*, Temmuz-Ağustos, 2002, (35-54)

- Becker, H. S. "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol: 66, 1960, (32-40)
- Bektaş, Çetin ve Hüseyin Yılmaz. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinin Sağlanmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Uşak'ta Bir Araştırma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, (687-697)
- Bender, Keith A., Susan M. Donohue and John S. Heywood. "Job Satisfaction and Gender Segregation", *Oxford Economic Papers*, Oxford University Press, Vol:57, No:3, Jul-2005, (479-496)
- Biggs, David and Stephen Swailes. "Relations Commitment and Satisfaction in Agency Workers and Permanent Workers", *Employee Relations*, Vol:28, No:2, Bradford, 2006, (130-143)
- Bland, Carole J. And others, "The Impact of Appointment Type on the Productivity and Commitment of Full-Time Faculty in Research and Doctoral Institutions", *The Journal of Higher Education*, Vol:77, No:1, January/February-2006, (89-123)
- Bozkurt, Rıdvan. "Kalitenin Esasları ve Deming' in Ondört İlkesi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 3, Ankara, 1994, (107-136)
- Bryant, Rohanda M. and Madonna G. Constantine. "Multiple Role Balance, Job Satisfaction and Life Satisfaction in Women School Counselors", *Professional School Counseling*, Vol:9, No: 4, Apr-2006, (265-271)
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol:19, No:4, 1974, (533-546)
- Ceylan, Adnan, ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk. "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, No:7, 2006, (48-58)
- Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne and Jung-Yao Hung. "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership Organization Development Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol: 27, No:4, 2006, (242-249)
- Chinen, Kenichiro and Carl E. Enomoto. "The Impact of Quality Control Circles and Education on Organizational Commitment in Northern Mexico Assembly Plants", *International Journal of Management*, Vol:21, No:1, March-2004, (51-57)

- Cohrs, J. Christopher, Andrea E. Abele and Dorothea E. Dette. "Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals", *The Journal of Psychology*, Vol:140, No:3, May-2006, (363-395)
- Çarıkcı, İlker H. "Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları –Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 2001, (161-178)
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Haziran-2006, (120-131)
- Demir, Nevzat. "Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", *Öneri Dergisi*, Sayı:26, Yıl:13, Cilt:7, Haziran-2006, (153-162)
- Ehtiyar, Rüya. "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, Nisan-1996, (109-122)
- Erdoğan, Nihat. "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1, 1999, Ankara, (15-30)
- Erken, Nazım ve Aydın Argın. "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/ Değişim Yönetimi", *Activebanka*, No:14, Ağustos-Eylül 2000, (6-24)
- Erol, Ahmet. "Yeniden Yapılanma", *Mükellefin Dergisi*, No:130, İstanbul, Ekim-2003, (137-145)
- Ferik, Funda. "Özyeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler", *Active Yönetim*, Mart-Nisan 2002, (70-75)
- Ferk, Dyanne J. "Organizational Commitment Among Married Dual-Career Employees: Traveling Commuter Versus Single Residence", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol:70, No:2, 2005,(21-28)
- Fuller, J. Bryan and others. "A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment", *The Journal of Social Psychology*, Vol:143, No:6, Washington, December, 2003, (789-791)
- Gül, Hasan ve Ercan Oktay. "Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı: 229, Nisan-2005, (65-83)

- Gül, Hasan. “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2003, (73-83)
- Güleç, Sevcin ve Aykut Bedük. Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama), 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, s.699-709
- Güney, Salih ve Ayhan Demir. “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1997, (129-140)
- Güney, Salih, Abdülkadir Varoğlu ve Aliye Mavili Aktaş. “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Mart Sayısı, Ankara, 1996, (53-76)
- Güven Şeneri, Müge. “Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi Açısından Gelişmekte Olan Ülkeler: Sorunlar ve Eğilimler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankar, 1991, (125-138)
- Haris, Gregory E. and James E. Cameron. “Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol:37, No:3, Jul, 2005, (159-169)
- Hwang, Ing-San and Jyh-Huei Kuo. “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations”, *Journal of American Academy of Business*, Vol:8, No:2, Mar-2006, (254-260)
- İncir, Gülten. “Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 1985, (113-128)
- Kabadayı, Reşide. “Stratejik Planlama ve Eğitim”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara, 1999, (143-154)
- Kanter, R. M. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol: 33, No:4, 1968, (499-517)
- Karaca, Yüksel. “Kamu Sektörü ve Toplam Kalite: Neden Olmasın?”, *Active Yönetim*, Ağustos-Eylül Sayısı, 2000, (44-47)
- Karyağdı, Nazmi. Vergicilik Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, *Maliye Dergisi*, Sayı: 88, Ankara, 2000, (15-19)

- Keskin, Gülümser. “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1997, (141-163)
- Klein, Mark M. “ Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği”, Çev. Nevda Atalay, *Verimlilik Dergisi*, 1996/2, MPM Yayınları, Ankara, 1996, (47-64)
- Kocaoğlu, Batuhan ve Bahadır Gülsün. “Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1, Ankara, 2004, (33-50)
- Lau, Chung-Ming, David K. Tse and Nan Zhau. “Institutional Forces and Organizational Culture in Chine: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of International Business Studies*, Washington, Third Quarter 2002, Vol:33, No:3, (533-550)
- Law, Daniel W. “Interactive Organizational Commitment and Hardiness in Public Accountants’ Turnover”, *Managerial Auditing Journal*, Vol:20, No:4, 2005, (383-392)
- Lee, Thomas H. “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Çev: Orhan Pazarcık, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, (17-24)
- Leong, C. S. Leong, Adrian Furnham and Cary L. Cooper, Cary L. “The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship”, *Human Relations*, Vol:49, No:10, Oct-1996, (1345-1363)
- Loi, Raymond; Ngo Hang-Yue Sharon Foley. “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No:79, March-2006, (101-120)
- Lok, Peter and John Crawford. “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture,Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, *Leadership&Organization Development Journal*, Bradford, 1999, Vol:20
- Madsen, Susan R., Duane Miller and Cameron R. John. “Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol:16, No:2, 2005, s.218, San Francisco, 2005, (213-235)

- Martin, Thomas N. and John C. Hafer. Turnover is Linked to Job Involvement and Organizational Commitment”, *Telemarketing*, Vol:13, No:12, Jun-1995, (106-112)
- Meyer, J.P. and N.J. Allen; ‘A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment’, *Human Resource Management Review*, Vol: 1, 1991, (61-89)
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. Topolnytsky, Laryssa, “Commitment in a Changing World of Work”, *Canadian Psychology*, Vol:39, Feb-May 1998, (82-91)
- O’Reilly, C., and J. Chatman. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No:3, 1986, (492-499)
- O’Reilly, Charles. “Corporations, “Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, Vol:31, No:4, Summer-1989, (9-25)
- Okpara, John O. Michael Squillace and Emmanuel A. Erundu. “Gender Differences and Job Satisfaction: A Study of University Teachers in The United States”, *Women in Management Review*, Vol:20, No:3, 2005, (177-190)
- Okumuş, Fevzi. “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 1993, (75-82)
- Öncer, Mustafa. “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2000, (133-152)
- Öncül, Mehmet Sadık. “Örgütsel Öğrenme”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara, 1999, (7-24)
- Özalp, İnan, Cemil Ulukan ve Özlem Oktal. “Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 4, Ankara, 1998, (113-125)
- Özden, Mehmet Cemil. “Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2001, (33-68)
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, Yıl:2003, (113-130)

- Özgener, Şevki. “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara, 2000, (41-64)
- Özmen, Ömür Timurcanday, Yasemin Arbak ve Ömür Saatçioğlu. “Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi”, 3. *Verimlilik Kongresi*, MPM Yayınları, No: 599, Ankara, 14-16 Mayıs. 1997, (490-505)
- Öztürk, Azim. “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 1994, (113-128)
- Pekdemir, Işıl ve diğerleri. “Personel Güçlendirme İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 2006, (11-36)
- Penley, Larry E. and Sam Gould. “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:9, No:1, January-1988, (43-59)
- Porter, Christopher O. L. H. “Goal Orientation: Effects on Backing Up Behavior, Performance, Efficacy and Commitment in Teams”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:90, No:4, Jul-2005, (811-818)
- Sapancalı, Faruk. “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:4, Ankara, 1993, (55-74)
- Sauer, Chris. *Business Process Re-engineering Information Systems Opportunities and Challenges-Proceedings of the IFIP TC8 Open Conference*, Editors: Bernard C.Glasson, Igor T. Hawryszkiewicz, ve diğerleri, Australia May 1994, Elsevier Science B.V., North Holland, (525-538)
- Schappe, Stephen P. The Influence of Job Satisfaction, “Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”, *The Journal of Psychology*, Provincetown, Vol:132, No:3, May-1998, (277-290)
- Sel, Cüneyt. Kamu Sektörünün Yeniden Yapılanma Gereği Üzerine Bazı Gözlem ve Düşünceler, *İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı: 100, Temmuz-1994, (74-82)
- Sikorska-Simons, Elzbieta. “Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living”, *The Gerontologist*, Vol:45, No:2, April 2005, (196-205)
- Smith, Richard A. and James M. Citrin. “Career Journal: Turning Uncertainty Into Career Advantage; Changes in the Workplace Can Hurt Job Satisfaction, But Create Opportunities”, *Wall Street Journal* (Europe), October 14, 2003, (8)
- Şenyiğit, Gümran. “Çalışma Hayatında Stres”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2004, (103-120)

- Şimşek, Levent. “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1995, (91-108)
- Tan, Serdar. “Ergonomik Bir Yönetim Tarzı; Toplam Kalite Yönetimi”, *Beşinci Ergonomi Kongresi*, MPM Yayınları, No: 570, İstanbul, 1995, (11-36)
- Taşkın, Erdoğan. “İşletmelerde Etkin Örgütlenme”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 4, Ankara, 1993, (13-28)
- Testa, Mark R. “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment”, *The Journal of Psychology*, Vol:135, No:2, March-2001,
- Tınar, M. Yaşar, Cemile Gürçay ve Tunç Demirbilek. “Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 1997, (27-43)
- Tokat, Bülent ve Meltem Dil. “Performans Değerlemenin İş Tatminini Artırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik bir Uygulama”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Şubat-2006, (46-55)
- Toker, Boran. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:8, No:1, 2007, (92-107)
- Ugboro, Isaiah O. “Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol:7, No:3, Glendale, May-2006, (232-257)
- Ünsar, Sinan ve diğerleri. “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, Şubat-2006, (131-144)
- Wade, Marilyn. “Effects of Changes in Job Satisfaction Levels on Employee Turnover”, *Personnel Journal*, Aug-1968, Vol:47, (589-590)
- Walumbwa, Fred O. And others. “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U. S. Financial Firms”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol:16, No:2, 2005, (235-256)
- Warner, Jody Clay; Karen A. Hegtvedt, Paul Roman. “Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact On Organizational Commitment”, *Social Psychology Quarterly*, Vol:68, No:1, 2005, (89-102)

- Wasti, S. A. "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2000, (401-410)
- Whiteacre, Kevin W. "Measuring Job Satisfaction and Stres at a Community Corrections Center: An Evidence-Based Study", *Proquest Social Science Journals*, Vol:68, No:3, June-2006, (70-74)
- Yamada, Y. "Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Direct Care Workers in Home Care", *The Gerontologist*, Vol:42, No:1, Washington, October, 2002, (23-24)
- Yıldırım, İbrahim. *Günümüz Türk Kamu Örgütlerinin Çevresel Analizi*, Activeyönetim, Ocak-Şubat, 2002, (84-89)
- Yılgör, Ayşe Gül. "Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Bir Model Oluşturabilme Potansiyeli", *İktisat Dergisi*, Eylül-2000, (40-46)
- Yılmaz, Cengiz ve Çiğdem Kantarlı. "Toplam Kalite Felsefesi ve Tam Zamanında Üretim Perspektifi Altında Türk Deri Konfeksiyon Sanayinin Sorunlarına Yönelik Çözüm Önerileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:3, Ankara, 2000, (153-178)
- Yılmaz, Gülay Özdemir. "Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Giderilmesinde Takım Çalışmalarından Yararlanma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 1, Ankara, 2005, (45-66)
- Yılmaz, Hüseyin. "İşletme Yönetiminde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:1, Ankara, 2004, (113-130)
- Yoon, Jeongkoo, Mouraine R. Baker, Ko Jong-Wook. "Interpersonal Attachment and Organizational Commitment: Subgroup Hypothesis Revisited", *Human Relations*, Vol:47, No:3, March-1994, (329-352)
- Yousef, Darwish A. "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting", *Personel Review*, Vol:29, Farnborough, 2000, (567-592)
- Yüksel, İhsan, Mustafa Kurt ve H. Hüseyin Önder. "İş Güçlüğü'nün İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Stepwise Regresyon Analizi İle Belirlenmesi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, Ankara, 1998, (43-52)
- Zaccaro, Stephen J. and Gregory H. Dobbins. "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Diffences Among Multilevel Attachments", *Journal of Organizational Behavior*(1986-1998), Vol: 10, No: 3, Jul-1989, (267-273)

İTERNET KAYNAKLARI

- Akın, Bahadır. İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması –Değişim Mühendisliği- Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=264, (20.11.2006)
- Aktan, Coşkun Can. “Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Benchmarking”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-gelecegin-dunyasinda-degisim.pdf, (20.11.2006)
- Alkan, Mustafa. “ Temel Yetenekler”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=20, (20.11.2006)
- Alkan, Yeşim. “Değişime Bu Direnç Neden?”, *Değişim Yönetiminde İnsan KAYNAK*, Sayı: 7, Temmuz-Eylül, 2001, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=81&SAYI=7>, (05.05.2007)
- Kadir Ardıç, Türker Baş, “Job Satisfaction In Public And Private University Academics of Turkey: A Comperative Study”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001, www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic5.doc, (18.11.2006)
- Ardıç, Kadir ve Türker Baş. “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=9, (18.11.2006)
- Ardıç, Kadir. İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yaz_gos.php?vt=2&id=233, (18.11.2006)
- Arslan, Yılmaz. “Kamu Yönetimi Reformu Kapsamında Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının Değerlendirilmesi”, İçişleri Bakanlığı, http://www.icisleri.gov.tr/Icisleri/WPX/kamu_yonetimi_temel_kanunu.htm, (30.02.2007)
- Aslıyüce, Ali. Organizasyonel Değişim Mühendisliği, 2003, www.sitetky.com, (17.11.2006)
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/sayi_23.htm, (25.11.2006), (35-59)

- Can Baysal, Ayşe; Mahmut Paksoy. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.28, Sayı:1, 1999, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>, (02.01.2007), (7-15)
- Çekmecelioğlu, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran-2006, <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi2/hgunduz.pdf>, (20.11.2006), (153-168)
- Dietz, Jan L.G. The Deep Structure of Business Processes, Communications of The ACM, May, 2006, No.5, <http://www.demon.nl/documents/Dietz.pdf>, (25.11.2006), (59-64)
- Esatoğlu, A. Ezel v diğerleri. “Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama”, www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3069, (05.02.2007)
- Gazioğlu, Şaziye ve Aysıt Tansel. “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, ERC Working Papers in Economics, Januray- 2002, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0303.pdf>, (20.12.2006)
- Göksel, Aykut. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi”, <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/ik.pdf>, (01.03.2007), (1-13)
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya. “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İkt.ve İda. Bil. Dergisi, Cilt:6, Sayı: 2, 2005, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf>, (25.11.2006), (23-39),
- Hamermesh, Daniel S. The Changing Distribution of Job Satisfaction, Discussion Paper, No: 42, Germany, May, 1999, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=166590, (27.01.2006)
- İşçan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Cilt:59, Sayı:1, Yıl:2004, www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale, (07.01.2007)

- Kaiser, Lutz C. "Gender-Job Satisfaction Differences Across Europe-An Indicator for Labor Market Modernization", Berlin, December, 2005, www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/diskussionspapiere/docs/papers/dp537.pdf, (12.10.2006)
- Karakaş, Şahsenem. "Stratejik Planlama", www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.php?id=20, (17.11.2006)
- Keser, Aşkın. "The Relationship Between Job and Life Satisfaction In Automobile Sector Employees in Bursa", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt7sayi2/akeser.pdf>, (04.02.2007), (52-63)
- Keskin, Halit. "Çalışanları Güçlendirmek", Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü E-Bülten, Sayı: 10, Temmuz-2005, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm>, (20.11.2006)
- Ketle RN, Jennifer L. "Factors Affecting Job Satisfaction in the Registered Nurse", <http://www.juns.nursing.arizona.edu/articles/Fall%202002/Kettle.htm>, (29.11.2006)
- Kirel, Çiğdem. "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, Kasım-1999, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim3.htm, (20.11.2006), (115-136)
- Kitapçı, Hakan. "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 39, 2006, http://www.yesevi.edu.tr/index.php?action=show_article&bilig_id=28&article_id=88, (03.02.2007) (73-86),
- Kömürcüoğlu, Hüseyin. "Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Yıl:2003, <http://isgucdergi.org/printout.php?id=36>, (16.02.2007)
- Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İkt. ve İda. Bil. Fak. Dergisi, Sayı:20, Ocak-Haziran, 2003, <http://iibf.erciyes.edu.tr>, (20.11.2006)
- Kurşunmaden, Fatih İbrahim. "Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.selcukkariyer.com/makaleler.asp?ID=6>, (19.11.2006)

- Mukaddes Örs, “Ahmet Münir Acuner, Nilgün Sarp ve Ömer Rıfkı Önder, Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:56,Sayı:4, 2003, www.ankara.edu.tr (28.01.2007),
- Ölçüm Çetin, Münevver. “The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, Journal of American of Business, Vol:8, No:1, Mar-2006, <http://www.jaabc.com/journalv8n1preview.html>, (25.11.2006)
- Özdevecioğlu, Mahmut. Aksoy, M. Suat. “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, C. Ü. İkt. ve İda. Bil. Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2005, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1067.pdf>, (25.11.2006), (95-109),
- Özer, Melek ve Özlem Özsoy Karabulut. Yaşlılarda Yaşam Doyumu, Geriatri Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2003, http://geriatri.dergisi.org/pdf/pdf_TJG_146.pdf, (05.01.2007) (72-74)
- Özkan, Memet. “Süreç Yönetimine Giriş”, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/SURECLERLE%20ILGILI%20KAVRAM%20VE%20YAKLASIMLAR.htm>, (20.11.2006)
- Özkan, Yelda. Değişim Mühendisliği, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004, (19.11.2006)
- Özler, Hayrettin, Derya Ergun ve Gülten Eren Gümüştekin. “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>, (03.02.2007), (133-140)
- Öztürk, Zekai ve Hakan Dünder.“Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İkt. ve İda. Bil. Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>, (20.11.2006), (57-67),
- Saran, Ulvi. Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>, (16.11.2006),
- Seçen, Tülin. Kamu Sektöründe Yeniden Yapılanma ve Değişim, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=49>, (15.11.2006)

- Serinkan, Celalettin. “Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>, (04.12.2006)
- Sibbald, Bonnie and others. “GP Job Satisfaction in 1987, 1990 and 1998: Lessons For The Future?”, Family Practice, Oxford University Press, Vol:17, No:5, England, 2000, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=11021893&dopt=Abstract, (25.11.2006), (364-371)
- Sümer, Bilge. “TKY Uygulamalarında Kullanılan Teknikler”, www.sitetky.com, (20.11.2006)
- Syptak, J.Michael, David W. Marsland and Deborah Ulmer. “Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice”, American Academy of Family Physicians, <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>, (20.12.2006)
- Temel Yetenek Kavramı, www.ozyazilim.com, (20.11.2006)
- Terzi, Ali Rıza ve Türker Kurt. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>, (20.01.2007)
- Turan, Selahattin, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman. Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler, Sosyal Bilimler Dergisi, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf14/Makaleler/18.pdf>, (08.01.2007), (181-202)
- Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın. “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, Yıl:2004, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1141031232_1.pdf, (25.11.2006), (91-99)
- Weicher, Maureen, Chu, William W., Lin, Wan Ching. Business Process Reengineering Analysis and Recommendations, <http://www.netlib.com/bpr1.shtml>, (07.06.2006)
- www.insankaynaklari.com, (07.01.2007)
- www.ogretmenlik.com, (07.01.2007)
- www.wikipedia.org, (14.12.2006)

Yılmaz, Osman. Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, Şubat-2001, ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf, 20.11.2006

TEZLER

- Alexeeff, Valentine V. "Monitoring Public Employee Response to Change: Use of Organizational Commitment and Job Satisfaction Measures", *Doktora Tezi*, University of Southern California, U.S.A., 2001
- Aliyevea, Saadet Aliyevea. "Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul, 2005
- Ata, Elif. "A Study on the Relationship Between Entrepreneurship and Resistance to Organization Change", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, M.Ü.Sosyal Bil. Enst., İstanbul, 1998
- Bali, Mehmet. "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Yöntemi ile Küçülme ve Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006
- Baştemur, Yakup. "İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'ne Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006 s.28,
- Beck, Nancy Kimmerle. "The Impact of Organizational Change: A Longitudinal Study of Reorganization and Its Effect on Family Service Workers' Job Satisfaction, Commitment and Intent to Leave", *Doktora Tezi*, University of Pittsburgh, U.S.A., 1996
- Beckworth, Cherry Kay Bruce. "A Study of the Relationship Between Organizational Change, Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Social Workers and Registered Nurses", *Doktora Tezi*, The University of Texas at Arlington, U.S.A., 19
- Benson, Carmel Amanda. "Procedural Justice Effective Leadership and Organizational Commitment Amidst Organizational Change", *Doktora Tezi*, University of California, U.S.A., 2002
- Boticelli, Marie Johnson. Assessing the Impact of Culture Change Initiatives on Organizational Effectiveness and Employee Job Satisfaction in Higher Education, *Doktora Tezi*, Capella University, U.S.A, 2000
- Collier, Donna Owens. "Developmental Changes in Predictors of Job Satisfaction for Female Elementary School Teachers", *Doktora Tezi*, Old Dominion University, U.S.A., 1992
- Dool, Richard R. "The Impact of Persistent Change Initiatives on Job Satisfaction", *Doktora Tezi*, University of Maryland University College, U.S.A., 2006

- Heinzman, Joseph Jr. "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction to Organizational Commitment: A Study of Two Mid-Western Firms", *Doktora Tezi*, Nova Southeastern University, 2004
- Mino, Claudia E. "Organizational Trust Organizational Cynicism and Organizational Commitment During a Change Initiative", *Doktora Tezi*, Alliant International University, U.S.A., 2002
- Oran, Nil Başkaya. 'Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University', *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989
- Palumbo, Karen G. "Correlation of Disintermediation With Changes in Job Satisfaction for Remaining Members of the Disintermediated Marketing Channel", *Doktora Tezi*, Northcentral University, U.S.A., 2005,
- Patel, Rita. "Testing an Organizational Commitment Model in the Context of a Downsizing Russian Military", *Doktora Tezi*, The George Washington University, U.S.A., 2000
- Spiser, Albert; Lynne, Valarie. "A Meta-Analysis of Organizational Commitment and Justice in Survivors and Victims of Organizational Downsizing", *Doktora Tezi*, Our Lady of the Lake University, U.S.A., 2001
- Sun, H. Özlem. "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü", *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, T.C.Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002
- Tiryaki, Tuğba. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2005
- Very, Renee Marie. "Job Satisfaction Related to Organizational Changes Experienced by Critical Care Nurses", *Doktora Tezi*, Duquesne University School of Nursing, U.S.A., 1995
- Wadsworth, Lee Ann Darlyn. "The Relationship Between Member Concerns About Organizational Change and Their Organizational Commitment: The Impact of Interpersonal Trust", *Doktora Tezi*, North Carolina State University, 2001

RAPORLAR

Treasury Manager's Report, "Treasury Salaries up but Downsizing Hurts Morale
Staff in Reduced Treasury Departments Report Lower Job Satisfaction",

KANUNLAR

Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Genel Gerekçe, 29 Aralık 2003