

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ÖRGÜTSEL YAPI DEĞİŞİKLİKLERİNİN BİREYLERİN
PERFORMANS, MOTİVASYON VE VERİMLİLİKLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Muhammet İlyas UYSAL

Tez Danışmanı:Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Bilimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **Örgütsel Yapı Değişikliklerinin Bireylerin Performans, Motivasyon ve Verimlilikleri Üzerindeki Etkisi** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Muhammet İlyas UYSAL



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Muhammet İlyas UYSAL

Numarası : 92-11-5532

Anabilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı (Türkçe) : Örgütsel Yapı Değişikliklerinin Bireylerin Performans, Motivasyon ve Verimlilikleri Üzerindeki Etkisi

Tez Başlığı (İngilizce) : The Effect of Organizational Structure Changes on Individual Performance, Motivation and Productivity

Tez Savunma Tarihi : 26.08.2019

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Burcu ŞENTÜRK

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır ☒

Düzeltilmelidir ☐

Başarısızdır ☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

Uzun bir maraton olan yüksek lisans eğitimimin son aşaması olan tez çalışmamda değişmeyen tek şeyin değişim olduğundan hareketle; örgütlerde gerçekleşen yapısal değişimlerin, bireyler üzerindeki etkilerini motivasyon, performans ve verimlilik açısından incelemeye çalıştım. Konuya ilişkin literatür taraması ve akabinde gerçekleştirdiğim araştırmanın bulgularının daha sonraki çalışmalarda araştırmacılara ışık tutmasını temenni ediyorum.

Çalışmalarım sırasında çok değerli destek ve yardımlarını esirgemeyen ve tez danışmanlığımı yürüten hocam Sayın Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ'a, araştırma için soru formuna muhatap olan ve önemli görüşlerini aktarma nezaketinde bulunan değerli katılımcılara, çalışmam esnasında kendileriyle yeteri kadar vakit geçiremememe katlanan dünya güzeli kızlarıma ve her zaman olduğu gibi bu çalışmamda da her konuda bana destek olan ve çalışmamın her aşamasında yanımda olan çok değerli ve sevgili eşim Öykü TOPRAK UYSAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İnsanların hayatının büyük kısımlarını geçirmiş oldukları şirketlerin, kurumların, organizasyonların, kısaca örgütlerin mevcut yapıları zaman zaman gerek ihtiyaçlarla gerekse ihtiyaç olmadan değişmektedir. Örgüt yapısındaki değişimin her aşaması ise örgütleri ciddi anlamda etkilemektedir. Bu etkiler sadece değişimin yaşandığı kısım, birim, iş yapma tekniği, teknoloji vb. etkilememekte örgütün tamamına sirayet etmektedir. Belki de değişimden en fazla etkilenen, insan unsurudur.

Çalışmada örgütsel yapı değişimlerinin örgütün yapı taşı olan bireylerin üzerinde oluşabilecek motivasyon değişimleri, performans artış veya azalışları ile yine bireylerin verimliliklerine olumlu ya da olumsuz katkısının incelenmesi hedeflenmiştir. Söz konusu hedefe ulaşabilmek adına konuya ilişkin literatür taraması akabinde örgütsel yapı değişiminin yaşandığı bir kurumda yönetici seviyesindeki bireylerle nitel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerle bireylerin konuya ilişkin yaşadıkları ve düşünceleri analiz edilerek sonuçlar ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yapısı, Örgütsel Yapı Değişimi, Motivasyon, Performans, Verimlilik

ABSTRACT

The existing structures of companies, institutions, organizations and organizations in which people have spent most of their life change from time to time with and without the need. Every step of the change in the organizational structure affects the organizations seriously. These effects does not only affect the part of the change, they affect the entire organization. Perhaps it is the human element whom most affected by the change.

In this study, it is aimed to investigate the positive or negative contribution of organizational structure changes to the motivation changes, performance increases or decreases that may occur on individuals who are the building blocks of the organization. In order to achieve this objective, qualitative interviews were conducted with individuals at executive level in an institution where organizational structure change was experienced after literaturere view. Through these interviews, the experiences and thoughts of the individuals were analyzed and the results were tried to be revealed.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Structure Change, Motivation, Performance, Productivity

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
GRAFİKLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL YAPI, ÖRGÜTSEL YAPIYI BELİRLEYEN UNSURLAR VE YAPI DEĞİŞİMLERİ	3
1.1. Örgütsel Yapı Kavramı	3
1.1.1. İşte Uzmanlaşma	4
1.1.2. Bölümlere Ayırma	4
1.1.3. Komuta Zinciri	5
1.1.4. Kontrol Alanı	5
1.1.5. Merkezi Karar Alma ve Ademi Merkezi Karar Alma	6
1.1.6. Formelleştirme	6
1.2. Örgüt Yapısının Boyutları.....	7
1.2.1. Biçimsel Yapı ve Ögeleri	7
1.2.1.1. Temel Yapı ve Ögeleri	7
1.2.1.2. Eylemsel Yapı ve Ögeleri	8
1.2.2. Biçimsel Olmayan Yapı ve Ögeleri	9
1.3. Yapı Değişimleri	10
1.3.1. Örgütsel Değişimin Anlamı	10
1.3.2. Değişimi Tetikleyen Etkenler	10
1.3.2.1. Dış Etkenlere Bağlı Değişim.....	10
1.3.2.2. İç Etkenlere Bağlı Değişim	11
1.3.3. Örgütsel Değişimin Hedefleri	12

1.3.3.1. Örgütsel Yapının Değiştirilmesi	12
1.3.3.2. Teknolojinin Değiştirilmesi	13
1.3.3.3. Fiziksel Ortamların Değişimi	13
1.3.3.4. İnsanların Değişimi	14
1.3.4. Değişim Kategorileri	15
1.3.4.1. Planlı ve Plansız Örgütsel Değişim	15
1.3.4.2. Planlı Değişim Çeşitleri	16
1.3.4.3. Dönüşümsel Değişim	17
1.3.5. Değişim Modelleri	18
1.3.5.1. Evrimsel Örgütsel Değişim Modeli	18
1.3.5.2. Devrimsel Örgütsel Değişim Modeli	18
1.3.5.3. Lewin'in Değişim Süreci Modeli	19
1.3.5.4. Faaliyet Araştırması Yöntemi	19
1.3.5.5. İnovasyon (Yenilikçilik)	20
İKİNCİ BÖLÜM	22
BİREYSEL MOTİVASYON, PERFORMANS VE VERİMLİLİK	22
2.1. Motivasyon Kavramı	22
2.1.1. Motivasyonun Tanımı	22
2.1.2. Motivasyonun Önemi	23
2.1.2.1. Motivasyonun Yönetenler Açısından Önemi	23
2.1.2.2. Motivasyonunun Çalışanlar Açısından Önemi	25
2.1.3. Motivasyon Teorileri	25
2.1.3.1. Kapsam Teorileri	26
2.1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	26
2.1.3.1.2. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	28
2.1.3.1.3. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi	29
2.1.3.2. Süreç Teorileri	30
2.1.3.2.1. Beklenti Teorisi	30
2.1.3.2.2. Davranış Şartlandırma Teorisi	32
2.1.3.3. Çağdaş Motivasyon Teorileri	33
2.1.3.3.1. Eşitlik Teorisi	34

2.1.3.3.2. Locke'un Amaç Teorisi	35
2.1.3.3.3. Atıf Teorisi	35
2.1.3.3.4. Japon Motivasyon Kuramı	36
2.1.3.4. F. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Teorisi	38
2.1.4. Motivasyon Süreci	41
2.2. Performans Kavramı	41
2.2.1 Personel Performansının İşletme İçin Önemi	43
2.2.2 Performansın Unsurları	44
2.2.2.1 Karlılık	44
2.2.2.2 Kalite	45
2.2.2.3 İş Tatmini	45
2.2.2.4 Motivasyon	46
2.2.2.5 Etkinlik	46
2.2.2.6 Verimlilik	46
2.2.2.7 Yenilik	47
2.2.3. Performansı Etkileyen Faktörler	47
2.3. Verimlilik	48
2.3.1.İşgücü Verimliliği Kavramı	49
2.3.1.1 Yöneticilerin Verimliliği	50
2.3.2. İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler	51
2.3.2.1. Yönetim ve Eğitim Faktörleri	51
2.3.2.2. Teknolojik ve Çevresel Faktörler	52
2.3.2.3. Kültürel Faktörler	52
2.3.2.4. Kişisel ve Motivasyon Faktörleri	53
2.3.2.5. Sosyal ve Ruhsal Faktörler (Örgüt Kültürü)	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ALAN ÇALIŞMASI	56
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	56
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi.....	56
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	57
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	57
3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	57
3.4.2. Araştırmada Uygulanan Soru Formuna Göre Bulgular	59
3.4.2.1. Kurumda Gerçekleşen Değişimler	59
3.4.2.2. Örgüt Yapısındaki Değişimin Kurumdaki Etkileri	60
3.4.2.3. Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucu İşleyişte Görülen Değişiklikler	61
3.4.2.4. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Her Seviyede Gerçekleşme Durumu	62
3.4.2.5. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Birimler Arası İletişime Etkisi.....	63
3.4.2.6. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Maddi/Manevi Getirisi	64
3.4.2.7. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Çalışma Koşullarına Etkisi	65
3.4.2.8. Örgüt Yapısındaki Değişimin Çalışma Ortamındaki Sosyal İlişkilere Etkisi.....	66
3.4.2.9. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Yönetimin Beklentilerine Etkisi	67
3.4.2.10. Örgüt Yapısındaki Değişimin İş Hedeflerine Ulaşmadaki Etkileri.....	68
3.4.2.11. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bilgiye Erişime Etkisi.....	69
3.4.2.12. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Bireysel Verimliliğe Etkisi.....	70
3.4.2.13. Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Yöneticilerde İhtiyaç Duyulan Yetkinlikler	71
3.4.2.14. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Görüşlerin Alınması Yönünden Etkisi	73
3.4.2.15. Örgüt Yapısındaki Değişimle Birlikte Kurumun ve Pozisyonların Değişiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	74
3.4.2.16. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bireysel Performansa Etkileri.....	75
3.4.2.17. Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Ortaya Konulan Performansın Değerlendirmesi	76
3.4.2.18. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Genel ve Bireysel Motivasyon Üzerindeki Etkileri.....	77
3.4.2.19. Örgüt Yapısındaki Değişimin Verimlilik Kapsamında Değerlendirilmesi.....	78

SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR	84
ÖZGEÇMİŞ	91



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1 Katılımcıların Eğitim Durumu.....	58
Grafik 2 Katılımcıların Tecrübe Süresi.....	58
Grafik 3 Katılımcıların Bulundukları Pozisyon	59



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1 Kurumda Gerçekleşen Değişimler.....	60
Tablo 2 Örgüt Yapısındaki Değişimin Kurumdaki Etkileri.....	61
Tablo 3 Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucu İşleyişte Görülen Değişiklikler.....	62
Tablo 4 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Her Seviyede Gerçekleşme Durumu.....	62
Tablo 5 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Birimler Arası İletişime Etkisi	63
Tablo 6 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Maddi/Manevi Getirisi	64
Tablo 7 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Çalışma Koşullarına Etkisi.....	65
Tablo 8 Örgüt Yapısındaki Değişimin Çalışma Ortamındaki Sosyal İlişkilere Etkisi.....	66
Tablo 9 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Yönetimin Beklentilerine Etkisi.....	67
Tablo 10 Örgüt Yapısındaki Değişimin İş Hedeflerine Ulaşmadaki Etkileri	69
Tablo 11 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bilgiye Erişime Etkisi	70
Tablo 12 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Bireysel Verimliliğe Etkisi.....	71
Tablo 13 Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Yöneticilerde İhtiyaç Duyulan Yetkinlikler	72
Tablo 14 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Görüşlerin Alınması Yönünden Etkisi	73
Tablo 15 Örgüt Yapısındaki Değişimle Birlikte Kurumun ve Pozisyonların Değişiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 16 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bireysel Performansa Etkileri	76
Tablo 17 Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Ortaya Konulan Performansın Değerlendirmesi	77
Tablo 18 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Genel ve Bireysel Motivasyon Üzerindeki Etkileri	78
Tablo 19 Örgüt Yapısındaki Değişimin Verimlilik Kapsamında Değerlendirilmesi.....	79

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanın bir arada olma ihtiyacı zaman içinde farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç aileden, ortak ihtiyaçlar üzerinden hareket eden topluluklara (kabile, köy, savaşçılar, vb.), şehirlerden devletlere kadar evrilmiştir. Bu evrilmelerin esnasında ortaya çıkan birçok fiziksel ihtiyaç olduğu kadar psikolojik ihtiyaçların da olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu ihtiyaçların isimlerinin belirlenip üzerinde çalışılması süreci her ne kadar insanlığın yaşının yanında çok kısa bir süre olsa da oldukça hızlı ilerlemiştir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kavramların büyük bir kısmının iş hayatı ile ilişkili olduğu bir gerçektir.

İş hayatında yaşanan süre kadar süreçler de bireyleri olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu etkilerin olumlu olması her ne kadar istenilen bir durumsa da olumsuz olması da kaçınılmazdır. Kritik olan nokta süreçlerin etkilerini minimuma indirgeyerek olumsuzluktan uzaklaştırmaktır.

Yönetim biliminde bireyi merkeze alan çalışmalar uzun süredir gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar özellikle örgütlerin performansını ve verimliliklerini optimum düzeyde tutma konusunda önemli bir noktaya gelmiştir. Birçok noktadan örgütler ve bireyler irdelenmiş çalışmalar söz konusudur. Bu çalışmaların her geçen gün ileri noktalara çalışması için yürütülen araştırmalara "*Örgütsel Yapı Değişikliklerinin Bireylerin Performans, Motivasyon ve Verimlilikleri Üzerindeki Etkisi*" adlı çalışma ile örgütsel değişimi yaşayan bir kamu kurumundaki yaşanan değişim sürecinde ve sonrasında, bu değişimin personel üzerindeki etkilerinin ortaya konulması bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Yukarıda bahsedilen ana amaç için öncelikle yoğun bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu literatür taraması sonucunda örgütsel yapı kavramı ve örgüt yapısındaki değişimler hakkındaki bilgiler aktarılmaya çalışılmıştır. Konunun diğer kritik noktası olan motivasyon, performans ve verimlilik ile ilgili literatür bilgileri kavram, unsurları ve etkileyen faktörler ekseninde aktarılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında örgütsel yapısında değişimin gerçekleştiği bir kurumun, çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilere soru formu

uygulanmıştır. Bu soru formuna cevap veren muhatapların cevaplarıyla ortaya çıkan bulgular içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Uygulanan soru formu ile yapı değişimlerinin gerek yöneticilerin kendilerinin gerekse kurum çalışanları üzerindeki etkileri bireysel performans, motivasyon ve verimlilik açısından incelenmeye çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPI, ÖRGÜTSEL YAPIYI BELİRLEYEN UNSURLAR VE YAPI DEĞİŞİMLERİ

1.1.Örgütsel Yapı Kavramı

İnsanların gereksinimlerini karşılamak için mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan işletmeler, bu mal ve hizmetleri üretebilmek için birtakım çalışmalarda bulunurlar. Bu çalışmalar, ortaya konulacak mal veya hizmetlerin türüne, kurulan işletmenin küçüklüğüne veya büyüklüğüne ve başka koşullara göre, az ya da çok çeşitli, yalın veya karmaşık olabilir. İşletmelerin çalışmaları üç ana grupta toplanabilir: satın alma (tedarik), üretim ve pazarlama. Başka bir anlatımla, mal veya hizmetleri ortaya koymak için gerekli olan üretim öğelerini sağlamak, yani satın almak; bunlarla mal veya hizmetleri üretmek; üretilen mal veya hizmetleri gereksinimi olanlara satmaktır.

İşletmeler, ekonomik gereksinimleri karşılamayı amaçlayan ve gerekli olan organlarla yönetilen ve yürütülen bir organizmadır. İşletme organizması, onun yapısına ve yapılan işlere göre ayrı ayrı inceleme ve araştırma konusu yapılmaktadır.

İşletme büyüdükçe çeşitli ve çok sayıda çalışmaların yapılması, birden çok insanın çalışması gerekli olduğu durumlarda, yönetim basamaklarının sayısı ve işbölümünün derecesi artar. İşbölümünün gerek yönetimde, gerekse üretimde genişlemesiyle, ayrı ayrı çalışmaların asıl amaca ulaşabilecek biçimde eşgüdümleşmesi, görev dağıtımı, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi gibi işlerin yapılması önem kazanır. İşte, ister tek kişi tarafından yürütülen küçük işletmelerde, ister binlerce kişinin çalıştırıldığı büyük işletmelerde, işlerin aksamadan yürüyebilmesi için amaca ulaşmayı sağlayacak olan çalışmaların saptanması, bu çalışmaların bir sıraya göre düzenlenmesi ve bölümlenmesi ile işletmenin örgütlenmesi konusu ortaya çıkar.

Örgütlemeye, yalnız ticaret ve endüstri işletmeleri ve işletme ekonomisi bilimi için değil, insan görevlerinin ve çalışmalarının söz konusu olduğu her yerde gereksinim duyulur. Örneğin; kamu işleri, kültür, iletişim (haberleşme), sağlık ve eğitim işleri, sergi ve fuarlar, partiler ve kongreleri, ekonomik birlikler vb. gibi kuruluşlar örgütlendikleri zaman işlerini daha iyi yönetirler (Alpugan ve diğ., 1997).

Organizasyon yapısı veya örgütsel yapı denildiğinde işle ilgili görevlerin nasıl dağıtıldığı, gruplandırıldığı ve koordine edildiği anlaşılmaktadır. Örgütsel yapı çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü örgütsel yapı işlerin dağıtılma şeklini ve raporlama ilişkilerini göstermektedir. Örgüt şemaları çalışanların nasıl bölümlere ayrıldığını, resmi raporların nasıl yapılacağını ve çeşitli bölümlerde bulunan örgüt üyelerinin nasıl koordine edileceğini göstermektedir.

Örgütsel yapı tasarlanırken altı temel faktör önemlidir:

- İşte Uzmanlaşma,
- Bölümlere Ayırma,
- Emir Komuta Zinciri,
- Kontrol Alanı,
- Merkezi Karar Alma ve Ademi Merkezi Karar Alma,
- Formelleşme

1.1.1. İşte Uzmanlaşma

Günümüzde işte uzmanlaşma kavramı şunu ifade etmek için kullanılmaktadır. İşlerin hepsinin tek kişi tarafından yapılması yerine her çalışanın işin yalnız bir kısmını yapması ve bu kısmı yapmada da uzman haline gelmesidir. Bir çalışan sürekli aynı işi yaparak tekrarlamaktan dolayı artık o işte uzmanlaşmaktadır.

Günümüz yöneticileri verimliliğin arttırılmasında uzmanlaşmayı artık tek çözüm olarak görmemektedirler. Ekip çalışması yapan bir grupta herkes diğerinin yokluğunda aynı işleri yapabilmektedir. Çoğu işletme bu şekilde hem çalışanların memnuniyetini sağlamakta hem de artan oranda verim elde etmektedirler.

Örgütün, "herkese belirli bir işi verilerek, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşik düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı birlikteliği olması açısından" bu ilke önem taşımaktadır (Evans 1992'den nakleden Perçin 2008).

1.1.2. Bölümlere Ayırma

Bir örgütte görev ve sorumluluklar çok farklı şekilde dağıtılırlar. Bazen bir tek işin yapılmasından bir çalışan sorumlu iken bazen süreçteki ilgili bütün işlerin

yapılmasından sorumlu olabilirler. Bölümlere ayırma grup aktivitelerinin değişik kriterlere göre bir araya getirilmesidir (Robbins, 1996b). İş bölümlerinin oluşturulması genel olarak dört şekilde yapılmaktadır: Dikey, yatay, personel ve mekânsal (Gordon, 1996).

1.1.3. Komuta Zinciri

Komuta zinciri tepeden en aşağıdaki çalışana kadar kimin kime rapor vereceğini gösteren kesintiye uğramayan yetki yoludur. Yetki demek kendinden altta olanlara emir verme ve itaat etmelerini bekleme hakkıdır. Koordinasyonu sağlamak için zincirde her yöneticinin bir pozisyonu ve her pozisyon ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmesi için tanımlanan yetkileri vardır.

Komuta zinciri için diğer bir prensip yetkilerin yetki zincirinin kırılmaması için her çalışanın bir amirden emir almasıdır. Bir çalışan birden fazla kişiden emir aldığı anda yetki çatışması olur veya bir öncelik belirleme sorunuyla karşılaşır. Ancak günümüzde bilişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle ve çalışanların yetiştirilerek buna uygun şekilde yetkilendirilmesi eğilimleri nedeniyle komuta birliği, yetki ve komuta zinciri yaklaşımları örgüt tasarımında eskisi kadar önemli değildir (Robbins, 1996b).

1.1.4. Kontrol Alanı

Bir yöneticinin ne kadar sayıda çalışanı etkin ve etkili şekilde yönlendirebileceği konusu kontrol alanı olarak adlandırılmaktadır. Kontrol alanı önemlidir çünkü bir örgütte yönetici sayısını ve yönetim seviyelerinin belirlenmesini sağlar (Can, 1994).

Kontrol alanı genişledikçe denetçiler ve yöneticiler bu kadar sayıdaki çalışanı kontrol etmekte zorlanırlar. Bundan dolayı etkinlik azalabilir. Kontrol alanında beş veya altı personel bulunan bir yönetici yakın kontrolü rahatlıkla yapabilir. Dar alanın bir kaç dezavantajı vardır. Yöneticilerin yetki alanlarında az sayıda personel olacağı için örgütte çok sayıda kademe ve yönetici olacak demektir bundan dolayı ilk olarak oldukça pahalı bir yöntemdir. Kontrol alanı darlığı çok sayıda yönetici ve kademe anlamına geldiğinden dikey haberleşmenin yoğun olacağını ve işleri karmaşıklatacağını göstermektedir. Eklenen hiyerarşik kademeler karar alma süreçlerini yavaşlatmakta ve üst yönetimi izole etmeye çalışmaktadır. Üçüncü olarak da dar kontrol alanı yakın

denetlemeden dolayı çalışanların otonomisini yani kendiliğinden sorunları çözümüleme yeteneklerini kullanmalarını ters etkiler.

1.1.5. Merkezi Karar Alma ve Ademi Merkezi Karar Alma

Bazı örgütlerde kararlar tamamen üst yönetim tarafından alınırken bazılarında ise kararlar faaliyete en yakın yönetici tarafından alınır. Birinci durumda kararlar üst yönetim tarafından alındığından diğer ara ve alt kademe yöneticiler alınan bu kararları uygularlar. Bu yapının adı merkeziyetçi yapıdır. İkinci durumda yani kararların faaliyete en yakın yönetici tarafından alınıp uygulanmasına ademi merkeziyetçi yapı denilir (Koçel, 2007).

Merkeziyetçi yapıya en iyi örnek bakanlıklardır, ademi merkezi yapıya örnek ise valilikler, il özel idareleri ve belediyelerdir. Bazı hizmetlerin yürütülmesinde ve bu hizmetle ilgili kararların alınmasında il genel idare ve mahalli idare yöneticileri yasalarla yetkilendirilmişlerdir. Bazı vergiler il mali teşkilatı tarafından toplanırken bazı vergiler ise mahalli idare tarafından toplanmaktadır. Bazı projeler merkezi idare olan bakanlıklar tarafından onaylanarak başlatılırken bazı projeler merkezi idarenin kararlarına ihtiyaç duyulmadan mahalli idare karar organları tarafından karar verilerek uygulanmaktadır.

Ademi merkezi karar alma yapısına sahip örgütler sorunları daha hızlı çözerek kararlara daha çok insan katılmasını sağlamakta ve çalışanları kendi iş hayatları ile ilgili olarak başkalarının karar alınmasından dolayı işten soğutulmuş hissine kapılmasını önlenmektedir (Robbins, 1996b).

1.1.6. Formelleşme

Formelleşme kavramı bir örgütte gerçekleştirilen işlerin standartlaştırılma düzeyini ifade etmektedir. Eğer bir örgüt yüksek ölçüde standartlaştırılmışsa, ne tür işlerin yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az şüphe kalmıştır. Çalışanlardan her zaman aynı işlerin aynı girdi ve aynı yolda yapması beklenir, sonuç olarak güvenilir ve aynı örnek sonuçlar ortaya çıkar. Böyle bir durum vatandaş açısından devlete bakıldığında açıklık ve hesap verilebilirliği sağlayacaktır (Eren, 2003).

Eğer formelleşme düzeyi bir örgütte düşük ise iş davranışları göreceli olarak programlanamayacak ve çalışanlar çok farklı davranış şekilleri geliştirmede çok serbest kalacaklardır. Bir çalışanın işinde göstereceği davranışlar ne kadar çok tanımlanmışsa standardizasyon düzeyi o kadar yüksek demektir.

Bazı işlerde standartlaşma çok arzu edilmez çünkü yenilikçiliğe engel olabilir. Alternatif düşünce geliştirmek standardizasyondan dolayı mümkün olmayacaktır (Robbins, 1996b).

1.2.Örgüt Yapısının Boyutları

Örgütlerde işleyişi, hiyerarşik yapıyı, bireyler arasındaki iletişim düzenini ve sosyal ilişkileri de açıklamaya çalışan kavram örgüt yapısı olarak adlandırılır.

Çalışmanın bu kısmında örgüt yapısı biçimsel ve biçimsel olmayan yapı ile bunların öğeleri yönünden incelenecektir.

1.2.1. Biçimsel Yapı ve Öğeleri

Bir örgütte biçimsel yapı; hudutları örgütün kurucuları tarafından belirlenmiş, görev ve sorumlulukların belirli olduğu yapıyı gösterir. Biçimsel yapı, temel yapı ve eylemsel yapı olmak üzere ikiye ayrılır. Temel yapı, örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenebilen yanıdır biçimsel yapının. Eylemsel yapı ise örgüt şemaları içinde genellikle yer almayan, karmaşık düzenlemelerden (uzmanlaşma, standartlaşma veya yazışmalar gibi) oluşturmaktadır (Aldemir, 1985).

1.2.1.1. Temel Yapı ve Öğeleri

Bir örgütte temel yapı, örgütün denetim alanının, farklılaşma derecesinin ve bölümlere ayırmanın belirlendiği yapıdır. Örgütler de temel yapı ve bu yapıya ilişkin öğelerin tümü iyi hazırlanmış örgüt şemasında kolaylıkla görülebilir. Örgüt şemaları bir örgütsel yapı içinde yer alan bölümleri, organları, bunlar arasındaki ilişkileri ve haberleşme kanallarını gösteren çizimlerdir (Sabuncuoğlu, 1984).

Örgüt şeması; bir örgütün başlıca işlevlerinin önemli taraflarını bunlar arasındaki ilişkileri; denetim kanallarını, her biri kendi görevini yürütmekle yükümlü işgörenlerin tek tek görelî yetkilerini gösteren bir grafik olarak tanımlanabilir. Sadece biçimsel örgütü ve onun belli bir zamandaki durumunu gösterir. Üstün nitelikli bir örgüt şeması, iyi bir yönetim aracıdır. Örgüt şemaları, genel şema ve yardımcı şema olmak üzere başlıca iki türlü yapılabilir. Genel şema, işletmenin tüm yönetim basamakları sırasındaki kilit mevkileri gösterir. Başka bir deyişle, bütün bölümlerin veya temel birimlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin kuş bakışı bir görünümünü sağlar. Yardımcı şemalar özellikle bir bölüme veya temel birime ilişkin yetki, görev ve örgütsel ilişkileri göstermek için yapılmaktadır (Tokat ve Askun, 2003).

Örgüt şemaları yalnızca mevcut örgüt planını göstermeyip, gelecekte düşünülen planlama amaçları için iletişim ve personel ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Tortop, 1999).

Örgütlerde biçimsel yapı, amaçlar doğrultusunda meydana getirilen ilişkiler ağını ifade eder. Temel yapıyı oluşturan ögeler; aşağıda yer aldığı şekilde sıralanabilir (Aldemir, 1985):

- **Denetim Alanı:** Denetim; kontrol etme, gözlemleme olarak ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte denetim alanı kimin nereyi ve kimleri kontrol edeceğini ortaya koyar (Tokat ve Şerbetçi, 1998).
- **Farklılaşma:** Farklılaşma kavramı bir örgütte yapılacak işlerin, örgüt işlevlerine göre gruplandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2007).
- **Bölümlere Ayırma:** Bölüm, örgütün belli bir kesimini veya örgüt ile ilgili faaliyetleri içine alan bir çevre ve bölgeyi adlandırmak için kullanılan bir kavramdır. Bölümlere ayırma, örgüt içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden uygun bir biçimde gruplandırılması ve birimler halinde toplanmasıyla ilgilidir. Bölümleme türünü seçerken örgütün kuruluşu, faaliyet konusu, çalıştırdığı personel sayısı ve büyüklüğü gibi faktörleri dikkate almak gerekir.

1.2.1.2. Eylemsel Yapı ve Ögeleri

Örgütlerde biçimsel yapının incelendiği iki başlıktan bir diğeri olan eylemsel yapı; belli bir işin yapılmasının sorumluluğundan başlayarak, söz konusu işe ilişkin

karar verme ile verilen bu kararın uygulanması ve işin sonucuna dair rapor verilmesini ifade eder. Bu süreç içerisinde eylemsel yapı ögeleri aşağıda yer aldığı şekilde sıralanabilir (Aldemir, 1985):

- **Yetki Yapısı:** Yetki, bir görevi belli şartlarda yapma hakkı olarak tanımlanabilir. Yetki kavramı, örgütlerde biçimsel yapı içerisinde önemli bir yerdedir. Örgütsel açıdan yetki, yöneticinin bir görevin/işin yapılması için örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak hakkıdır. Yetki yapısı örgütün etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için bir sahip olması gereken ögelerin en başında gelir (Üçok, 1993).
- **Faaliyetler Yapısı:** Faaliyetler yapısı; uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimsellik boyutlarından oluşur. Faaliyetler yapısının amacı, farklı faaliyetlerin etkin biçimde yerine getirilmesidir. Uzmanlaşma, iş ve görevlerin pozisyonlar arasındaki dağılımıdır. Bu kavram, iş basitleştirme olarak da isimlendirilebilir. Uzmanlaşma, tek kişinin işin bütününe yapması yerine işlerin küçük parçalara bölünerek uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır. Sanayileşmenin temel koşulu olan uzmanlaşma ile verimlilik büyük ölçüde artacaktır (Can, 1994).
- **Denetim Yapısı:** Bir örgütün denetim yapısı, örgüt içerisindeki faaliyetlerin nasıl yapıldığının ve faaliyetlerin sonucunun etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi ile ilgilidir. Denetim, örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşik yapı içinde izlenmesidir. Bu izlemenin yaptırımli sonuçları söz konusudur. Bunlara ilave olarak işleyişteki aksaklıkları saptayarak bunların düzeltilmesini, görevlilerin daha iyi çalışmasını sağlamaya yönelik bir eylemdir (Aydın, 2001).

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, bir örgütün faaliyetler yapısı, örgütün biçimsel yapısının temel kaynağını oluşturmaktadır.

1.2.2. Biçimsel Olmayan Yapı ve Ögeler

Örgütün biçimsel yapısındaki gruplaşmanın sonucunda biçimsel olmayan örgüt yapısı meydana çıkmaktadır. Bireyin bir örgütte daha iyi çalışması, bireyin işine,

arkadaşlarına ve üstlerine karşı olan yaklaşımlarına göre belirlenmektedir. Söz konusu duygular ve diğer psikolojik etkenler örgütte çalışanlar arasında gruplaşmaların belirginleşmesine sebep olmaktadır. Ancak bu durum örgütün biçimsel yapısında görülememektedir. Biçimsel örgütün öngördüğü ilişkilerin ve davranış kalıplarının dışına çıkan örgütteki bireyler biçimsel olmayan örgüt yapısını meydana getirmektedirler. Genellikle biçimsel olmayan örgüt, bireylerin birbirleriyle bir arada bulunma isteğine dayanan sosyal bir saik vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır.

1.3.Yapı Değişimleri

1.3.1 Örgütsel Değişimin Anlamı

Değişim kavramı yönetim biliminde özellikle açık sistem yaklaşımı ile daha kolay anlaşılabilir bir kavramdır. Açık sistemlerde çevre faktörleri sürekli değişmekte ve işletmeyi çevreleyen şartlar ve aktörlerin durumları farklılaşmaktadır. Örneğin hukuk kurallarında nispeten yavaş gelişmeler olurken, rekabeti etkileyecek ekonomik gelişmeler ve değişimler daha hızlı yaşanmaktadır. Global pazarlarda olan ani dalgalanma ve gelişmelerin işletmeleri ve kamu kurumlarını etkilemediğini söylemek yanlış olacaktır.

“Yönetim biliminde örgütsel değişim kavramı ise bir takım faktörlere bağlı olarak örgütü oluşturan insan kaynaklarında, örgütün yapısında veya kullandığı teknolojide değişim ve değişiklikleri kapsamaktadır” (Robbins, 1996a). Değişim gerek kamu gerekse özel sektör yöneticileri için önemli bir iştir. Şüphesiz her şart her durum sabit kalsaydı yöneticilerin işleri oldukça kolay olurdu.

1.3.2.Değişimi Tetikleyen Etkenler

İşletmelerde ve kamu kurumlarında değişimi gerekli kılan veya değişme süreçlerini harekete geçiren faktörleri öncelikle iki ana gruba ayırabiliriz. Bunlar iç etkenler ve dış etkenlerdir.

1.3.2.1. Dış Etkenlere Bağlı Değişim

Dış etkenler işletme veya kurumun dışından çok çeşitli kaynaklardan gelerek örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örneğin pazarda ortaya çıkan yeni müşteri

ihtiyaçları veya faaliyet alanında yeni ve daha rekabetçi bir ürünün ortaya çıkması değişimi gerekli hale getiren önemli bir tetikleyici olabilir. İşletme buna yönelik değişim ihtiyacını analiz ve tespit ederek gerekli tepkiyi oluşturmak durumdadır. Bu sayede pazardaki varlığını sürdürebilecektir.

Bir kamu kurumu için ise değişim belki pazarla ilgili olmayabilir. Ancak daha çok kamu yönetimi literatüründe ortaya çıkan, yeni akım ve uygulamaların ortaya çıkmasıyla bir kurumdan diğer kuruma benzer hizmetlerin verilmeye çalışılması değişim faaliyetlerini tetikleyebilir. Örneğin 1990'lı yıllardan bu yana kamu kurumlarında yoğun bir şekilde ISO 9000 ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Birçok kurum hizmet standartlarını geliştirerek bunu gerçekleştirebildiğini belgelendirmek için ise ISO 9000 kalite belgelerini almayı tercih etmiştir. Bir süre bu çalışmaları yapmak moda haline gelmiştir. Şimdi ise neredeyse adı bile duyulmamaktadır. Değişim ihtiyacı burada kamu yönetim alanında yeni bir yönetim tarzının yerleştirilmeye çalışılmasıyla ortaya çıkmıştır.

Dış etkenlerin birçoğu hukuk alanındaki değişimler, yani yeni kanun, yönetmelik ve genelgelerin yayınlamasıdır. İşletmeler için yeni gümrük düzenlemeleri, vergi muafiyeti ve indirimi ile ilgili yasalar değişimi tetikleyebileceği gibi bazı yasaklayıcı ve sınırlandırıcı kanun maddeleri de işletmeleri değişime zorlayabilir. Kamu kurumları içinde hukuksal düzenlemelerle değişimleri başlatmak hukuk devletinin zorunluluklarından biridir. Kamuda değişim planları hukuk kuralları ile desteklenmediğinde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bunun sebebi ise çok açık olarak kamu yönetiminin esnek olmayan yapısından gelmektedir. Kamu yönetimi değişime direncini eski hukuk kurallarını yanına alarak göstermektedir.

1.3.2.2.İç Etkenlere Bağlı Değişim

İşletmelerde ve kurumlarda başlayan değişim süreçleri yalnız dış etkenlerden kaynaklanmayabilir. Bazı içsel sebeplerde değişimi tetikleyebilir. Örneğin yönetim işletmenin stratejisini değiştirdiğinde işletmede birçok şey değişecektir.

Diğer bir içsel sebep de işgücü yapısındaki değişimdir. Nispeten yaşlanmış bir işgücüne sahip bir işletme zamanla değişmek zorundadır. İnsan kaynaklarının demografik yapısı zamanla işletmenin hantallaşmasına ve statikleşmesine yol açabilir.

Bu nedenle işletmeler daha dinamik ve çevik bir atmosfer yakalayabilmek için değişim planları yürütecektir.

Kullanılan ekipmanların değişimi, kullanılan cihaz ve aletlerin değişimi de bazen değişim için tetikleyici faktör olabilir. Bilgisayarlaşma da bu kategoride değerlendirilecek etkenlerden biri olarak düşünülebilir.

Çalışanların yaklaşımlarındaki değişimlerde içsel değişimi tetikleyebilir. İşe gelme oranlarında, artış, devamsızlık ve gönüllü istifalardaki artış yöneticileri politikaları değiştirmeye zorlayabilir.

1.3.3. Örgütsel Değişimin Hedefleri

Değişimle neler değişebilmektedir, işte bunlar örgütsel değişimin hedeflerini oluşturmaktadır. Bilinen değişim planlarına göre bir örgütte öncelikle yapı, sonra teknoloji daha sonra da insanlar değişimin konusu ve hedeflerini oluşturmaktadır. Yapı değişimi yetkilerdeki değişim, koordinasyon mekanizmalarındaki değişim, merkezileşme derecesindeki değişim, işlerin yeniden tasarlanması ve benzeri yapısal değişkenleri kapsamaktadır.

1.3.3.1. Örgütsel Yapının Değiştirilmesi

Örgütsel yapı kavramı, örgütleme, örgütün resmi yapısının oluşturulması yanında, haberleşme ve yetki dağılımını göstermektedir. “Aynı zamanda örgütün karmaşıklığı, kuramsal yapısı ve karar alma faaliyetlerinin üst yönetimlerde yoğunlaşması yani merkezileşme veya merkezden alt seviyelere yönelmesi ademi merkeziyet ile örgütün fiziksel yapısının tasarlanması kısaca örgüt şemalarının hazırlanması, iş tasarımları örgütsel yapı kavramının kapsamı içindedir” (Robbins 1996a).

Değişim temsilcisi, genellikle yönetici öncelikli olarak örgütün resmi yapısını, yetki dağılımını, âdemi merkeziyetçiliğin derecesini belirlemek durumundadır. Bunun dışında yukarda bahsedilen yönetsel bileşenlerden bazılarının değiştirilmesi yapısal değişikliktir. Örneğin bölümlerin birleştirilmesi, dikey katmanların kaldırılması, kontrol alanı genişletilebilir. Bu sayede örgüt daha yassı ve az bürokratik olacaktır. Çok genelge ve prosedürler yayınlanması standardizasyonu artıracaktır.

Diğer bir yapısal değişiklikte güncel yapının yeniden tasarlanmasıdır. Fonksiyonel yapılanmadan ürüne göre yapılanmaya veya matris yapılanmaya geçişte yapısal değişime örnek olarak verilebilir.

1.3.3.2. Teknolojinin Değiştirilmesi

Teknolojinin değiştirilmesi, mal üreten işletmelerde üretim hattında insan yerine yüksek teknoloji makine, robot veya bilgisayar kullanımını kapsamaktadır. Otomobil sektöründe montaj, kaynak, boya vb. üretim bölümlerinde daha çok robotlar kullanılmaktadır.

“Rekabetçi faktörler veya yenilikçilik çoğunlukla yeni araçları, ekipmanları ve uygulama metotlarını gerektirmektedir” (Robbins 1996b). Otomasyon kısaca bilgisayar destekli çalışma yöntemleri teknolojik değişimin en çarpıcı örneğidir. Endüstri devriminden günümüze otomasyon hala yönetim için seçilecek bir değişim seçeneğidir. Tasarım ve çizimlerin yapımında bilgisayar kullanımı ve bilgisayarların yönettiği robot teknolojileri bu değişim hedefinin önemli örnekleri arasındadır.

“Teknolojik değişimin en çarpıcı olanı şüphesiz bilgisayarlaştırmadır” (Robbins 1996a). Yönetim bilgi sistemleri artık işletmeler için vazgeçilmez imkânların en önemlisidir. Bilgisayarsız artık ofisler düşünülememektedir. Bilgisayarlaşma ve deniz aşırı firmaların ticaretlerini rekabetçi olarak devam ettirmelerini sağlayan internet, kamu sektörü içinde benimsenmiştir.

1.3.3.3. Fiziksel Ortamların Değişimi

Çalışma mekânlarının ve büroların fiziksel durumlarının değiştirilmesi de değişim kavramının kapsamındadır. İş ihtiyaçlarına göre büro araçlarının, ekipmanlarının yerleşimi konusunda iç tasarım yapılarak değişikliğe gidilebilir. Örneğin tipik olarak iş yerlerinde bazı ara duvarlar yıkılarak büro alanları genişletilmekte veya duvarlar örülerek daha müstakil bürolar oluşturulmaktadır. Benzer şekilde yöneticiler çalışma ortamının ışık, ısıtma-soğutma, temizlik ve gürültü seviyelerinde, büro iç düzenlemesi, mobilyalar ve renkler de değişiklikler yapabilirler.

Yapılan araştırmalara göre, fiziksel ortamlardaki değişikliklerin kişilerin ve örgütün performansına çok büyük etkisi yoktur, fakat bazı çalışanların işleri daha

kolaylaşıp bazılarının ki de zorlaşabilir bunun sonucunda da çalışanın veya işletmenin performansı gelişebilir veya azalabilir (Robbins 1996b).

1.3.3.4. İnsanların Değişimi

1960'lı yıllardan beri yönetim alanındaki araştırmacılar ve yöneticiler örgütte çalışan fert ve grupların birlikte daha etkin çalışabilmeleri için ihtiyaçları olana yardımın nasıl sağlanacağına odaklanmışlardır. “Örgütsel gelişim kavramı insanları, karakterlerini ve kişilerarası iş ilişkilerinin kalitesini değiştirmeye yönelmiş her tür programı ve tekniği kapsamaktadır” (Robbins 1996a).

Duyarlılık eğitimi, tasarlanmamış grup etkileşimi yoluyla insanların davranışlarını değiştirme tekniklerini kapsamaktadır. Grup profesyonel davranış bilimciler ve bir takım katılımcılardan meydana gelmektedir. Gündem serbesttir ve katılımcılara duygu ve düşüncelerini ifade etmek için imkân tanınır. Bu tekniğin sonuçları karmaşıktır. Pozitif etki olarak haberleşme yetenekleri ve bireylerin gönüllü katılım yeteneklerinde artış olmaktadır.

İnceleme geribildirim tekniği, bireylerin yaklaşım, değer yargıları, tutum ve algılarını değerlendirmek ve bunların arasındaki uyumsuzlukları gidermek için araştırma verilerini kullanan metotları kapsamaktadır. Karar verme pratikleri, haberleşme etkinliği, birimler arasında koordinasyon ve kurumdan, işten, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden memnuniyet konularındaki algı ve yaklaşımları konusunda yapılan anketlerle veri toplanarak insanlarla ilgili sorunlar anlaşılmaya ve çözümlenmeye çalışılır.

Süreç danışmanlığı tekniğinde, işletmenin veya kurumun dışından bir danışman yöneticiye sürçleri algılama, anlama ve harekete geçirme konusunda yardımcı olur. Bunlar iş akışı, fertler arasındaki resmi olmayan ilişkiler ve resmi haberleşme kanalları olabilir. Burada danışman sorunları çözmekte ancak yöneticiye hangi kişilerarası yeteneklerin geliştirilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

Ekip kurma tekniğinde ekip üyeleri nasıl düşünecekleri ve çalışacaklarını karşılıklı etkileşimle öğrenmektedir. Yüksek seviyedeki etkileşimle ekip üyeleri artan güven ve açıklığı geliştirmeyi öğrenmektedirler. Ekip teşkili teknikleri, amaçların tespiti, pozitif kişiler arası ilişkilerin ekip üyeleri arasında geliştirilmesi, rol analizi ve

her bir ekip üyesinin rol ve sorumluluğunun ve takım süreç analizleri aktivitelerini içerebilir.

Çalışma gruplarının tutum, kalıplaşmış davranış ve algılarını değiştirmek çalışmalarına gruplar arası gelişim denilmektedir. Gruplar karşılıklı çalışarak kendilerini açık bir şekilde ifade ederler ve sonucunda ortaya çıkan farklılıklar çözümlenmeye çalışılır.

1.3.4. Değişim Kategorileri

Değişim faaliyetleri yapılaş tarzlarına göre bir takım kategorilere ayrılabilir. Önceden tasarlanıp bir plan dâhilinde gerçekleştiriliyorsa planlı değişimden söz edilir. Değişimin genel kategorilerine detaylı olarak değinilecektir.

1.3.4.1. Planlı ve Plansız Örgütsel Değişim

Örgütsel değişimin ilk olarak ayrıştırıldığı kategoriler planlı ve plansız değişimdir. Plansız örgütsel değişim, değişim baskısı değişime dirence üstünlük sağladığında gerçekleşir. Bu tip değişimde örgüt tesadüfi olaylardan dolayı değişimi gerçekleştirir (Robbins 1996b). “Bu kategorideki değişimi yönetim tahmin etmemektedir ve bundan dolayı kontrol dışına çıkabilir. Kaos olmadıkça değişim işletmeyi veya kurumu etkileyecektir. Diğer yandan yönetim değişimi tahmin edecektir ancak bundan kaçamayabilir (Champoux, 2006).

Planlı değişim yöneticilerin bilerek ve sistematik çabalarla işletmeyi, kurumu veya örgütü yeni bir duruma taşıması ve götürmesidir. “Planlı değişim örgütün, kurumun veya bir işletmenin kasıtlı olarak yapısının, teknolojisinin, işlerinin, çalışanlarının, bilgi sisteminin değiştirilmesini kapsamaktadır” (Champoux, 2006). Planlı değişim önceden ve tasarlanmış bir plan kapsamında yapılan değişim sürecidir. Davranış açısından bakıldığında çalışanların bilgilerinin, yeteneklerinin, birbirleriyle etkileşimlerinin ve tutumlarının değiştirilmesini kapsamaktadır. “Davranışsal yaklaşım, haberleşme, etkileşimli grup aktiviteleri, liderlik, güç ilişkileri ve kurumsal (örgütsel) kültürün değişimini de değişim içinde değerlendirilmektedir” (Gordon, 1996). Daha önce değinildiği gibi bu konuya yazarlar daha çok örgütsel gelişim başlıkları altında yer vermişlerdir. Teknolojik yaklaşım ekipmanların, metotların, materyal ve tekniklerin

değişimini kapsamaktadır. Örneğin tüm iş süreçlerinin elektronik cihazlar ve bilgisayarlarla yapılı hale getirilmesi, iş makinelerinin otomasyona bağlı çalışması ve işlerin değişim mühendisliğiyle yeniden tasarlanarak uygulanması bu değişim yaklaşımına en iyi örneklerdir.

Planlı değişimde kurumun gelecekteki durumu tasarlanmakta, sonra şimdiki durumu analiz edilerek teşhis konulmakta ve şimdiki durumdan tasarlanan duruma örgütü taşımak için değişim süreçleri yönetilmektedir (Beckhard ve Harris, 1987).

Planlı değişimin hedefleri kurumdan kuruma, işletmeden işletmeye veya bir örgütten diğerine değişiklik gösterir. Kurumsal kültür, kurumsal yapı, haberleşme süreçleri, kullanılan teknolojik imkânlar, ekipmanlar, karar alma süreçleri vb. örgüt bileşenleri olabilir. Yöneticilerin değişim hedeflerini tespit etmesi örgütün mevcut durumu ve değişim ihtiyacını çok dikkatli değerlendirdikten sonra olmalıdır.

1.3.4.2. Planlı Değişim Çeşitleri

Planlı değişim de kendi içinde bazı kategorilere ayrılabilir. Araştırmacıların bazıları bu sınıflandırmayı dörde ayırmışlardır (Gordon, 1996).

Düzenleme şeklindeki değişim, çevrede ve etkinliği geliştirme denemelerinde meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin ederek gerçekleştirilen bir gelişen değişim şeklidir. Bu çeşit değişim politika ve prosedürlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin kullanılması ve çalışanların geliştirilmesini içerebilir.

Adaptasyon, çevredeki değişimlere tepki veren gelişen değişimdir. Örneğin bir işletme rekabetin gereği olarak rakip firmalarca uygulananlara benzer olarak yeni bir ürün veya mevcut ürünlere yeni bir destek hizmeti sunmaya başlar.

Yeniden yönlendirme olarak isimlendirilen değişim, firmaların bulunduğu endüstrideki meydana gelen değişimleri tahmin ederek kimlik, vizyon, strateji veya değerlerdeki önemli değişimleri dikkate alarak işletmenin esaslı olarak yeniden tanımlanmasında kullanılan sürekli olmayan değişim tipidir.

Yeniden oluşturma, sürekli olmayan bir değişim şeklidir. Çevredeki beklenmedik diğer değişimlere veya krizlere tepki olarak gerçekleşen değişim tipidir.

1.3.4.3.Dönüşümsel Değişim

Yukarıda sayılan değişim şekillerinden son ikisi literatürde dönüşümsel değişim olarak adlandırılmaktadır ve kurumlar kendilerini yeniden keşfettikleri için çok yoğun ilgi görmektedir (Gordon, 1996).

Dönüşüm süreçleri iki farklı yöntemle tanımlanmaktadır. Birinci dönüşüm süreci modeli ilgili kişilerin oluşturduğu durumların yeniden çerçevelenmesi ile ilgili bir fonksiyonu önermektedir. Bu örgütün yapısının keşfedilmesi veya durumun tespit edilerek anlaşılmasıyla başlamaktadır. Tipik olarak bir kriz böyle bir ihtiyacı yeni bir anlayış olarak öne çıkarabilir. Yeniden yapılandırmaya hazırlık daha sonra bunu takip eder. Bu aşamada sorunla ilgili farklı bilgiler durumun yeniden kavranmasına sebep olur. Dönüşüm yeni durumun veya anlayışın çalışanlar tarafından kabul edilerek uyum sağlanmasıyla tamamlanır. Bu model örgütün tüm yaşam süreçlerine uygulanabilir. Dönüşüm aynı zamanda gelişmekte olan kurumlarda kuruluşun kritik işlere tam zamanında tek noktadan cevap verebilme yeteneğine bağlı olarak uygulanabilir. Böyle bir dönüşüm için iç kaynakların durumu, sistemlerin hazırlığı ve işletme içinde bilgi bağlantılarının yeterli olması ve değişim görevlisinin uygun liderlik vasıflarına ve gücüne sahip olması gereklidir.

İkinci çeşit dönüşümsel değişim şekli kesintili denge teorisidir. Bu görüş sahiplerine göre örgütsel değişim uzun süreli durağan bir dönemden sonra kısa süreli devrimsel değişim periyoduna geçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gersic, 1991).

“Durağan denge periyodu süresince derin yapılar, uygulama ve performans seçimlerinden oluşur. Bir sistemin bu temel parçaları ve faaliyet desenleri dış değişimlere uyum sağlamak için yavaşça değişir. Ancak aynı zamana denk gelen köklü değişiklikler derin yapıyı parçalara ayırır. Bir sistem veya örgüt kendi derin yapısından önce büyür. Katılımcıların duyguları yoğunlaşır ve kurum dışından olanlar köklü değişim esnasında daha önemli rolleri oynar. Sonunda kargaşa yerini açıklık alır ve yeni derin yapı oluşur” (Gordon, 1996).

1.3.5.Değişim Modelleri

1.3.5.1. Evrimsel Örgütsel Değişim Modeli

Evrimsel değişim yönetim örgütün tasarım ve süreçlerini dış çevreye uyarladıkça zaman içinde yavaş yavaş artan bir tarzda gerçekleşen değişimdir. Bu çeşit planlı değişim 1980'li yıllara kadar akademik ve uygulamacı çevrelerde hâkim olan görüştü. “Bu modelde değişimler küçük parçalar halinde olmakta ve hepsinin toplamı tüm değişimi meydana getirmektedir” (Champoux, 2006).

“Evrimsel modelde değişim safha safha gerçekleşen bir dizi olaylar zinciri olarak görülmektedir” (Beckhardsand Harris, 1987). Değişim görevlisi veya yönetici bu safhalarda değişim ihtiyacını tespit eder ve değişimi gerçekleştirerek örgütü yeni duruma taşımaya çalışır. Son safha boyunca değişim görevlisi değişimi sabitlemeye çalışır ve yapılan yeni değişiklikleri olağan süreçler haline getirir. Bununla birlikte her safha bir birinden keskin sınırlarla ayrılmamaktadır. Her safha ardı ardına bitişik olarak devam eder. Ayrıca değişim süreci her zaman düzlemsel ilerlemez bazen beklenmedik olaylarla kesintiye uğrayabilir, bazen de bir önceki safhaya dönmek zorunda kalınabilir.

1.3.5.2. Devrimsel Örgütsel Değişim Modeli

“Devrimsel değişim modeli değişimi, yavaş yavaş meydana gelen bir olay olarak görmekten çok, uzun süreli sabit devam eden durağan dönemlerden sonra önemli değişim faaliyetlerinin birden patlayarak gerçekleştirildiği değişim faaliyeti olarak görmektedir. Çok büyük değişim faaliyetlerinden sonra örgüt tekrar diğer bir durağan döneme geçmektedir” (Burke ve Litwin, 1992).

Üç kavram bu görüşle sıkı ilişkilidir bunlar denge periyotları, köklü değişim periyotları ve derin yapı kavramlarıdır. Denge periyotlarında örgüt muntazaman amaç ve hedeflerini ve görevini gerçekleştirmektedir. Köklü değişimlerin yaşandığı devrimsel periyot boyunca hummalı çalışmalar örgütün stratejik yönünü değiştirmeye çalışır. Derin yapı örgütün tasarım, süreç ve kurumu başarıya götürecek dış çevre ilişkilerinin sağladığı imkânları taşır. Araştırmacılara göre köklü değişimi bir kaç şey tetikleyebilir. Birincisi örgütsel performanstan memnun olmama ve çalışanlar arasında artık değişmek gerektiği duygusunun yaygınlaşmış olmasıdır (Champoux, 2006). Bir de bunlara çevre

şartlarındaki hızlı değişimi ekleyebiliriz. Kurum veya işletme çevre şartlarında ani ve hızlı değişimler meydana geldiğinde buna uyum sağlayabilmek için hızla değişmek zorunda kalabilir.

1.3.5.3.Lewin'in Değişim Süreci Modeli

Lewin'in (1947) değişim süreci modelinde, değişimi yönetme süreci üç adımda gerçekleştirilmektedir. Bu adımlar çözülme, yeni duruma hareket ve yeniden dondurma, yani sabitleme adımlarıdır.

Birinci adım çözülme aşaması olarak adlandırılmaktadır.“Statüko bir denge durumunu ifade eder. Birinci adım veya aşamada örgütün mevcut durumu yani statik yapısından yeni duruma hareket edebilmek için fertlerin ve grupların direncini aşamaya yönelik çalışma ve gayretlerde bulunulur. Bu faaliyetler üç şekilde yapılabilir. Yönlendirici güçler artırılabilir veya engelleyici güçler azaltılabilir. Üçüncü olarak da bu iki yaklaşım benimsenebilir” (Robbins 1996b).

İkinci aşama hareket veya geçiş aşamasıdır. Yani yeni durum, yeni kurallar ve yeni uygulamalar bu aşamada hayata geçirilir. Başarılı geçiş sağlandığında durumun tekrar sabitlenmeye ihtiyacı vardır. Tekrar dondurma denilen bu aşama başarılı olmaz ise eski duruma dönme riski vardır. Böyle bir durumda değişimin serüveni kısa olacaktır. Çalışanlar ilk etapta hemen eski duruma dönmeye çalışmaktadırlar.

1.3.5.4. Faaliyet Araştırması Yöntemi

Bu yöntemde, değişim süreci sistematik veri toplanması ve bu toplanan verilerin analiz edilmesi, analiz sonuçlarına göre değişim faaliyetlerinin seçilmesi işlemlerine dayanmaktadır. Bu yöntemin önemi planlı değişimde bilimsel metodolojinin kullanılmasında yatmaktadır. Bu yöntem beş aşamadan meydana gelmektedir: Bunlar teşhis, analiz, geri bildirim, hareket ve değerlendirme aşamalarıdır (Robbins, 1996b).

Teşhis aşamasında, genellikle dışarıdan bir danışman bilgi toplar. Örgütün problemleri, endişeleri ve çalışanların ihtiyaç duyduğu değişim ile ilgili bilgiler başlangıçta toplanır. Genellikle değişim görevlisi-yönetici çalışanlara anketler düzenler, mülakat yapar ve onların fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini dinler.

İkinci aşamada değişim yöneticisi topladığı bilgileri analiz ederek öncelikli endişe, problem ve bunlara uygun hareketleri tespit eder.

Üçüncü aşamada birinci ve ikinci aşamalarda teşhis ve tespit edilen konular çalışanlarla paylaşılır ve gerekli değişimi sağlayacak faaliyet planı hazırlanır.

Dördüncü aşamada planlanmış olan değişim faaliyetleri gerçekleştirilir.

Son olarak değişim yöneticisi faaliyet planının etkinliğini değerlendirir. Başlangıç noktası seçilen bir noktadaki verilerle faaliyet sonrasındaki veriler karşılaştırılarak değerlendirme yapılır.

Faaliyet araştırma yöntemi işletmeye veya kuruma en azından iki önemli faydayı sağlamaktadır. Birincisi sorunlara odaklanmasıdır. Değişim yöneticisi objektif olarak problemleri araştırır, problemlere uygun faaliyetleri çözüm için tespit eder. İkinci fayda ise bu yöntemin çalışanların katılımına açık olmasıdır. Çalışanlarla problem ve çözümler paylaşıldığı için direnç daha az olacaktır. Geri bildirim aşamasında çalışanlar sürece aktif olarak katılmaktadırlar. Faaliyetlere katılan çalışanlar değişimi devam ettirme yönünde önemli kaynak olurlar.

1.3.5.5.İnovasyon (Yenilikçilik)

İnovasyon, değiştirmek eşyaları farklı hale getirmek olarak ifade edilebilir. İnovasyon veya yenilikçilik değiştirmenin özel bir şeklidir. İnovasyon bir ürün, süreç veya hizmet geliştirirken yeni fikirlerin uygulanmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla her değişim inovasyonla ilgilidir fakat bütün değişimlerin yeni fikirlerle ilgili olması veya önemli ilerlemelere yol açması gerekli değildir. İnovasyon yalnız mal üretimi ile ilgili değil aynı zamanda yeni üretim süreç teknolojileri, yeni yapı veya idari sistemler, çalışanlarla ilgili plan ve programları da kapsamaktadır.

Yapısal değişkenler en çok araştırılan potansiyel inovasyon kaynağıdır. Yapısal inovasyonun en kapsamlı yorumu şu şekildedir. Birinci olarak organik örgütler pozitif olarak yenilikçiliği etkilemektedir. Çünkü dikey ayırım, resmîlik ve merkeziyetçilik düşük olduğu için organik örgütler daha esnek, uyumcu ve çapraz üretkenliği destekler bu sayede değişime uyum daha kolay olmaktadır. İkinci olarak yönetimde uzun süre işte kalma inovasyonla alakalıdır. Yönetimde uzun süre kalmakla iş hukuku, işlerin nasıl yapıldığına ve istenen sonuçların nasıl elde edildiğine dair bilgi sahibi olunabilir.

Üçüncü olarak nerede atıl duran kaynak varsa inovasyon orayı geliştirir. Kaynakların çokluğu bir örgütü inovasyon satın almaya, oluşacak masrafları taşımaya ve hataları tolere etmeye yönlendirir. Son olarak yenilikçi bir kurumda haberleşme yüksek seviyededir.

Yenilikçi örgütler benzer kültüre meyillidir. Deneyimi teşvik eder, başarı ve başarısızlığı ödüllendirir ve hataları kutlar. Maalesef çoğu örgütte çalışanlar başarılarının varlığından çok hataları olmadığı için ödüllendirilirler. Böyle kültürler risk alma ve inovasyonu ayırırlar. Bu tip kurumlarda çalışan kişiler yeni fikirleri denerler ve uyguladıklarında cezalandırılmayacaklarını bilirler.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında yenilikçi örgütler çalışanlarını sürekli eğitime tabi tutarlar ve bu çalışanlara yüksek oranda iş güvenliği sağlar, böylece çalışanlar hata yapmaktan çekinmezler. Yenilikçi örgüt bu sayede çalışanları değişimin şampiyonu yapmaya çalışır. Yeni bir fikir geliştirildiğinde değişim şampiyonları aktif ve heyecanlı bir şekilde bu yeni fikri ilerletir, destekler, direnci aşar ve yenilikçiliğin gerçekleştirilmesini sağlarlar (Howel ve Higgins, 1990)

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL MOTİVASYON, PERFORMANS VE VERİMLİLİK

2.1.Motivasyon Kavramı

2.1.1.Motivasyonun Tanımı

Bireyleri bir davranış sergilemeye iten, o davranışı güçlü ya da zayıf bir şekilde yapmasına neden olan etkenler vardır. Gelişen teknoloji ve iletişim araçlarının aracılığı ile sayılamayacak kadar çok sayıda uyaran alınmaktadır. Ancak bu uyaranlardan bir kısmı bireyleri davranışa götürmekte, bir kısmı ise herhangi bir davranışta bulunmamaya neden olmaktadır. Bireyi davranışa iten, davranışlarının yönünü ve şiddetini artıran ya da düşüren bu olguya motivasyon adı verilmektedir (Terekli,1999).

Motivasyon terimi sözlük anlamı olarak ele alındığında hareket ettirmek anlamına gelmektedir. Sözcüğün kökünü “movere” oluşturmakta ve motivasyon ile motiv bu kökten türemiştir (Luthans, 1995). Türk Dil Kurumu motivasyon sözcüğünü “Güdü” ve “Güdülenme” olarak ele almıştır. Güdü terimi tanımlandığında pek çok yazarın farklı bir tanım yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Cratty (1993) “eyleme girişme ya da girişmemeyi zorlayan etmen” olarak güdüyü ele alırken, Korman(1974), “hareketin başlangıç noktası”dır demektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortak olan nokta hareketin dayanak noktası olarak güdünün gösterilmesidir. Motivasyon sözcüğü ise daha genel bir tanımdır. Türk Dil Kurumu Ruh Bilim Terimleri Sözcüğü’nde ise motivasyon terimi iki biçimde ele alınmaktadır (Terekli,1999).

Kişinin eylemin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtülerin etkisi ile eyleme geçmesi canlıda öğrenmeye ya da eyleme geçme fiili olarak adlandırılmaktadır. Koç (1995), motivasyonu “organizmayı belirli davranışlara sürükleyen içsel olayların tümü” olarak ele alırken, Konter (1995) ise, motivasyonu “en genel anlamıyla tarihsel, toplumsal, ekonomik, biyolojik, fizyolojik, kültürel, düşünsel ve duygusal mirası taşıyan insanın bunların etkisi altında belirli bir eyleme yönelik

olarak iradi ve iradi olmayan bir şekilde aktivite olmuşluk derecesidir” olarak ele almaktadır.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon olayı irdelendiğinde; elle tutulamayan ve gözlem yapılarak ölçülmesi zor olan bir olgu olduğu görülmektedir. Ne kadar önlem alırsanız alın bir makinedeki cıvata gevşediğinde tornavidayla sıkılıp sorun giderilebilmektedir fakat negatif motivasyon bir çırpıda halledilebilecek ve hemen çözümlenebilecek bir olay olmadığı için işletmelerin bu konu üzerinde durmaları ve devamlı önlemler almaları gerekmektedir. Zira motivasyonun işgücünün etkili ve verimli kullanımında büyük önemi bulunmaktadır (Kozak, 1999).

Rasyonel bir motivasyon sistemi çalışanların gelişimine ve sosyoloji ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme açısından faydaları şunlardır (Akgemici, Çelik, Şimşek, 2003):

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların benliklerini tatmine yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerinin geliştirecek tedbirlerin araştırılmasına imkân sağlayacaktır.
- İşletmelerin; çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah şartlarının iyileştirilmesine yönelik bir rekabet ortamına girmelerine olanak verecektir.
- Çalışanların yaratıcılık ve liderlik yanlarının meydana çıkmasına ortam hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon imkanlarından daha çok faydalanmaya yönelterek, çalışanlar arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- İşletmede, çalışan motivasyonu ile sağlanan sinerji maliyetlerin de düşmesine sebep verecektir.

2.1.2.1. Motivasyonun Yönetenler Açısından Önemi

Motivasyon kavramının öneminden bahsederken yöneticiler için ayrı bir başlık atılmasının sebebi olarak sürece bakıldığında yöneticilerin başarısı, altında çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Koçel, 2007).

Bir mesai saatinin bitişinde personelin yangından kaçar gibi şletmeyi terk etmesi veya mesai saati bitmesine rağmen yavaş yavaş toparlanıp ertesi güne hiç iş bırakmadan çıkması da yöneticilerle ve personeldeki motivasyon düzeyi ile alakalıdır. Zira bir örgütün başarılı olabilmesi için personelin işin gerekliliklerini giderebilmek için hazır ve kabiliyetli olması gerekmektedir (Arnold, Feldman, 1983). Yöneticinin işi personelin ihtiyaç ve beklentilerini tespit edip bunları şletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmesidir (Davis, Newstroom,1993).

Yönetimin başarılı olarak nitelenebilmesi için gdlemeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir (Ertürk, 2000). şletmelerde personel motivasyonunun sağlanması için öncelikle yöneticilerin bu sürece inanmaları, konu hakkında çalışma yapmaları, personeli motive eden faktörleri tespit etmeleri, şletmenin amaçlarıyla paralel personel teminini sağlamaları ve personeli bilgilendirmek gibi etkenlerin tespit edilmesi ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla personel motivasyonunun şletmede tesis edilmesi için öncelikli istek ve hareketin yönetimden başlaması gerekmektedir. Ve yöneticinin ilk etapta anlaması ve kendini geliştirmesi gereken konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Geybullayev, 2002);

- *Motivasyon süreci*
- *Motivasyon eşitleri*
- *Motivasyonun içeriği*
- *Motivasyon teorileri ve içeriği*
- *Yaklaşım tarzlarını*
- *Sevk edici motivlerin kullanılmasında maddi ve maddi olmayan ödüllendirmenin rolü*

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yöneticilerin; iş ortamının personel motivasyonunu güçlendirecek şekilde düzenlenmesi, personelin beklenti ve isteklerinin tespit edilip personel motivasyonunun sağlanması gibi amaçlara ulaşabilmek için yöneticilerin aşağıdaki saptamaları bilmeleri gerekmektedir (Akn, Atılğan, Tarcan, 2001).

Personelin düşünce ve davranışları personelin arzu ve amaçlarını yansıtır. Fakat astın her zaman üstüne ve işine olan tepkisi beklenti ve isteklerinden

kaynaklanmamaktadır. Burada bazı inanış ve önyargılar da etkili olmaktadır. Örneğin bir personelin, yöneticisine kızıp farklı tepkiler vermesi gibi.

Personelin istek ve arzuları devamlılık arz etmeyebilir. Örneğin personel belirli bir süre sonra maddi beklentilerinde oluşan doyum sonrası beklentilerde, sosyal arzu ve istekler ön sıralara geçebilir.

Personelin hedeflerini belirlemesi ve motivasyonunun sağlanmasında kültürel normları, fiziki ve biyolojik yapısı, kişisel ve mesleki tecrübeleri de etkilidir.

Sonuç olarak, eğer personel belirlenen amaçlar çerçevesinde bu amaçları gerçekleştirmek için emek ve çaba harcıyor ve yerine getiriyorsa motivasyondan bahsedilebilir. Bu durumun yönetici tarafından gözetlenmesi gerekliliği vardır (Efil,1999). Personel motivasyonunun işletmede tesis edilmesi, çalışanların performanslarının artırılması ve işletme amaçlarının gerçekleşmesi personel tarafından gerçekleştirilse de yönetimin ve yöneticilerin önce sürece inanmaları, süreci organize etmeleri ve personeli motive etmeleri işletme bünyesinde en önde gelen önceliklerden olduğu unutulmamalıdır. Zira motive olmayan bir personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2007).

2.1.2.2. Motivasyonunun Çalışanlar Açısından Önemi

Bu konuyu irdilemeden önce personelin işletme içerisindeki yeri ve konumu değerlendirilecek olursa; işletmeye yöneticiler tarafından, mal veya hizmet üretmek amacıyla istihdam edilen kişilerdir. Mal ve hizmeti üretecek olanın personel olması ve işletmenin de amaçlarına ulaşması, üretim, performans ve verimlilik gibi konularda iyileştirme olabilmesi için personel motivasyonu daha da önem kazanmaktadır.

Özellikle hizmetin müşteriye arzı veya satılmasında personelin performans ve tutumları önemli rol oynamaktadır (Batman,1999).

Bir işletmenin makine teçhizatının teknolojisi ve fiziki yapısı son derece çağdaş olması önemli olsa da sonuçta o makineleri kullanacak ve hizmeti üretecek olanın personel olması sebebiyle onların tutum ve davranışları, arzu ve istekleri ve sosyal alışkanlıkları incelenmelidir. Personeli motive etmede temel amaç personelin beklenti ve isteklerinin karşılanması böylece işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır.

2.1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon sürecini anlamak için herkes tarafından kabul görmüş tek bir teori bulunmamaktadır. Motivasyon sürecini açıklamak için pek çok kuram vardır. Bu teoriler kapsam ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bununla birlikte, üçüncü bir grup olarak da modern teoriler bulunmaktadır. Literatürün bir kısım kaynaklarında Japon teorisi olarak da geçmektedir (Akgemici vd. 2003). Söz konusu modern teorilerden bazıları; bireyin iç dünyasından kaynaklanan ve bireyin psikolojik motivasyonunu sağlayan içsel değerler olduğunu öne sürmektedir. Modern teorilerin bir diğer kısmı da bireyin dışında gelişen, bireyi motive eden kaynakların dışsal olduğunu öne sürmektedirler.

Modern teorilerde bireyi güdüleyen etmenlerin, duruma ve işletmenin çevresel yapısına göre farklılaştığı teorisyenlerce ifade edilmektedir. (Barutçugil, 2004).

Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı ise, kişinin gereksinimleri ve içinde bulunduğu çalışma koşulları ile ilgili etmenlere ağırlık veren bir kuramdır.

2.1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, temelde insan ihtiyaçları üzerinde odaklanmıştır. Bu teoriler, kişinin içinden gelen ve onu belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten etmenlerin üzerinde durmaktadır. Teorilerin tamamında temel etmen insan ihtiyaçlarıdır. Eğer bireyin ihtiyacı bulunmasa onu belli bir yönde harekete geçirmek mümkün değildir. Yönetici, işgörenleri belirli yöne doğru davranışa zorlayan etmenleri anlayabilir ve kavrayabilir ise, bu etmenlere hitap etmek suretiyle işgörenleri daha iyi yönetebilir. Bu teorilere birçok araştırmacı katkıda bulunmuştur. Önemli olanlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Efil,1999).

2.1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yönetsel motivasyonu açıklama amacıyla değil, çok daha geniş planda, onun insan kişiliği çalışmalarının bir parçası olarak insanın içgüdüsel ve yüksek bir doğası olduğu varsayımından başlayarak ortaya atılmıştır. Maslow'un teorisi, arkadaşı olan Freud'un teorisinin daha yenilenmiş, tazelenmiş bir halidir. Maslow hümanist ekolün kurucusu olup, birçok iyi niteliğin

zamanla kaybedilecek olması gerçeğini göz ardı etmeyerek doğuştan kazanıldığına inanmaktadır.

Maslow, ihtiyaçları beş ana grupta toplamış ve hiyerarşik bir düzen içine koymuştur. Bireyin en temel ihtiyaçlarından en üst düzeydeki ihtiyaçlarına kadar hepsini içermektedir (Koçel, 2007).

- *Fizyolojik İhtiyaçlar*: Açlık, susuzluk, barınma, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik vb.
- *Güvenlik İhtiyacı*: Güvenlik, korunma, düzene ve yasalara bağlılık, korku ve anarşiden uzaklık gibi
- *Sosyal İhtiyaç*: Sevgi, ait olmak, benimsenme ve arkadaşlık gibi
- *Saygınlık İhtiyacı*: Güçlülük, başarı, yeterlilik, ustalık ve yetenek edinme, bağımsızlık, özgürlük arzuları, diğerlerinin gözünde şöhret ve saygınlık sahibi olma, tanınma, dikkati çekme, önemli olma gibi
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı*: Kişilerin kendi güçlerini ve özelliklerini, potansiyellerini en üst noktada gerçekleştirebilme ihtiyacıdır.

İşletmelerde çalışan her işgören aynı şekilde ve aynı motivasyon araçları ile motive olması beklenemez. Ancak, çeşitli kademelerde bulunan işgörenler, bulundukları kademeye en uygun düşen ihtiyaçlarına göre davranışa geçmektedir. İhtiyaçları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir. Herkes için ihtiyaçlar, aynı hiyerarşiyi takip etmeyebilir.

Maslow'a göre, çalışanın motive olması isteniyorsa, çalışanın bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu basamakta oluşan ihtiyaçların giderilebilmesi için gerekli tatmin araçlarının sağlanması gerekmektedir. Teoride basamaklar şeklinde sıralanan ihtiyaçlardan birincisi tatmin edilmedikçe bir üst basamağa geçilmemesi gerekir. Her tatmin edilen ihtiyaç bir üst basamaktaki başka ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Griffin ve Ebert, 2004).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, yönetimin işgörenlerin motivasyonu için takip etmesi gereken önemli prensipler geliştirmiştir (Larwood, 1984). Bu prensipler;

- Farklı işgörenlerin farklı ihtiyaçları vardır: İşgörenleri örgüt içinde faaliyette bulunmalarını sağlayacak altı basamak vardır. Motivasyon planı, bireyin içinde bulunduğu ihtiyaç basamağını karşılaması gerekir.
- Tatmin edilen ihtiyaçlar motivasyonu sağlamaz: Alt düzey ihtiyaçlar tatmin edildiği takdirde motive etme özelliğini kaybetmekte, bir üst düzey ihtiyaç önem kazanmaya başlamaktadır. Hangi ihtiyaç daha az tatmin edilmiş ise o ihtiyacın karşılanması önemlidir
- Cezalandırma anlık olarak etkilidir: Tehditler sonucu işgörenin hangi ihtiyaç basamağında olduğu anlaşılmamaktadır.
- İşgörenin tehdit edilmesi yerine, kendini geliştirme ihtiyacı tercih edilmelidir.
- Eski işgörenlerin başarılı olmalarını sağlamak için yüksek düzeydeki ihtiyaçları var ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir. İşgören, işe ilk başlama dönemlerinde daha çok alt basamaktaki ihtiyaçlarla ilgilenmekte, işinde ilerleme sağladıkça beklentileri de artmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi motivasyon teorilerinin temelini oluşturmuş ve daha sonra gelen bütün teorileri etkilemiştir.

2.1.3.1.2. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland, Başarı Güdüsü Teorisi'nde başarı ihtiyacı kavramına çok büyük önem vermiş bulunmaktadır. 1988 yılında çıkardığı "Human Motivation" adlı eserinde, motivasyonu sağlayıcı üç tür gereksinme göstermiş ve bu ihtiyaçlardan değişik şekillerde oluşan karışımın, kişi ve yöneticilerin motivasyonda ve başkalarını motive etmede belirleyici tarzı oluşturduğunu iddia etmiştir. McClelland'a göre motivasyonu belirleyici üç gereksinme bulunmaktadır:

- o Başarı ihtiyacı
- o Otorite ve Güç ihtiyacı
- o Bir arada olma ihtiyacı

Bireylerin çoğunda bu üç tarzın farklı bileşimleri bulunacaktır. Bazı kişilerde bu üç güdüden bir tanesi çok baskın olacaktır ve o kişilerin yönetim ve çalışma tarzlarında

belirgin rol oynayacaktır. Değişik karışımlar ilgi çekici örnekler sergileyecektir. Güç gereksinmesi fazla olan kişilerde, örgüt amaçlarına çok yüksek bir bağlılık ve tam anlamıyla bir önder görünüşü ortaya çıksa da, bu kişilerin duygusal becerileri, ya da insansal ilişkileri yeterli olmayacaktır. Tam tersi bir durumu göz önüne aldığımızda, insan ilişkileri çok iyi ve birlikte olma güdüsü yüksek olan kişilerde, diğer önderler hatta astlar tarafından belki etkili bir önder olarak algılanmayacaklardır.

2.1.3.1.3. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi

Alderfer de Maslow gibi ihtiyaçların bir sıralamasını yaparak Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi'ni (VİG) oluşturmuştur. Maslow'un teorisine dayanan araştırmalar sonucu oluşturulduğu için, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne çok benzemekte ancak bazı açılardan ayrılmaktadır.

Alderfer çalışma ortamı için Maslow'un teorisine benzer bir teori geliştirmiştir (Alderfer, 1972). Bu teoride ihtiyaçlar sırayla üç kümede toplanmıştır:

- Var olma: Açlık, susuzluk, fizik ve güvenlik gibi fizyolojik ihtiyaçlar burada toplanmıştır.
- Bağlanma: Bireyin kendisi için önemli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma eğilimlerini ifade eder.
- Gelişme: Bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı ve üretici etkiler göstermek, yeteneklerini kullanmak ile yeni yetenekler geliştirme eğilimlerini ifade eder (Onaran,1981).

VİG kuramına göre, yöneticiler işgörenin üst düzey ihtiyaçlarını tatmin edemezlerse, işgören sosyal iliksilerini geliştirecek is ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçların tatminine yönelir. Bu nedenle yönetici, işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını asması sağlanabilsin (Yüksel, 2007).

2.1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, güdülemenin bilişsel ve güdüleyiciler arasındaki ilişkileri açıklamaktadırlar. Bu teoriyi açıklayan başlıcalar ise; beklenti ve pekiştirme teorileridir. Pekiştirme teorileri başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti teorisi algılanan ilişkiler üzerinde durur (Yüksel, 2007).

2.1.3.2.1. Beklenti Teorisi

Beklenti veya Ümit Teorisi; V.Vroom ve Lawler-Porter tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu teori motivasyon konusunda önemi artan teorilerdendir. Bu teori bireylerin yaptıkları veya yerine getirdikleri görevleri sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır. Ödülün işgörenlerin beklentileri karşılmasına bağlı olarak başarı artar.

Beklenti teorisinin temelini oluşturan etmenler aşağıdaki gibidir;

- Başarı– Ödül – Beklenti ilişkileri; birey, her davranışın sonucunda bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanmakta veya bu beklenti ile çalışmaktadır.
- İstek veya İhtiyaç Şiddeti, her ödül veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da arzu şiddeti vardır. Her birey her ödüle farklı şiddet derecesinde ihtiyaç duymaktadır. Bu duruma bireysel ihtiyaç ve algılarda oluşan değerlendirme sonuçları neden olmaktadır. Bu sonuçlar, bireyin yaşamındaki diğer etmenlere ve özellikle onun davranışlarına yansımaktadır.
- Çaba – Başarı – Beklenti ilişkileri, bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlı olarak açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi; bu çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise; çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığından oluşmaktadır (Eren, 2004).

Vroom, Çalışan performansının, kişilik özellikleri, beceri, bilgi, deneyim ve yetenekler gibi birçok faktöre bağlı olduğunu görmüştür. Özetle;

- Harcanan güç veya efor ile, elde edilen performans arasında pozitif bir bağlantı vardır.
- Övgüyü hak edecek kadar iyi ve güçlü bir performans, arzu edilen ödülün elde edilmesiyle sonuçlanacaktır.

- Söz konusu ödöl, önemli bir ihtiyacı karşılayacaktır.
- İhtiyacı karşılamak için duyulan istek, hırs; gösterilen çabayı değerli kılmak için yeterince güçlü olacaktır.

Vroom modeli, güdülenmede bireysel farklılıkları vurgulaması açısından Maslow ve Herzberg içerik kuramlarından ayrılır. Bireylerin kendine özgü valans ve beklentileri olduğunu içeren model farklılıkları gösterememekte, güdülenmenin kavramsal etkenlerine işaret etmekle yetinmektedir. Örgüt üyelerinin nasıl güdülenebileceğini göstermekle birlikte, yöneticilere astlarının güdülenmelerini incelemede yardımcı olabilecek ipuçları sunmaktadır. (Dilber, 1979)

Vroom kuramının bir uzantısı sayılabilecek Porter ve Lawler modeli, çok değişkenlidir. Bu iki araştırmacı işten doaygunluğa ulaşma ve hoşnut olma halinin performansı arttıracığı yönündeki geleneksel inanca karşı çıkmışlardır. Bunun yerine umut ve beklentiye dayanan değişik bir model ortaya koymuşlardır. Söz konusu model geleceğe yöneliktir. Uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimin umutla beklenmesi halini açıklar. Porter ve Lawler kendilerinin bu yaklaşımını şöyle açıklarlar:

“Akılcılık ile ilgili umut ve bekleyiş teorisinin en önemli yönü bize göre yönetim açısından performansı etkileyen algı türlerinin bazı tür umut ve beklentilere dayalı olduğuna inanmaktayız. Bu umut ve beklentiler, geçmişteki bazı tecrübelerle bağılı olmakla birlikte, geleceğe yöneliktir ve alışkanlıkların gücü kavramıyla kolay ifade edilemezler.” (Baykal, 1974)

Modeli bir güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Çalışan, kendinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmaya çalışılmalıdır.
- Çalışanların fiilen aldığı ödöl tutarlarından ziyade, aynı düzeyde performans gösteren çalışma arkadaşlarının aldığı ödölün düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.
- Çalışanların içsel ve dışsal ödöl türlerine gösterdikleri önemin değiştiği bilinmelidir.

- Sürekli bir kontrol ile çalışanların performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.1.3.2.2. Davranış Şartlandırma Teorisi

Davranış Şartlandırma teorileri Pavlov'un Klasik Koşullanma Teorisi ve de Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi olmak üzere iki başlık altında işlenmektedir.

Pavlov'un Petersburg Üniversitesinde salgı bezlerinin faaliyetleri üzerine araştırmalar yapmıştır. Pavlov'un bu alanda elde ettiği bulgular daha sonra yalnız öğrenme dalına değil, daha başkaca alanlara da yeni yorumlar ve yankılar uyandırdı.

Pavlov'a göre eğer koşullanmamış bir uyarıcı bulup da bunu koşullanmış bir uyarıcıyla eşleştirmek olanaklı olursa, bir organizmanın repertuarında bulunabilecek her reaksiyon koşullandırabilir.

Klasik koşullanmanın, bu geniş tutulmuş uygulama olasılığına rağmen, birçok psikolog bu yaklaşımını insan öğrenmesinin ancak küçük bir kısmını açıklayabildiğini ileri sürmektedir. İşletmelerde de gözlemlenen, bireysel davranışın az bir bölümünün klasik koşullanmadan esinlendiği olgusudur (Luthans, 1995).

Skinner edimsel şartlanmayı ortaya atarak, öğrenme kavramında bir başka noktayı oluşturmuştur. Skinner öğrenme sürecinin edimsel şartlanma üzerinde gerçekleştiğini ispatlamaya çalışmıştır. Bu amaçla kapalı bir kutuya denek olarak kuş konmuştur. Kuş acıkır fakat kafeste yiyecek yoktur. Hayvan sağa sola dokunurken kola çarpar ve içeriye yiyecek, içecek girmesini sağlar. Yiyeceği elde edebilmesi için bir davranışta bulunması gerekir. Bu davranış edimseldir, şöyle ki: Edimsel şartlanma öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir.

Edimsel şartlanma öğrenme teorisi üzerinde klasik şartlanmadan daha büyük bir etkiye sahiptir.

Edimsel şartlanma örgüt içi davranışların birçoğunu açıklamada birinci derecede öneme sahiptir. Bu yaklaşım insanların doğal yapıları gereği acıdan kaçınarak zevki maksimize etmeye çalıştığını öne süren hedonizm ilkesine dayanmaktadır. Önemli olan bireyin ödül ve ceza yöntemi ile motive edilmesidir. Bu yöntemlerle istenen sonucu

doğurmaya yönelik davranışları ödüllendirme, istenmeyen sonucu doğuran davranışları da cezalandırma söz konusudur.

Kişinin davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner, davranışın kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarınca biçimlendiğini ileri sürmektedir. Bireylerin dürtü, ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözlemleme olanağı olmadığına göre, bunları davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan ileriye gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre izlenerek davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konulabilir (Luthans, 1995).

Davranışın sonucunda elde edilen aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığı olumlu pekiştirir. Konuya yönetici açısından baktığımızda; yöneticilerin ödüllendirme yoluyla istenen işletme amaçlarına yöneltmesi söz konusu olabilir. Eğer yönetici işletme amaçlarına uygun hareket eder, işletmede verim artışına neden olursa, işletme tarafından terfi, prim, ücret şeklinde ödüllendiriliyorsa, söz konusu yönetici daha iyive kaliteli iş çıkarımı yolunda pekiştirilecek ve başarısı daha da artacaktır. Bu durum olumlu pekiştirme olarak nitelendirilebilir. Böylelikle davranışların biçimlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Aynı şekilde arzu edilmeyen davranışta bulunan yöneticinin üstü tarafından maaş indirimi, görev ve sorumluluk azaltılması gibi davranışlara maruz bırakılması olumsuz pekiştirici faktörler olarak rol oynayacaktır.

Yöneticilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir.

Skinner'in Maslow'dan ayrıldığı nokta, dışsal faktörlerin davranışları etkilediğini söylemesidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin de, davranış düzeltimi teorisi de denmesinin sebebi, bireyin davranışlarını dış etmenlerle istenen yönde düzeltilmesini sağlayacak olmasıdır.

2.1.3.3. Çağdaş Motivasyon Teorileri

Çağdaş Motivasyon Teorileri, süreç teorileri arasında sayılmakla beraber yeni teoriler oldukları için eşitlik ve amaç teorileri çağdaş teoriler arasına alınmaktadır.

Aslında eşitlik kuramı beklenti kuramlarıyla birlikte doğmuştur, ancak uygulama alanında dikkat çekmesi son yıllarda olmuştur (Yüksel, 2007).

Batı ülkelerinde uygulama alanı bulan X ve Y teorileri statik bir düşünce anlayışı içinde kişilerin nasıl davrandıklarını araştırırken, bu davranışlara yol açan nedenleri tam olarak ortaya koymada yetersiz kalmışlardır. Oysa insan ve insanı etkileyen birçok etmen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu durumda belli kalıpların her durumda aynı kalmasından söz etmek ve herkes için aynı çözümler üretmek yerine, durumsallık yaklaşımında belirtildiği gibi değişik durumlarda tavırların farklılaşması ile her durum için farklı olumlu noktaları bulmak gerekmektedir. Esas itibariyle işletmelerde görülen bir kültür oluşumu, ülke kültürünün bir yansımasıdır (Akgemici vd., 2003). Japon kültürünün farklılığı motivasyon teorileri içinde Japon Motivasyon teorisi de anılmaktadır. Çağdaş teoriler içinde; Eşitlik Teorisi, Amaç Teorileri, Atıf Teorisi ve Japon Teorisi sayılmaktadır.

2.1.3.3.1. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams'ın teorisi çok yalın ve anlaşılır bir şekilde;

- İş ortamına veya örgüte bireyin katkılarıyla, elde ettikleri arasında bir denge görmek istemesini;
- Elde ettiği sonuçlarla aynı katkıları sağlayan başkalarının elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında eşitlik görmesi durumunda

Kendisinin tatmin olacağını açıklar. Esas itibariyle, bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe ve adalete bağlıdır. Kişi genelde gayret ile sonucu içeren bir oran oluşturarak eşitlik ve adaleti arayacaktır.

Bu teoriye göre, işgören başkaları ile eşit olmadığını düşündüğünde aşağıdaki davranışlardan birisini gösterebilir (Gitman ve McDaniel, 2002):

- İş alışkanlıklarını değiştirmektedir (Daha az çaba sarf edecektir).
- İşin gelir ve yararlarında değişiklikler meydana gelmektedir (Ücretini yükseltmek için çeşitli meşru olmayan yollara girecektir).
- Kendisi hakkındaki algılamaları olumsuz yönde değiştirmektedir(kendisinin çalışma arkadaşından daha zeki olduğunu düşünmesi).

- Başkaları hakkındaki algılamaları olumsuz yönde değişmektedir(arkadaşının durumunun kendi durumundan çok daha rahat olduğunu düşünecektir).
- Kendi durumuna farklı bir perspektiften bakmaktadır (diğer bölümlerde çalışanlar kadar başarılı olmayabilirim, fakat birçok kişiden daha fazla çalışmaktayım).
- İşgören bulunduğu durumdan ayrılmaktadır (işten ayrılmak gibi).

2.1.3.3.2. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke ve arkadaşları; maksatların birey davranışları ile bireylerin performans düzeyleri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaları sonucunda Amaç Teorisini meydana çıkarmışlardır. Söz konusu araştırmalar, amaç teorisinin test ve geliştirilmesine öncelik etmişlerdir. Daha sonra bağımsız olarak yapılan birçok deneysel araştırmalar teoriyi güçlü bir şekilde desteklemiştir (Champoux, 2006)

Amaç teorisine göre, davranışın temel sebebi; amaçların açık ve net olduğu varsayımı altında; bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Ayrıca, bireysel farklılıkların neden olduğu idrak ile değerlendirme farklılıkları, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine has fikir ile duygulara sahip olduğu ve bireylerin seçtiği maksatların da buna bağlı olarak farklılaşacağı belirtilmektedir. Bu sebeple, bireysel maksatları tek tek belirlemek ve bu amaçlara uygun yönetsel tutum ve politikalar belirlemenin de çok zor olduğu bilinmektedir (Eren, 2004).

Bireyler davranışları sonunda elde ettikleri faydanın kendileri için önem derecesine göre davranmaktadır. Amaçların üç çeşit özelliği bulunmaktadır. Bunlar; belirginlik, güç ve kabul derecesidir.

2.1.3.3.3. Atıf Teorisi

Atıf süreci, bireyin davranışlarının sebepleri üzerinde durmaktadır. Bireyin davranışına etki eden etmenler iki gruba ayrılmaktadır. Birincisi içsel etmenler; bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlayan etmenlerdir. Örneğin; kişilik, değer yargıları, kabiliyetler vb. gibi etmenlerdir. Bunlar kişisel atıflar olarak bilinmektedir. İkincisi dışsal etmenlerdir. Bireyin dışında davranışlarına neden olan etmenlerdir. Örneğin;

fiziksel şartlar, görev zorluğu, örgüt kültürü, diğer insanların davranış ve baskıları veya şans gibi etmenlerdir.

İşletmede başarı ve basarsızlık bireyler tarafından farklı algılanabilir. Bir görevin yerine getirilmesinde meydana gelen başarıyı, işgören kendi açısından kişisel değer ve kabiliyetlerine atfederken, başarısızlık durumunda işletme yapısından, yöneticilerin anlayışından veya eksik olan malzemeden kaynaklanan ve kendi dışında bulunan etmenlere atfedebilir.

Atıf Teorisine göre; motivasyon, işgörenlerin davranışlarını etki eden içsel veya dışsal etmenlere göre olmalıdır. Bireyin bu özelliği bilinmeli ve ona göre motive edilmelidir. Örneğin, birey dışsal motivasyon etmenleri tarafından motive edilmesi gerektiğine inanıyorsa, parasal, statü vb. gibi ödüller verilmelidir. Eğer, birey kendisini motive eden içsel etmenler olduğuna inanıyorsa, sevgi, takdir edilme vb. gibi etmenler sağlanmalıdır. İşgören gelecekte atıfta bulunduğu etmenlere göre gayretlerini çalışmada sarf edecektir. Atıf Teorisi iş yerinde işgörenlerin motivasyonunda önemli rol oynamaktadır (Moorhead ve Griffin, 2004).

2.1.3.3.4. Japon Motivasyon Kuramı

Japon yönetim anlayışı da, Japon kültürünün, firma kültürüne yansısı ile ortaya çıkmıştır. Japon işletmelerinin başarısı, ne tek basına insan ne de sistemdir. Ülke kültürüne özgü özelliklerin örgüt kültürü ve örgüt/şirket iklimine yansısı sonucu oluşan yapıdır. Örgüt kültürü, örgütün bütün unsurlarını içermektedir. Üst yönetim, çalışanlar, araç-gereç, çevre vb. gibi unsurlar tek basına yeterli değildir. Bunların yanında çok iyi yetişmiş, kalifiye işgücü, kendine değer verilen, motive olan, iş tatmini yüksek, takdir ve iyi bir ödüllendirme sistemi, yüksek performans sağlayabilir (Sargut, 2001; Aktan, 1998).

Japon yönetim uygulamaları, Japon örgütlerinin ilişkiye dayalı mahiyetini temsil etmektedir. Japon aile ilişkilerinde olduğu gibi, Japon örgütleri, yöneticiler ve çalışanlar arasında statünün pozisyonla belirlendiği karmaşık bir ağa sahiptir. Kişiler arasındaki ilişkiler itaatten çok karşılıklılık ve yükümlülük ile tanımlanmaktadır. Ücretlendirme ve terfi sistemi örgütsel hiyerarşideki kıdeme dayanmakta ve başarı güvene göre ikinci derecede önem taşımaktadır (Bhappu,2000).

Japon yönetim sistemini, batı yönetim sisteminden ayıran çok farklı noktalar bulunmaktadır. Bunlar; Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim (JIT), Sıfır Hata, Kaizen vb. gibi üretim yönetimi sistemleri, batı yönetim sistemi içinde kabul görmüş sistemlerdir. Ancak daha çok Japon yönetim anlayışından ve Japon kültüründen kaynaklanan işgörenleri şirkete bağlayan ve uzun vadeli çalışmalarını sağlayan iş tatmini ve motivasyon üzerinde durulmaktadır. Bunlar; yönetim uygulamaları, istihdam süresi, terfi ve değerlendirme, iş gücü devir hızı, ücret sistemi ve uzmanlık sistemleridir. Japon motivasyon teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Bu etmenlerin işgörenleri motive etmesindeki temel özellikleri ise;

- İstihdam süresi; Japon işletmelerinin en önemli özellikleri ömür boyu istihdamdır.
- Kıdeme göre ücret; Ücret belirlemede temel ölçüt kıdem olmaktadır. Kıdemle doğru orantılı bir şekilde temel ücret belirlenmektedir. Temel ücretteki her yıl düzenli artış 50-55 yaşlarına kadar devam etmektedir. Bu yaş dilimindeki bir işgören maaşı aynı işi yapan 20-25 yaşlarındaki bir işgörenden ortalama 2.5, primler ise 3 kat fazla olmaktadır 55 yaş sonrasında ise, ücret ve primler hızla azalmaktadır. Emeklilikten sonra bir Japon işgören isterse aynı topluluk içinde başka bir şirkette daha düşük bir ücretle çalışmaya devam edebilir (Zerenler ve İraz, 2006).
- Yavaş değerlendirme ve terfi; Bir insan ise girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun örneğin ancak sekiz yıl sonra veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilmekte ve durumu uygun ise terfi etmektedir. Bu süre içinde kendisi gibi olan insanlardan yüksek maaş ve ikramiye alamaz. İşgören çalışmalarının uzun dönemde değerlendirilmektedir. Sabırla, amirlerine itaat ederek, işbirliğinden kaçmaksızın verimli bir şekilde çalışma sistemini öğrenmektedir.
- İşgücü devri; Japon firmaları, başka şirketlerden çalışan transferi yerine kendi örgütsel aile yapılarına uygun çalışanları, kendileri yetiştirmektedirler (Erdem ve Kocabaş, 2007). İşgörenlerin kendilerinin işletme içinde terfi edebileceklerini bildikleri için işletmeden ayrılmadan

uzun süre kalmaları sağlamaktadır. Bu işgücü devrinin düşük olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerde meydana gelen kültür yapısı, genellikle, ülkelerin kültürel yapısının bir yansıması şeklindedir. Japon yönetim anlayışında Japon kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır (Erdem ve Kocabas, 2007).

Sürekli gelişme – Kaizen: Japon yönetim felsefesinin temelini oluşturan kavramlardan biri Kaizen’dir. Bu kavram batı yönetim tarzı ile Japon yönetim sistemini birbirinden ayıran ve işgören yönetimine bakış açılarını ortaya koyan temel biranlayıştır. Örneğin, Japonlar sorunların fikirlerin paylaşılmasıyla çözülebileceğine inanırken, batı temelli anlayış ise, değişime bireysel olarak öncülük etmenin hazzını tatmak ve maddi karşılığını almak istemektedirler. Batı bireysel düzlemde yenilik yapmaya dayanırken, Japon sistemi katılımcı süreci ön plana çıkarmaktadır (Özel, 2000).

2.1.3.4.F. Herzberg’in Çift Etmen Motivasyon Teorisi

Frederick Herzberg, mühendis ve muhasebeciler arasında yaptığı araştırmalara dayanan çalışmalarını, 1950’li yıllarda “Çift Etmen Teorisi” adıyla ortaya çıkarmıştır. Bu kuramla daha önce açıklamaya çalıştığımız kuramlar arasındaki temel fark, önceki kuramlarda göz önüne alınan faktörlerin insanların iç durumlarıyla ilgili olmalarıydı. Oysa Herzberg’ in kuramında, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri şeylerle, kaçınmak için çabaladıkları etkenler göz önüne alınmıştır. Başka bir deyişle, bireylerin işle ilgili olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan etkenlerle, kötü hissetmelerine yol açan etkenler araştırılmıştır.

Herzberg, yaptığı bu araştırmada, 200 kadar teknik mesleki işgörenle konuşarak değişik etkenler ortaya çıkarmış ve bu etkenleri iki ana gereksinme kümesiyle ilişkilendirmiştir: Birincisi, (hijyenik) açıdan kaçınma davranışlarını sağlayan dışsal etkenlerdir ki, bunlar arasında işletme politika ve yönetimi, gözetim, çalışma koşulları, üstlerle, astlarla ilişkileri sıralayabiliriz. İkincisiyse, (güdüleyici) gelişmeye yol açan içsel etkenlerdir. Bu etkenler de, başarı, tanınma, işin içeriği, sorumluluk, ilerleme ve büyümedir.

Herzberg'in araştırmasında, genellikle yüksek doyumluluğa yol açan etkenlerin içsel etkenler, yüksek doyumsuzluğa yol açan etkenlerin ise dışsal etkenler olduğu görülmüş, ücretin ise, hem yüksek tatmine, hem de yüksek tatminsizliğe eşit derecede neden olabilen bir etken olduğu görülmüştür. Söz konusu etkenler Herzberg tarafından şöyle tanımlanmaktadır (F. Herzberg, vd.1959):

Başarma: İşe ilişkin herhangi bir başarıyı simgeleyen olaylar; örneğin, bir işin başarıyla sona erdirilmesi, belirli bir sorunun çözümlenmesi, bir savın doğrulanması, başarılı sonuçların geriye bildirimi gibi.

Tanınma: Deneğe yöneltilen herhangi bir tanınma işlemini yansıtan olaylar. Bu tanınma işlemi yanında somut bir dl de bulunabileceği gibi, bazen yükselme ya da ücret artısı gibi bir dl yanında sözlü bir tanınma taşımadığı halde bir tanınma olarak yorumlanabilmektedir. Tanınma çok çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir: stten, diğer yönetim aşamalarından, eşitlerden, müşterilerden ya da kamuoyundan.

Büyüme Olanakları: Deneğin pozisyonundaki büyüme olanaklarının artıp azalması hakkındaki duyguları. Büyüme olanakları hem işletme içinde, örgütsel sıra düzende yükselebilmek olanaklarını hem de kendi uğraş ve becerilerini geliştirebilmek olanaklarını içermektedir.

İlerleme: Bireylerin işletme içindeki pozisyonlarında olası değil gerçek bir yükselmeyi kapsamaktadır.

Sorumluluk: Bireylere kendi çalışmaları veya diğerlerinin çalışmaları üzerinde sorumluluk verilmesi ya da yepyeni sorumluluklar yüklenmesi.

İşin içeriği: İşlerdeki tekdüzelik – değişiklik, yaratıcılık – sıkıcılık, kolaylık – güçlük boyutlarının, belirli bir isin tümünün ya da yalnızca küçük bir kısmının yapılması gibi durumların doğurduğu duygular.

cret: Beklenen ya da beklenmeyen ücret artışları.

İşletme politika ve Yönetimi: İşletme rgtleme, planlama ve genel yönetim politikalarının yeterliliği; örneğin yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmesi, bireylerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerekli yetkilere sahip olabilmeleri, işletme politikalarının örgütlenme aksaklıklarından ötürü gerekleştirilememeleri, iletişim aksaklıkları gibi.

Teknik Gözetim: Üstün yetenekli ve adil olup olmaması; örneğin, astlarına yeterli yetki göçerip göçermemesi, öğretme yeteneğine sahip olup olmaması gibi.

Kişilerarası İlişkiler: Üstlerle, astlarla ya da eşitlerle olan kişisel ilişkiler. (Herzberg, vd. 1959)

Çalışma Koşulları: İşteki fiziksel koşulları, iş miktarını, işin görülebilmesi için gerekli olanakların varlığını içerir.

Kişisel Yaşam: İşten ötürü kişisel yaşamın, aile yaşamının etkilenmesi.

Herzberg araştırmalarında ise karşı olumlu tutumların oluşmasında, yani yüksek tatmin durumlarının doğmasında önemli rol oynayan etkenlerin sırasıyla şunlar olduğu görülmüştür: Başarma, Tanınma, İşin içeriği, Sorumluluk, İlerleme, Büyüme, Ücret. Diğer etkenlerle karşılaştırıldığında bunların işin yapılması, işin sevilmesi, işte başarı, işteki başarının tanınması ve uğraşsal büyümenin sonucu olarak yükselme gibi ise dönük boyutları olduğu görülmektedir (Herzberg, vd. 1959).

İşe karşı olumsuz tutumların yani yüksek tatminsizliğin doğmasında rol oynayan etkenler ise sırasıyla şunlardır: İşletme politika ve yönetimi, Teknik gözetim, Kişilerarası ilişkiler, İş koşulları, İşin içeriği, Başarma, Tanınma, Ücret. Görüldüğü gibi dışsal etkenler yüksek doyumsuzluğa yol açan nedenler arasında önde gelmektedirler (Herzberg, vd. 1959).

Bu bulguların ışığında dışsal etkenlerin güdüleyici olmaktan daha çok doyumsuzluğu önleyici rol oynadıkları söylenebilir. İçsel etkenler ise bireylerin öz gerçekleştirme gereksinmelerini is açısından karşılayabildiklerinden yüksek tatmin sağlayabilme konusunda etkili olabilmektedirler (Herzberg, vd. 1959).

Herzberg'in kuramını diğer kuramlardan farklı kılan en önemli nokta; diğer kuramlarda, bir etken olumlu veya olumsuz yönde değiştiğinde bireylerin güdülenebileceği veya doyumsuzluğa uğrayacakları varsayılırken, bu kuramda, birincil kümedeki etkenlerin yani hijyenik etkenlerin yokluğunda hayal kırıklığı yaşanırken, bunların artmasının hiçbir şekilde güdülenmeyi arttırmayacağı kanıtlanmaya çalışılmıştır.

2.1.4. Motivasyon Süreci

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini teşkil eder.

1. Motivasyonun oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir.
2. Motivasyon bireyi harekete geçirir ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlar.
3. Motivasyon, uyarlanmayı kolaylaştırır.
4. Motivasyon, bireyi yöneltir, yönetim düzeni sağlar.

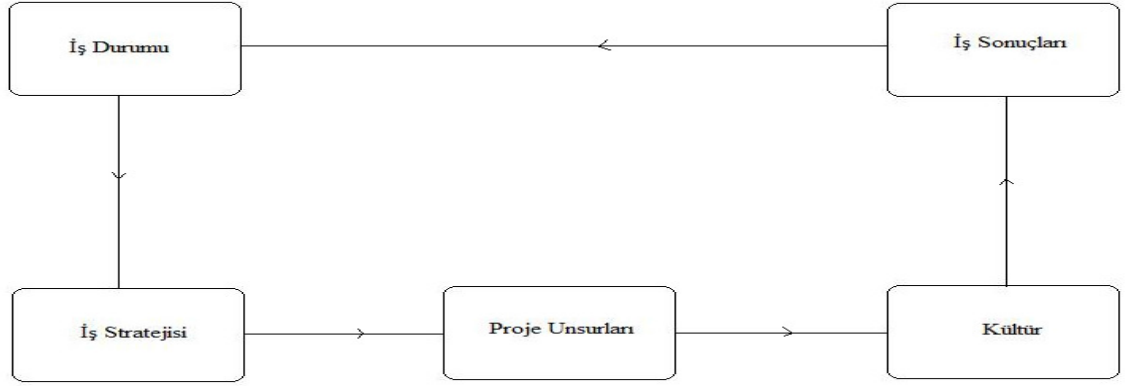
Yönetim bilimi açısından bakıldığında motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar. Bu sebeple çalışanın çalışma gücü nispi olarak artar. Yönetici ise operasyonel işler ve stratejik politikalar konusunda verimli bir çalışma sergilemesi muhtemeldir (Sabuncuoğlu, 2005).

2.2. Performans Kavramı

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray, 1999). Dolayısıyla; performans daha önceden belirlenen hedef için belirli bir süre sonunda elde edilen çıktı miktarıdır.

Bir işletmede personelin performansını artırmak için önceden belirlenmiş bir sistem ve süreç olması daha etkin olacaktır. Zira personelin bir anda motive olması ve bir anda performanslarının artması günlük bir olay değil işletme var olduğu müddetçe uygulanması gereken bir sistemdir. İşletmelerde performans modeli kurmak için pek çok sistem ve taslak bulunmaktadır. Genel anlamda bir işletmede performans sistemi şekildeki gibi uygulanabilir (Hanna, 1988).

Şekil. Örgütsel Performans Modeli



KAYNAK: HANNA, P. , David, Designing Organizations for High Performance, Addison Wesley Publishing, 1988.

Modele bakıldığında iş durumu, iş stratejisi, proje unsurları, kültür ve iş sonuçları olmak üzere beş unsur bulunmaktadır. İlk faktör olarak iş durumuna bakıldığında, kısaca örgüt veya işletmenin yüzüdür. İş durumu örgüt ortamındaki bulunan elemanları ve unsurları tamamlar. İş durumu işletmelerde neyin nasıl olacağını, iş süreçlerinin nasıl gerçekleşeceğini belirleyen ve işletmenin vizyon ve misyonunun belirlendiği aşama olarak tanımlanabilir.

Örgüt ortamı içinde bulunanların tatmin olmaları ve etkin çalışabilmeleri için önceden belirlenmiş baskı unsurları oluşturulmak zorundadır. Bu ihtiyaç ve baskı unsurlarını şu şekilde sıralanabilir. (Hanna, 1988);

- Kati ceza ve ödül sistemi,
- Ortak beklenti, daha fazla bütçe yapmak, isi geliştirmek, geri kazanım oranını artırmak, teknolojiyi ve personeli geliştirmek
- Çevreden sosyal, politik ve yasal beklentiler
- Rekabet baskısı, yeni ürün buluşları, fiyat rekabeti, hammadde sıkıntısı
- Personelin ailesinin ve personelin iş güvenliği ve kariyer beklentisi, katılım derecesi ve maaşlar

Yukarıda vurgulanan ihtiyaç ve baskı unsurları piyasa şartları içerisinde işletmenin geleceğine önemli bir katkı yapıcı ve sürdürülebilirlik konusunda işletmelere

yarar sağlayıcı özelliklerdir. Ve personelle işlemeyi aynı amaçta buluşturmaya yönelik olması bakımından da etkili olacaktır.

İkinci olarak iş stratejisi işletmenin var olma sebebidir. Strateji işletmenin amaçlarına, kararlılığına bağlı olarak şekillenmektedir. Nelerin önemli nelerin daha az önemli olduğuna ve neyin yapıp yapılmayacağına karar verilmelidir.

Üçüncü olarak proje unsurlarını somutlaştırmak gerekmektedir. Ödüllendirme sistemi, teknoloji, yapı, bilgi sistemi ve karar verme sistemlerinin belirlenmesi safhasıdır. Ve personelin işlerini nasıl yapacağı, diğer yapı ve elemanlarla nasıl organize çalışacağı belirlenmelidir (Hanna, 1988).

Dördüncü unsur olarak kültürün pek çok çeşidi ve işletmeye alınan personelin her birinin ayrı ayrı kültür ve gelenekleri bulunmaktadır. Personelin motivasyonunu ve performansını artırmak için kültürü göz ardı etmek zordur. Zira kültürel değerlere aykırı bir iş tanımı veya ödül sistemi personel tarafından kabul görmeyebilir. Hatta işletmeye olan bağlılıkları da azalabilir. Bunun yanında işletme yöneticilerinin personelin genel kültürüne ters gelecek davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde yönetici ve çalışanlar arasında farklı milletlerden personel çalışabilmektedir. Ve her personelin kültürel değerlerine anlayış göstermek ve personelin davranışlarını kültürel değerleri göz önüne alarak değerlendirmek gerekmektedir.

Son olarak iş sonuçları ise tüm kurulan sistem neticesinde ortaya çıkan çıktıdır. Sistemin son unsurudur. Ve örgütsel performans modeli içerisinde düşünüldüğünde bir son değil sürecin başa dönüş kısmıdır. Zira işin çıktısı sonucunda iş ile ilgili elde edilen bulgular değerlendirilecek ve gerekirse iş süreçlerinde yeniden düzenleme yapılacaktır.

2.2.1. Personel Performansının İşletme İçin Önemi

İşletmeler genel olarak bir personeli ise alırken, işe alınacak olan personelin yapacağı iş tanımı çerçevesinde işin gerekliliklerine haiz ve yeterli tecrübeye sahip olduklarına inandıkları kişileri tercih etmektedirler. Ve her personel iş tanımı çerçevesinde işletmeye yarar sağlarlar. Dolayısıyla ise alınan personelin yapacağı iş tanımı çerçevesindeki görevini ne derece etkin ve başarılı yapmaları onların performanslarını gösterir (Çakır, 2001). Örneğin; bir personelden beklenen günde bin

uval üretmesi ise personelin bin çuvalı üretmesi kişinin normal performansıdır. Fakat burada işletmeler için önemli olan personelin işletmeye olan bağlılığını, personeli motive ederek artırmak ve çalışan personelin işletmesini kendi işletmesi gibi görüp daha fazla ve daha istekli çalışmasını sağlamaktır. Bu durumda personelin standart yapması gereken yükümlülüklerinin de üstünde çaba sarf etmesi sağlanabilir.

Performansın işletme için önemi normal iş tanımından kaynaklanan personel yükümlülüklerinin dışında daha fazla performans göstermesidir. Yüzlerce kişinin çalıştığı işletmeleri varsayarsak her bir personelin birkaç birim daha fazla iş yapması hem maliyetleri azaltacak hem de karlılığı artıracadı bir gerçektir. Dolayısıyla yüksek performans ortaya koyan birey, görev ve mesuliyetlerini başarı ile yerine getiren kişidir (akır, 2001).

2.2.2. Performansın Unsurları

Performans lmnde kullanılan kriterler performansın unsurları olarak tanımlanır. Bu unsurları 7 başlık altında toplamak mümkündür (Aktan, 2003).

- Karlılık (Bütçeye Uygunluk)
- Kalite (Müşteri Memnuniyeti)
- İş Tatmini (alışan Memnuniyeti)
- Motivasyon
- Etkinlik
- Verimlilik
- Yenilik

2.2.2.1. Karlılık

Karlılık hâsılatın maliyete oranıdır (zkaya, 2013). Başka bir ifadeyle kar ve karlılık toplam gelir ve giderler arasında kurulan sonuçtur. Karın uzun dönemde işletme için performans göstergesi olmadığı düşünülse de, karlılık kısa dönemli bir performans göstergesidir (Kakan, 2010).

Karlılığın en kolay ölçülen performans boyutu olduğu düşünülür. Kar amaçlı örgütlerin karlılığı ne kadar yüksekse performansı o kadar yüksek, karlılığı ne kadar düşükse performansının o kadar düşük olduğu vurgulanır (Akbal, 2010).

Bütçeye uygunluk ise, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşlarında karlılık yerine kullanılan bir performans unsurudur. Planlanmış değerlerle ortaya çıkan sonuç arasındaki fark ne kadar az ise bütçeye uygunluk açısından gösterilen performans o kadar yüksektir (Kakan, 2010).

2.2.2.2. Kalite

Kalite, müşterinin ihtiyaçlarına uygun üretim veya hizmet anlayışına hâkim performans kriteridir (Özkaya, 2013). Başka bir ifadeyle kalite, ürün ya da hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamıdır (Küçük, 2013).

Günümüzde pek çok işletme performans iyileştirmek adına kalite yönetim programları uygulamaktadır. Bu programların amacı ürün ve hizmet kalitesini arttırmaktır. Bu programlar sonucunda yönetimin performansı pozitif yönde etkilenmekte ve ürünlerdeki oluşan kaliteyle işletme performansı maksimum düzeye çıkmaktadır (Küçük vd. 2015).

Müşteriler ürün ve hizmetlerin kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı hedefleyen kişilerdir. Müşteri memnuniyeti işletmeler için bir amaç ve önemli bir performans kriteridir (Alga, 2006).

2.2.2.3. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, çalışma ortamından elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı, doyurucu duygu olarak tanımlanır (İşcan ve Sayın, 2010). Başka bir ifadeyle iş tatmini, bireyin iş ve iş tecrübelerini değerlendirmesi üzerine kazandığı olumlu duygusal tatmin durumudur (Yüksel, 2007).

Çalışan memnuniyeti, performansın parasal olmayan ölçütüdür. İş gücü devir oranı, işe devamsızlık, geç kalma performansın göstergeleridir (Özkaya, 2013). İş yerindeki durum bireyin beklentilerinin altında ise iş gören tatmin olmamakta bu durum işe devamsızlık, iş gücü devir oranının artması şeklinde kendisini göstererek bireysel ve örgütsel performansı düşürmektedir (Akbal, 2010).

2.2.2.4. Motivasyon

Motivasyon insanı harekete geçiren ve hareketin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkular bütünüdür (Tunçer, 2013).

Örgütler kendi hedeflerine ulaşmak adına, iş görenlerin ihtiyaçlarını göz önüne almak zorunda ve örgütsel amaçlar doğrultusunda iş görenlerini motive etmekle sorumludurlar (Güney, 2000). İş görenlerin motivasyonun artması performansı da yükseltir. Yeteneğin gelişimi uzun vadede gerçekleşirken, motivasyonun artırılması kısa vadede iş görenin iş performansının artmasına imkân sağlar (Eroğlu, 2000).

2.2.2.5. Etkinlik

Etkinlik, örgütlerin yaptığı faaliyetler sonucunda amaçlara ulaşma derecesini gösteren performans boyutudur (Horngren 2000'den nakleden Yükçü ve Atağan 2009).

Yüksek performanslı firmalar doğru işleri doğru şekilde yapan firmalar olarak tanımlanır. Yani müşteri beklentilerini daha yüksek kalite ve düşük maliyetle üreten firmalardır (Elitaş ve Ağca, 2006).

İşletmeler açısından etkinlik gerçekleşen performans ve olması gereken performans karşılaştırıldığında gerçekleştirilen performansın standart performansa ne kadar yaklaşım yaklaşmadığını belirler (Yükçü ve Atağan, 2009).

Etkinlik ölçümleri performans sürecini ikişekilde etkiler (Ülgen ve Mirze, 2004):

- ❖ Mevcut durum altında tüm kaynakların tam kapasite kullanıma ulaşması. Burada amaç elde edilen çıktılara ulaşma derecesidir.
- ❖ Örgüt içi ve örgüt dışı kısıtlamaları yok sayarak optimum potansiyele ulaşmak. Burada amaç yüksek performans düzeyine erişmektir.

2.2.2.6. Verimlilik

Verimlilik, üretim sürecindeki girdiler ve sürecin sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Kaynakların en iyi biçimde kullanılmasını temel alır (Yükçü ve Atağan, 2009).

Verimlilik çoğu işletmede kullanılma kolaylığı sebebiyle en çok tercih edilen performans ölçütüdür (Akdeniz ve Durmaz, 1998).

Performans unsurlarından etkinlik ve verimlilik kavramları birbiri yerine en çok kullanılan kavramlardır. Ancak bu iki kavram birbirine karıştırılmamalıdır.

- ❖ Etkinlik sonuçlarla ilgilidir, verimlilik ise bu sonuçlara nasıl varılacağıyla ilgilenir (Ateş ve Köseoğlu, 2011).
- ❖ Verimlilik işleri doğru yapmak, etkinlik ise doğru işi yapmaktır (Yükçü ve Atağan, 2009).

2.2.2.7. Yenilik

Bir diğer performans unsuru yeniliktir. Örgütteki yeni buluşlar ve yeni ürünlerde yapılan değişiklikler temel alınarak örgütteki yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde olduğu ölçülebilir (Aktan, 2003).

Yeniliği, ihtiyaçları geçmişe oranla daha iyi karşılama ve yeni ihtiyaçlara cevap verebilme özelliği olan performans unsuru olarak tanımlamakta mümkündür. Yenilikçi anlayışa göre Ar-ge harcamaları uzun dönemde performans açısından işletmeye önemli katkılar sağlamaktadır (Özkaya, 2013).

2.2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen unsurlar toplamda beş genel başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar (Öztürk, 2009; Yılmaz, 2012; Yener ve Kurt, 2008):

Kişisel Faktörler: Bireysel beceri, yetkinlik, çalışan ihtiyaçları, fiziksel ve psikolojik özellikler, stres, motivasyon ve sorumluluk gibi kişisel durum ve özelliklerden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile sahip olunan kültür de bireyin kendisinden kaynaklanan faktörlerdir.

Liderlik ve Kurumsal Faktörler: Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri, yönetim anlayışı, kurum kültürü, kurum iklimi, vizyon ve misyonun bildirilmesi, stratejilerin belirlenmesi, iletişim, eğitim uygulamaları, stres yönetimi ve yöneticilerin desteği bireysel performansı etkileyen faktörlerdendir.

Takım Faktörü: Çalışanların iş arkadaşlarının desteğinin varlığı, performansı pozitif olarak etkilemektedir.

Sistem Faktörleri: İş sistemleri, iş yapma biçimi ve yöntemleri manuel veya yoğun teknoloji kullanımı gibi faktörler bu kategoride yer almaktadır.

Çevre Faktörleri: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim, çalışanların performansını etkilemektedir. Özellikle çevrenin fiziki, sosyal ve toplumsal özellikleri burada önemli rol oynamaktadır. Örneğin, teknolojik gelişim, krizler ve yapılan yasal düzenlemeler performansı etkilemektedir.

Yumuşak (2008)'ın çalışmasında, işgörenin verimliliğini etkileyen faktörler üç ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; ekonomik, fiziki ve psiko-sosyal faktörlerdir. Çalışanların aldığı ücretlerde gerçekleştirilen artışlar, verilen primler ve ödüller aracılığı ile verimlilikleri arttırılmaya çalışılmaktadır. İşyerindeki sağlıklı ve güvenliği sağlanmış rahat ortam verimliliği olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca aydınlatma, havalandırma, sıcaklık gibi faktörler de çalışanı etkileyen fiziki koşullardır.

İşletme içerisinde etkin bir iletişimin sağlanması, çalışanın işine uyumunun sağlanabilmesi adına oryantasyonun gerçekleştirilmesi, çalışma niteliklerinin geliştirilebilmesi için sürekli eğitim programlarının yürütülmesi ve son olarak, motivasyonlarının yüksek tutulması, çalışanların verimliliklerini arttıran psiko-sosyal faktörlerdendirler (Yumuşak, 2008).

İşlerin kalitesi ve miktarı, takım çalışması, iş tatmini, örgüt bağlılığı ve stres esnek çalışanların performanslarını etkileyen ve bireylerin performanslarının belirleyicilerindendirler (Kelliher, 2008).

2.3. Verimlilik

Devletlerin, örgütlerin ve toplumların gelişmesi ve gelişimin sürekliliği için gerekli koşul verimliliğin yüksek olmasını sağlamaktır. Bunun için kaynakların etkili şekilde kullanılması gerekmektedir. Verimlilik için finansal harcama ve elde edilmesi beklenen ürünün dengeli olması önemlidir. İnsan kaynaklarının da verimlilik konusunda göz ardı edilmemesi şarttır.

Verimlilik kavramı oransal bir kavramdır. Yani ürünlerle, ürünü elde etmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir.

Geniş anlamda verimlilik, kullanılan girdi aynı kalmak koşuluyla daha fazla çıktı sağlamak olarak tanımlanabilir.

Verimlilik kavramı son derece geniş bir kapsama sahiptir. Sanayi, ekonomi, teknoloji kısaca içinde matematik olan bütün alanlarda verimlilik kendi şartlarına göre tanımlanmıştır.

Bu alanlarda yapılan tanımlardan şu anlaşılmaktadır; verimliliğin anlaşılabilmesi için ölçülmesi gerekliliği vardır.

“Verimlilik, niteliği düşürmeden, bir birim ürünü en ucuza mal etmektir. Okul da, öğrenci başına ürettiği eğitim hizmetini, birim başına ürettiği eğitsel malı ve düşünceyi, bunların niteliklerini düşürmeden ne denli ucuza mal ediyorsa o denli verimlidir” (Başaran, 2004). “Örgütün toplam niteliğinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması, işgörenlerin takım ruhunu geliştirmelerine ve takım olarak çalışmalarına bağlıdır” (Başaran, 2004). “Örgütte verimliliği, güç yitimini ve alt sistemlerin eşgüdümsüzlüğünü artıran etkenler düşürür. Güç yitimi, doğal bir oluşumdur. Ancak girdileri yenileme, onarma ya da çoğaltma, insan gücünü eğitime yoluyla bu güç korunur ve artırılabilir. Eşgüdümsüzlük de doğaldır. Alt sistemler arası eşgüdümsüzlük, örgütün yaşamına son vermese bile onu yetersizleştirir” (Başaran, 2004).

2.3.1.İşgücü Verimliliği Kavramı

İşgücü verimliliği örgütlerde hedeflere ulaşma açısından oldukça önemlidir. İş gücünün belirlenmesi örgüt verimliliği açısından oldukça önemlidir. Burada işgücü kavramı çalışanların yaptıkları işe sağladıkları maksimum faydayı ifade etmektedir. Çalışanların sağladıkları işgücü verimi çalışanların bilgi, görgü, eğitim ve tecrübeleri ile yakından ilişkilidir. İşgücü unsurunun meydana gelebilmesi için iki önemli faktör vardır. Bunlardan birincisi, belirlenen hedeflere uygun performans sergileme potansiyeli olmayan kişilerin çalıştırılmamaları gerektiğidir. Eğer işe alınan kişinin potansiyeli daha önce bilinmiyorsa, kişinin performansı incelenerek gerekli karar verilmeli, eğer gerekiyorsa terfi imkânı sunulmalıdır. İşgücünün sağlanmasındaki ikinci önemli nitelik, işin gerektirdiği özelliklere sahip çalışanlar bulmaktır (Köksal, 2008).

Çalışanların sosyal hareketliliğinin yukarıya doğru olduğu çağımızda, işgücü verimliliğinin gerek sayı, gerekse nitelik olarak gelişmişliği, sosyal gelişmenin de bir göstergesi haline gelmiştir. Özellikle, gelişmiş ülkelerde ortalama teknik bilgi seviyesinin artmasına paralel olarak işgücü verimliliğinin de artış meydana geldiği

görülmektedir (Akgül, 2008). Bu nedenle işgücünün verimlilik üzerine etkilerinin araştırılması, emek unsurunun içinde yer aldığı her sektörde iyi analiz edilmelidir (Ulubeyli, 2004).

Ülkemizde işgücü verimliliği diğer Avrupa ülkelerine göre oldukça düşüktür. Geçen zaman içerisinde Japonya’da Taichi Ohno ismindeki bir makine mühendisi kendi ülkesinde yaptığı araştırmalarda otomobil sektöründe çalışan işçileri için aynı tespitte bulunduğu bilinmektedir. Ohno (1952 nakleden Filiz, 2008) şöyle diyor: “Bir gün Alman işçilerin bireysel üretkenlikte Japonlardan 3 kat daha fazla üretim yaptığını duydum. Amerikalı işçilerin de Alman’lardan üç katı üretim yaptığını duydum. Bunun anlamı Japonya ve Amerika arasındaki işgücü arasındaki farkın 1’e 9 olması demektir. Ama bir Amerikalının biz Japonlardan 9 kat daha fazla çalışması mümkün müydü? Bu bana olacak şey gibi görünmüyordu. Açıkça ortadaydı ki biz Japonlar bir şeyleri boşa harcıyorlardı. Bu israfları ortadan kaldırabildiğimiz takdirde üretkenlik istenen ve hedeflenen düzeylere çıkabilirdi.” Ohno’ nun Japonlar ile ilgili tespit ettiği bu durum çalışarak, zaman kaybını sıfıra indirerek, verimlilik oranını yükselterek aşmış olan Japonlar dünya genelinde otomotiv sektöründe söz sahibi bir ülke haline gelmişlerdir. Özellikle insanların yoğun olarak kullanıldığı sanayilerde iş gücünden daha iyi yararlanabilmek için işletmelerde üretim, örgüt ve yönetim alanlarında çaba gösterilmelidir (Filiz, 2008).

2.3.1.1. Yöneticilerin Verimliliği

İnsan diğer bütün üretim alanlarından ayrı bir konumdadır. Bu da insan verimliliğini farklı bir boyutta incelememiz gerektiği gerçeğini ortaya çıkarır. Maddesel bir takım olguların yanında insanın psikolojik ve sosyolojik olarak konumu ayrı bir zeminde gözlemlenmelidir.

“İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister, yeteneksiz bir kişinin iyi bir yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. İnsanları etkileyebilmek, onlarla iyi geçinip isteyerek iş yaptırabilmek kişinin doğuştan sahip olduğu niteliklerdir. Kuşkusuz kendi kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir. Ancak günümüzde özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim işlevinin çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel eğitim ve öğretimden

geçerek bu konuda bilgi sahibi olmaları gerçeğini ortaya çıkarmıştır” (Özalp ve Artan,1977).

Yöneticilerin verimli olabilmelerini sağlamak, gelişimleri ile orantılıdır. Gelişimi sağlamak ise eğitimle gerçekleştirilebilir. Yöneticilerin eğitimi ve buna bağlı olarak gelişimleri verimlilik üzerinde çok etkilidir. Yönetimsel bilgisi, becerisi ve yeteneklerinin gelişmesi yöneticilerin planlama yapabilmesini, karar vermede zorluk çekmemesini, ilişkileri dengelemeyi, yöneltme yapmayı, düzen getirme ve denetim yapmayı vb. başarabilmesini sağlar. Böylece yöneticilerin verimliliği artar ve bu artış örgüte de yansır.

2.3.2. İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler

2.3.2.1. Yönetim ve Eğitim Faktörleri

Yönetim ve eğitim insan yatırımının en önemli göstergesidir. Bu iki temel başlık ekonomik verimliliği ve büyümeyi etkilemektedir. Yönetim ve eğitim iki boyutlu role sahiptir. Bir taraftan işgücünün artışı iş becerilerini etkiler, diğer taraftan gelişmiş teknolojiye ortam hazırlamaya yarar (Field, 2003). Bir kurum veya kuruluşa becerikli ve yetenekli çalışan hazırlamak için eğitime de iyi yatırım yapılması önemlidir. Bunda yönetimin önemli ve etkili bir rolü vardır. Eğer bir kurumda uygun ve yeterli derecede eğitim çalışanlara da aşılanırsa o zaman işten ayrılmalar da azalır. Aksi takdirde hiçbir zaman işten ayrılmaların önü kesilemez (Darkhshani,2005). Field (2003) eğitimin tanımını şöyle yapmaktadır: “Eğitim, bilim veya becerinin transfer sürecidir. Genel anlamda devam ve süreklilik üzerine odaklandığı nokta ise grup veya örgüt kültürüdür.”

Drucker (2001)’e göre 21.yüzyılda yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli konu, çalışanların verimlilik bilgisine sahip olmamalarıdır. Çalışanların eğitim ile kapasitelerinin artışı ve geliştirilmesi, günümüzün önemli gerekliliklerindendir. Eğer eğitimler arttırılabilirse, bilim ve mantık tecrübelerin yerine geçebilir. İş gücünün eğitimi kısa dönemli bir örgüt değil de, uzun dönemli bir amaç olarak düşünülmelidir.

Verimliliğin arttırılması için en önemli konu eğitimidir. İş ortamlarında eğitim ortamı sağlamak, çalışanların bireysel olarak teorik konularda eğitimi, verimlilik üzerinde önemli bir etkidir. Taylor (2005), kişisel verimliliği geliştirmek ve iyileştirmek için eğitim üzerinde odaklanmayı önermiştir. Ancak takım verimliliğinin

arttırılması için takımın küçülmesini de şart koşmuştur. Resek (2000)'e göre yükseköğrenim kişilerin becerisini arttırır, onları güçlü yaparak yüksek derecede iş pozisyonlarında çalışmalarına, dolayısıyla becerili ve uzman işgücü verimliliğini arttırmaya neden olur.

2.3.2.2. Teknolojik ve Çevresel Faktörler

Son yıllarda hizmet ve üretim sektöründeki üretim teknolojisi gözle görölür biçimde değişmiştir. Teknolojik değişimler, insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir faktördür. Teknolojideki çok hızlı gelişmelerden dolayı, gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin ortama uygun bir biçimde öngörüye sahip olması gerekmektedir. Yeni teknolojilere ve deneyimli uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaçları karşılayacak uzmanların az sayıda olması bu konudaki açığı göz önüne sunmaktadır. Geleceğe yönelik en önemli konu uzman elemanların eğitilmesi, ayrıca üretimdeki teknolojik değişimlerin önüne geçmek için insan kaynakları yönetimi üzerine çok büyük görev düşmektedir. Teknoloji iki boyutta incelenir:

- Yazılım,
- Donanım.

Yazılım araç ve gereci kullanma bilimi, donanım ise araç ve gereçlerdir. Diğer yönden örgütler insan faaliyetlerini teknolojik kalıplar içinde şekillendirmektedirler. Uzman kadronun var oluşu, araç ve gereç, bilgi ve beceri, veri toplamanın uzmanlaştırılması, verimliliğin arttırılmasında en önemli faktördür. Başka bir deyişle hatasız, hızlı, uzman makine yüksek verimlilik demektir. Günümüzün teknolojisine sahip olmayan makineler verimliliğin artırmasından ziyade masrafların artmasına neden olabilir. Bu sorun çalışanların memnuniyetini azaltır, dolayısıyla verimliliğin azalmasına da öncülük eder.

2.3.2.3. Kültürel Faktörler

Kültürün bilinen anlamda tanımı ilk defa Taylor tarafından, “toplumun bir üyesi konumundaki kişinin alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu inceleyen ve içeren bir yapı” olarak ifade edilmiştir (Altıntaş, 2004).

Kültürel faktörler, bir ülkeye özgü ve bir etnik grup içinde nesilden nesile aktarılan toplumsal normlar, değerler ve inançlardır. Bu faktörler toplumun sosyal yapısı, dil ve din gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Çokuluslu bir işletmenin kültürel faktörlere ve değişkenlere olan duyarlılığı ve ortak bir kültür yaratma çabaları, işletmenin pazara olan ilgi düzeyine bağlıdır (Sofyalıoğlu ve Aktaş,2001).

2.3.2.4. Kişisel ve Motivasyon Faktörleri

Motivasyonun oluşması için ihtiyaçların belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Bir örgütte ortak görüş ve motivasyon için kurumların iç faaliyetleri önemlidir. Genel olarak örgütlerin temel amacı çalışanların kişisel değerleri ve kurumun genel amaçları arasında denge kurulmasını hedeflemektir. Dolayısıyla motivasyon kişilerin ve kurumsal ortamların ortak ürünüdür (Field, 2003).

Bir örgütün başarılı olması için çalışanların uygun seçilmesi önem arz eder. Günümüzde işgücüne olan beklenti yüksektir, çünkü işgücüne karşılık iyi iş imkânları ve çalışma ortamı vaat edilir. İnsanların çalışma ortamlarının uygun hale getirilmesi göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Uygun iş, beceri, tecrübe, ilgi, kişisel güç ve özellikler bir görevi yapmakta önemlidir. Tabii ki iş seçimi kişisel özellikler ve uzmanlık alanına göre seçilmelidir (Field, 2003). İş ve beceriye yoğunlaşırken doğru bilgi transferinden de uzak durmamak gerekmektedir. Çünkü yararlı bilgi transferi örgüte ve firmalara çalışanları uzun süreli ve kısa süreli motive etmekte yardımcı olur. Diğer bir faktör ise ödül ve maddi hediyeler daha doğrusu somut para ödülü çok yararlı bir motivasyon örneğidir. Çalışanlar ne kadar fazla para elde ediyorlarsa, o kadar da işin yapılışına önem verip, canla başla iş yaparlar (Field, 2003). Bir insan topluluğu için maddi gelirin önemi, refah duygusu parasal konulardan daha çok önem taşır. Tabii ki refah konusu en önemli etken olup, insancıl ilişkiler, karşılıklı güven, eşitliğin var oluşunun temelidir. Ayrıca yeni konuların öğrenilmesi ve şahsi yetenekler insanlarda pozitif hissiyat yaratır. Bu pozitif cesaret ile insanların manevi ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olabilir. Ödülün gücü ceza ve tehditten daha etkilidir (Darkhshani, 2005).

Sağlık ve neşe yaşam motivasyonu için en önemli etkenlerdendir. Ne zamanki insan sağlıklı ve neşeli olduğu hissini yakalarsa o zaman yorgunluk hissine kapılmaz ve

daha az hastalanır, çalışmayı pozitif heyecanla ve refahla sürdürür. Araştırmalara göre neşeli ve sağlıklı çalışanlara yapılan harcamaların şirketlerin kazancına dönüştüğü ispatı yapılmıştır (Darkhshani, 2005).

Çalışanları teşvik etmenin diğer şekli ise; işteki pozisyon yükseltme gibi ödüller olabilir. Araştırmalara göre beceri ve hak etmeden yükseltmeler, bazen yanlış sonuçlanmaktadır. Yönetim katında olan insanlar için de insanların becerilerini tanımlamak ve ona uygun görevlerin verilmesi motive edicidir. Bu çalışanları sevindirir ve onların kurum içi verimliliğini artırır. Bu doğrultuda çalışanlar içten çalışıp, görevlerini en iyi şekilde yapmak isterler. Yeter ki onların çalışma değerlendirmeleri, gelişim yolları doğru ve dürüst belirlenip izlenilsin. Bu yol onların yeteneklerinin keşfi ve yükselmeleri için örnek olabilir (Darkhshani, 2005).

Çalışanları sürekli olarak değerlendirmek, kurum için önemli ve gereklidir. Değerlendirmedeki amaç dönem içinde devamlı ve değişik zamanlarda çalışanları değerlendirmek ve ölçmektir. Performansı yüksek olan çalışanları bulup, onları ödüllendirmek motivasyon açısından çok önemlidir. Ayrıca elde edilen veriler insan kaynakları bölümünde eğitim, yeni eleman alımı, çalışanların eğitilmesinde ve ücretlendirme konusunda önemli rol oynamaktadır (Field, 2003).

Verimliliği yükseltmek için çalışma ortam insanlara uygun hale getirilmelidir. Çalışanların istek ve arzuları ve yönetim gerekleri dışında riskli motivasyon programları uygulamaya konmamalıdır. Bu tür programlar titizce ve konu uzmanları tarafından ortaya konulmalıdır. Dolayısıyla bir işletmecilik düzeninde tüm ödemeler, ödüller, cezalar tümüyle bir çatı altında ortak ve tekil yapı altında kullanılmalıdır. Tabii ki uygulama aşamasında inançlı, doğru ve dürüst insanlar tarafından yürütülmelidir (Ansari, 2004).

Field (2003)'ye göre işgücünün etkin kullanımı konusundaki en önemli etken motivasyondur. İnsanların bakış açılarını eğitmek için anlamlı ve bilinçli bir faaliyet şekli oluşturmak gerekmektedir. Araştırmalara göre bir grup Asya ülkelerinde çalışanlar arasında motivasyon gücü %90 olup bu doğrultuda da küçük ve büyük kurumlarda verimlilik artışı gözlemlenmiştir. Açıkça motivasyon verimlilikte çok önemli bir etkidir. Tutarlı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi uygulandığında motivasyon beklentisi karşılanmış olabilmektedir (Pour, 2005).

2.3.2.5. Sosyal ve Ruhsal Faktörler (Örgüt Kültürü)

Örgüt kültürü ortak inanç ve değerler sistemidir. Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirme genel örgüt davranışlarında çok önemli yere sahiptir. Örgüt kültürü, teorik temeller ve ortak değerlerin toplamıdır. Örgüt kültürü örgütün tüm yönleri ve yönetim görevlerini ve çalışanların eğitimini etkiler. Müdürün çalışanlara değer verme ölçüsü örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Günümüzde örgüt kültürünün verimliliği iyileştirmedeki rolüne vurgu yapılmaktadır. Kültür ve verimliliğin arasındaki ilişki bir formülle açıklanamaz (Shermer, vd., 1999). Taylor (2005) verimliliği arttırmak için çok sayıda çalışma yapmış olup, verimliliği artırmaya yardımcı olacak en önemli faktörün çalışma gruplarıdaki örgüt kültürü olduğunu savunmuştur. Güçlü bir kültüre sahip kurumlarda, değerler ve ortak inançlar ortak çevresel yaratıcılığa sahiptir. Bu çevrelerde kişiler birbirine ve görevlerine taahhüt hissine sahiplerdir. Bu taahhüt verimliliğin artırılmasında önemli rol oynar. Dolayısıyla örgüt kültürünü yönetmek üst rütbeli yöneticiler için önemli bir ihtiyaçtır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Tez, amacı bakımından tanımlayıcı ve açıklayıcı bir araştırma olarak vasıflandırılabilir. Tezin ilk bölümünde, örgütsel yapı, örgütsel yapının unsurları ve yapı değişimleri ele alınırken; ikinci bölümünde bireysel motivasyon, performans ve verimlilik kavramlarının literatürdeki yeri ortaya konulmuştur. Tezin üçüncü bölümünde ise tezin açıklayıcı yönü için yapılan araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bu bölüm de tezin açıklayıcı yönünü oluşturmaktadır.

Tezin amacı; örgütsel yapı değişimlerinin bireyler üzerindeki etkileri motivasyon, performans ve verimlilik üzerinden incelenerek bir neden-sonuç ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, bireylerin örgütsel yapı değişimi sonucunda yaşadıkları süreçler ve etkileşimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Son yıllarda kamu kurumlarında gerek çağın ihtiyaçları gerekse yönetim tarzındaki değişimler sonucunda yapısal değişiklikler gerçekleşmektedir. Bu değişimlerin etkilerini inceleyen bazı çalışmalara ilave olarak, bu araştırma ile yapı değişimlerinin orta ve alt düzey bir kısım yöneticinin görüşleriyle gerek kendilerinin, gerekse alt ve üst kademelerindeki bireylerin yaşadığı süreçler hakkındaki gözlemleri ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu hedefle örgütlerde yaşanan yapı değişimlerinin personel üzerindeki etkileri tespit edilebilirse, karar alıcıların değişimler öncesinde sonrasında yaşanabilecek ve ortaya çıkabilecek problemleri minimize, memnuniyet ve olumlu yönleri maksimize ederek, değişimi daha kolay yönetmelerini sağlamak oldukça önemlidir. Bununla birlikte kısıtları olan bu çalışmanın sonuçlarının daha sonraki yapılacak araştırmalara bir ön adım ve veri teşkil etmesinin de önemli olduğu değerlendirilmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma örgütsel değişim gerçekleşen bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel değişim sürecinin öncesinden bu yana görevde olan, farklı birimlerde bulunan ve farklı kadro unvanlarına sahip 19 alt ve orta kademe

yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmada özellikle yöneticilerin kritik yorumlarına ulaşabilmek için nitel bir uygulama yapılması hedeflenmiştir. Bunun için görüşmelerde açık uçlu sorulardan oluşturulan bir soru formu kullanılmıştır. Soru formu bir kısım katılımcıya yüz yüze uygulanmıştır. Ancak gerek zaman gerekse mekan kısıtı nedeniyle bir kısım katılımcıya soru formu e-posta ile gönderilerek cevap alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın tek bir kurumda gerçekleştirilmiş olması bir kısıt olabilir. Fakat görüşmelerin gerçekleştirildiği yöneticilerin aynı süreçleri yaşayıp o süreçler üzerinden yorum yapmaları bu kısıtı minimize etmektedir. Zira farklı kurumlardaki kişilerle araştırma gerçekleştirilmiş olsaydı yaşanan farklı süreçler araştırmanın amacı dışında bazı etkilere sebebiyet verebilirdi.

Araştırmanın 19 yöneticiyle gerçekleştirilmiş olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Ancak araştırmanın yönteminin nitel olması, soru formunun açık uçlu sorulardan oluşması ve görüşülen yöneticilerinin de yorumlarına başvurulmuş olması bu kısıtın göz ardı edilmesine yeterli olacağı mütalaa edilmektedir.

Araştırmanın tüm katılımcılarla yüz yüze yapılmamış olması da bir kısıt olarak ifade edilmelidir. Ancak bu durum, kurumun farklı birimlerinde görev yapan katılımcıların da görüşü alınması hedefiyle ortaya çıkmıştır.

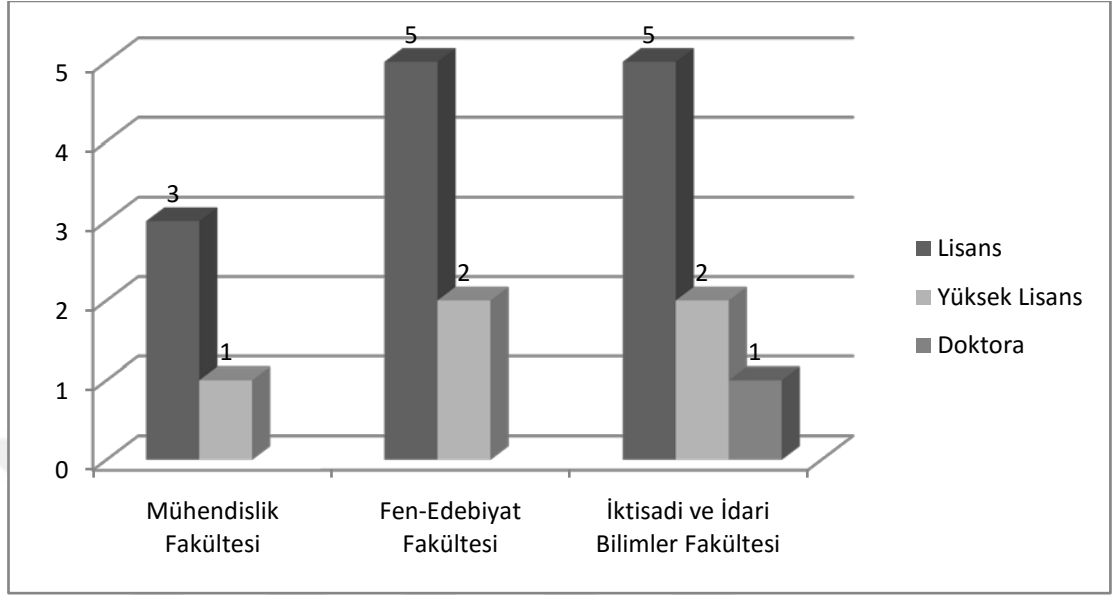
3.4. Araştırmanın Bulguları

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma 5 kadın,14 erkek olmak üzere toplam 19 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

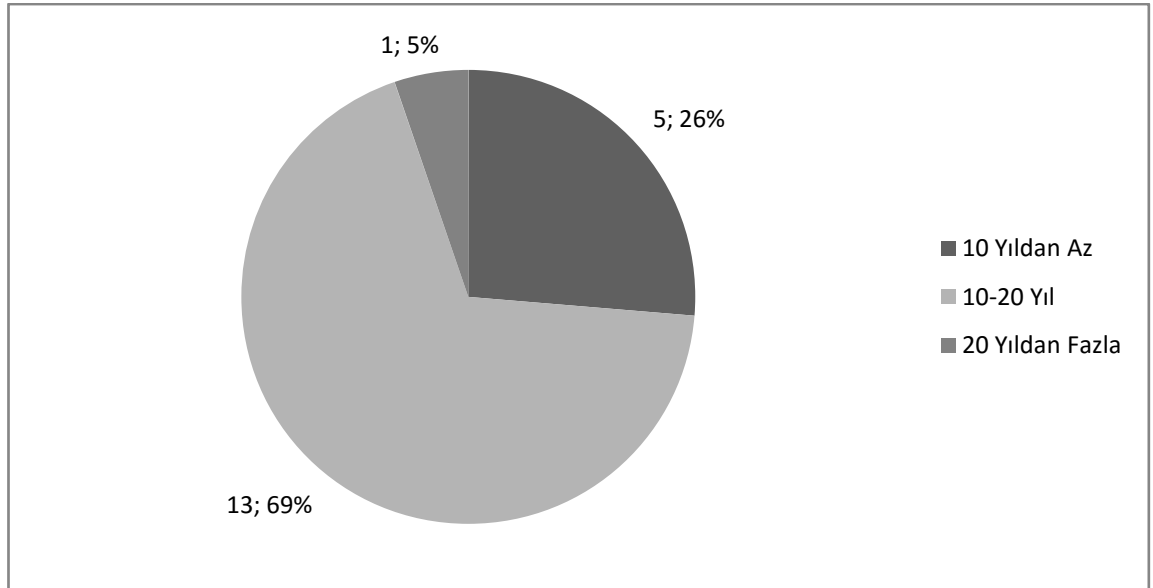
Araştırmada görüşülen katılımcılar, Mühendislik, Fen-Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerinden lisans (13) yüksek lisans (5) ve doktora (1) dereceleriyle mezunlardır. Katılımcıların eğitim durumları yukarıdaki Grafik 1'de gösterilmiştir.

Grafik 1 Katılımcıların Eğitim Durumu

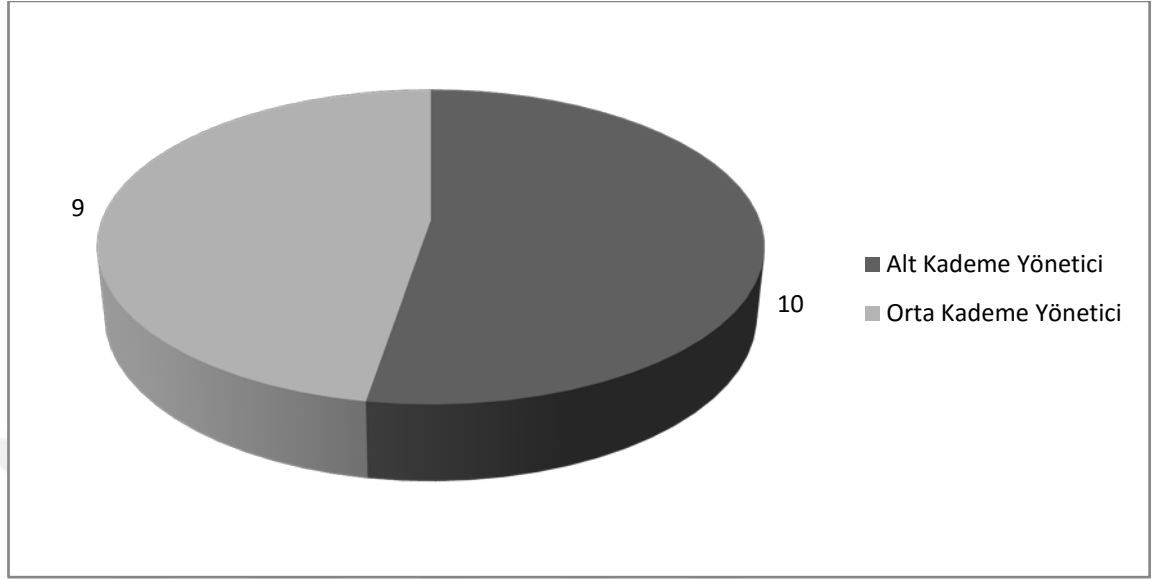


Grafik-2'den görüleceği üzere, katılımcıların büyük bir kısmı (%69) 10 ile 20 yıl arası süreyle kurumda çalışmaktadırlar. 10 yıldan az süredir çalışan 5 kişiyle, 20 yıldan daha uzun süredir çalışan 1 kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir.

Grafik 2 Katılımcıların Tecrübe Süresi



Grafik 3 Katılımcıların Bulundukları Pozisyon



Grafik-3'ten görüleceği üzere katılımcıların 9'u orta düzey yönetici olup, 10 kişi alt düzey yöneticidir.

3.4.2.Araştırmada Uygulanan Soru Formuna Göre Bulgular

3.4.2.1.Kurumda Gerçekleşen Değişimler

Katılımcılara kurumda gerçekleşen değişimi anlamak için, "*Kurumunuzda Nasıl Bir Değişim Gerçekleşti?*" diye sorulduğunda 48 farklı cevap alınmıştır. Cevaplardan oluşan Tablo 1 incelendiğinde söz konusu kurumda değişimin önemli bir kısmının örgütün temel yapı öğelerinde (*Birimler, Görev ve Yetkiler*) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte fiziksel ve teknolojik değişimin de yaşandığı alınan diğer cevaplardan görülmektedir. Burada görülen önemli bir husus da gerçekleşen değişimin yansımasının her katılımcının aynı şekilde görmediğidir. Tablo 1'de görüleceği üzere "*Belirli Standartlarda Planlı Uygulamalar*" cevabı 6 katılımcıda rastlanırken bu katılımcıların 5'i bu değişimi olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirmemiştir. Tabloda sadece olumsuz olarak "*Birimler*" cevabında (2 katılımcı) karşımıza çıkmaktadır. Aynı cevabı veren 4 katılımcı bu değişimi olumlu olarak nitelerken 10 katılımcı ise ne olumlu ne olumsuz olarak nitelendirmemiştir. Bu sonuçlar da değişimin aynı konularda olması ve değerlendiricilerin aynı pozisyonlarda olması durumunda bile farklı sonuçları olabileceğini ve farklı değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 1 Kurumda Gerçekleşen Değişimler

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Belirli Standartlarda Planlı Uygulamalar	Nötr	5
Belirli Standartlarda Planlı Uygulamalar	Olumlu	1
Birimler	Nötr	10
Birimler	Olumlu	4
Birimler	Olumsuz	2
Diğer Kurum Bilgi Sistemleri İle Entegrasyon	Olumlu	2
Fiziksel Mekânların Yenilenmesi	Olumlu	1
Görev Ve Yetkiler	Nötr	10
İnsan Kaynağının Güçlendirilmesi	Olumlu	1
Kurumsallaşma	Olumlu	1
Performans Ölçümleri	Nötr	1
Teknoloji Kullanımı	Nötr	3
Teknoloji Kullanımı	Olumlu	3
Web Tabanlı Bilgi Sistemlerinin Kullanılması	Nötr	1
Web Tabanlı Bilgi Sistemlerinin Kullanılması	Olumlu	3
Genel Toplam		48

Web Tabanlı Bilgi Sistemlerinin Kullanılması

“Web tabanlı bilgi sistemlerinin kullanılması devrim niteliğinde bir gelişmedir.” (Alt Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.2. Örgüt Yapısındaki Değişimin Kurumdaki Etkileri

Katılımcılara *"Örgüt Yapısındaki Değişim Kurumunuzu Nasıl Etkiledi?"* şeklinde sorulduğunda ise örgütün eylemsel yapısına dair öğelerin değişimine dair bulgular ortaya konulmuştur. Bu değişimin etkilerinin genelde olumlu gelişmelerden bahsedilmiştir. Özellikle *"Uzmanlaşma, Yenilikçi Yönetim Anlayışı, Kurumsallaşma ve İdari Açidan Daha Yetkin Yönetim"* etkilerinin değişimin olumlu sonuçları olarak katılımcılar tarafından tekraren ifade edilmiştir. Bununla birlikte olumsuz gelişmeler de cevaplarda karşımıza çıkmaktadır. Tablo 1'de özellikle en çok cevap alınan *"Birimler"*in etkilemesi beklenen *"Personel Birim Değişikliği"* karşımıza çıkmıştır. Etki değerlendirmesinde ise katılımcılar bu etkiyi olumlu olarak nitelememişlerdir. Zira çalışanın mevcut alıştığı düzenden ayrılması ve farklı birimdeki yeni/farklı düzene alışması zor olacaktır. Yöneticiler için de yeni çalışan, yeni birim düzenleri, yeni görev

ve yetkiler de tedirginliğe yol açmıştır. Bu tedirginlikten dolayı katılımcıların etkiyi olumlu nitelenmediği görülmüştür.

Tablo 2 Örgüt Yapısındaki Değişimin Kurumdaki Etkileri

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Birimler Arası Adil İşyükü Dağılımı	Olumlu	1
Birimlerde İzlenebilir Ve Ölçülebilir Performans Değerleme	Olumlu	1
Büyük Etki Oluşmadı		2
Değişime Direnç	Olumsuz	2
Dinamik Yapı	Olumlu	1
Fazla Yönetim Birimi	Olumsuz	1
İdari Açından Daha Etkin Yönetim	Olumlu	4
İş Paylaşımı	Olumlu	1
İş Ve İşlemlerde Standartlaşma	Olumlu	2
İşyükü Ve Zaman Avantajı	Olumlu	1
Kurum Dışında İmaj Kaybı	Olumsuz	1
Kurumsallaşma	Olumlu	3
Uzmanlaşma	Olumlu	5
Personel Birim Değişikliği	Nötr	2
Personel Birim Değişikliği	Olumsuz	1
Yenilikçi Yönetim Anlayışı	Olumlu	2
Genel Toplam		30

3.4.2.3. Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucu İşleyişte Görülen Değişiklikler

Tablo 3'te "Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucunda İşleyişte Ne Gibi Değişiklikler Oldu?" sorusuna verilen cevaplar listelenmiştir. 33 cevabın 9 tanesi gibi büyük bir oranla *Uzmanlaşma* olduğu ifade edilmiştir. Bunun da iş akışını olumlu etkilediği soruya verilen cevaplarda tespit edilebilmiştir. İlk sorudan bu yana "*Birimler ile Görev ve Yetkiler*"deki değişimin olumsuz etkileri burada da karşımıza çıkmaktadır. Zira olumsuz olarak cevaplardan üçü (*Birimler Arası İşyükü Adaletsizliği, Prosedür Ve Bürokrasinin Artışı, Birimlerde Düzenlemeler Yapıldı*) tamamen bu değişimler nedeniyle ortaya çıkmış işleyiş farklılıklarıdır katılımcı görüşlerine göre.

Tablo 3 Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucu İşleyişte Görülen Değişiklikler

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Birimler Arası İşyükü Adaletsizliği	Olumsuz	2
Birimlerde İzlenebilir Ve Ölçülebilir Performans Değerleme	Olumlu	3
Eğitim İhtiyacı	Olumsuz	1
Hızlı İşleyiş	Olumlu	5
Kolay Yönetilebilir Birimler	Olumlu	2
Kurumsal Hafızanın Oluşması	Olumlu	2
Optimal Kaynak Kullanımı	Olumlu	1
Prosedür Ve Bürokrasinin Artışı	Olumsuz	1
Sorumluluk Artışı	Olumlu	1
Şeffaflık	Olumlu	1
Birimlerde Düzenlemeler Yapıldı	Olumlu	1
Birimlerde Düzenlemeler Yapıldı	Olumsuz	3
Uzmanlaşma	Olumlu	9
Genel Toplam		33

3.4.2.4.Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Her Seviyede Gerçekleşme Durumu

Tablo 4 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Her Seviyede Gerçekleşme Durumu

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Çatışmaya Yol Açmadı		1
Her Birimde Farklı Seviyelerde	Nötr	3
Her Birimde Farklı Seviyelerde	Olumlu	9
Her Birimde Farklı Seviyelerde	Olumsuz	5
Paydaşlarla İletişim Arttı	Olumlu	1
Verimlilik Artışı	Olumlu	6
Genel Toplam		25

“Örgüt Yapısındaki Değişim Her Birimde Aynı Seviyede Mi Gerçekleşti? Değişim/Değişim Olmama Sizi Nasıl Etkiledi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” sorusuna katılımcılarca Tablo 4'teki cevaplar verilmiştir. Katılımcıların hem fikir olduğu noktanın değişimlerin her birimde farklı seviyelerde

gerçekleşmesi olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ise olumlu/ olumsuz ve ne olumlu ne de olumsuz olarak nitelenmiştir. Kimi değişim isteyen katılımcılar kendi birimde değişime dair emareler görmemesi nedeniyle, kimi katılımcılar da değişimin kurumun tamamına yayılmayıp sadece kendilerine özel bir durum olarak algıladıkları için bu durumu olumsuz nitelemişlerdir.

Verimlilik Artışı

“Vasıflı/Uzman kişilerin kurumsal motivasyonu arttı. Birey ve birim performansı takip sistemi getirilmesi birey/birim rekabeti, iş verimliliği ve kalitede olumlu gelişmeleri sağladı. Personelin kişisel gelişimi açısından bilimsel çalışmalarının teşvik edilmesi sonucu personel, kendini geliştirme imkanı elde etti.” (Orta Düzey Yönetici, Kadın)

3.4.2.5.Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Birimler Arası İletişime Etkisi

Tablo 5 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Birimler Arası İletişime Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Çatışmaya Yol Açmadı		8
Ast-Üst Birim Çatışmaları	Olumsuz	1
Aynı Zamanda Fazla Personel İhtiyacı	Olumsuz	2
İşyükü Dağılımındaki Dengesizlikler	Olumsuz	5
Performans Yönetimi Rekabeti Getirdi	Olumlu	1
Performans Yönetimi Rekabeti Getirdi	Olumsuz	1
Yönetici Ve Personel Değişimleri	Olumsuz	3
Genel Toplam		21

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki değişim birimler arası çatışmalara yol açtı mı? Eğer yol açıtıysa sizi nasıl etkiledi?(Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik açısından)” şeklinde sorulduğunda katılımcılardan alınan 8 cevap bir çatışmanın olmadığına dairdir. Tablo 5'te ayrıntısı yer alan cevaplarda katılımcıların söz konusu değişimler sonucu birimler arası iletişime etkinin olumsuz olduğunu ifade edildiği görülmektedir. Birimler arası çatışmaların yeni yapılanmadan sonra işyükü dağılımındaki dengesizlikler ile yönetici ve personel değişimleri sebepleri başta olmak üzere birçok sebepten arttığını görülmüştür.

Yönetici ve Personel Değişimleri

“Yeni birimlerde görev alması uygun görülen/görülmeleyen birim amirleri arasında da kişisel hırslarla bazı sorunlar yaşandığını gördüm. Bu sadece beni değil her birimde çalışan personelin hem bireysel hem de takım olarak performansı düşürdüğünü söyleyebilirim.” (Orta Düzey Yönetici, Kadın)

3.4.2.6.Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Maddi/Manevi Getirisi

Tablo 6 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Maddi/Manevi Getirisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		2
Maddi Kazanç	Nötr	1
Maddi Kazanç	Olumlu	2
Manevi Kayıp	Olumsuz	2
Manevi Kazanç	Nötr	4
Manevi Kazanç	Olumlu	6
Birimi Kapanan Yöneticilerde Küskünlük	Olumsuz	1
Diğer Kurumlar Arası Saygınlık /Manevi	Olumlu	1
Kurumda Tasarruf	Olumlu	2
Taşrada Teknik Personel Kaybı	Olumsuz	2
Genel Toplam		23

Katılımcılara *"Örgüt Yapısındaki Değişim Kurumda Maddi/Manevi Kazanç Ya Da Kayba Neden Oldu Mu?"* şeklinde soru sorulduğunda değişimlerin kurumda daha çok manevi kazanç sağladığı görülmüştür. Bunun da personelin işi sahiplenmesinde, aidiyet duygusunu geliştirmekte önemli olduğu düşünülmektedir.

Manevi Kazanç

“Örgüt yapısındaki değişimin; parasal olarak ölçülemeyen ancak niteliksel olan kalite, verimlilik vb. konularda gayet başarılı ölçüm sonuçları veren bir kazanım oluşturduğunu gösteriyor. Fakat özellikle örgütsel yapının değişimine uyum sağlamakta güçlük çeken birimlerin, yönetim ile çatışmalar yaşayıp dönemsel dalgalanmalar yaşadıklarını ve

sürece zor adaptasyon sağladıklarını görüyoruz.” (Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.7.Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Çalışma Koşullarına Etkisi

Tablo 7 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Çalışma Koşullarına Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Etkilemedi		3
Olumsuz Yönde Farklılıklar Oldu	Olumsuz	3
Bilgi İşlem Alt Yapısı Güçlendirildi	Olumlu	1
Bireysel Gelişime Katkı	Olumlu	1
Birimlerde İzlenebilir Ve Ölçülebilir Performans Değerleme	Olumlu	1
Görev Tanımı Değişimi	Olumlu	4
İş Süreçleri Sistemi Kuruldu	Olumlu	1
İşbirlikçi Ve Takım Çalışmasına Uygun Koşullar	Olumlu	1
İyi Yönde Gelişim	Nötr	1
Liyakat Ya Da Kalifiye Sahibi Personel Ön Plana Çıkarıldı	Olumlu	1
Personelin Kurumsal Bağlılığı Arttı	Olumlu	1
Uzmanlaşma	Nötr	1
Uzmanlaşma	Olumlu	3
Verimlilik Artışı	Nötr	3
Verimlilik Artışı	Olumlu	1
Yönetici Değişimi	Olumlu	1
Genel Toplam		28

“Örgüt Yapısındaki Değişim Çalışma Koşullarınızda/Şeklinde Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi?(Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” şeklindeki soru 28 cevap almıştır. Bu cevaplarda çalışma koşullarındaki değişimi değerlendiren katılımcılar; işte uzmanlaşma olmasının, deneyimli personelin göreve gelmesinin ve görev tanımlarındaki değişikliklerin olumlu olduğunu ifade etmişlerdir.

İşbirlikçi Ve Takım Çalışmasına Uygun Koşullar

“Örgüt yapısındaki yapılanmadan ziyade amirimin motive eden ve destekleyen tutumu, performansımı arttırmıştır.”(Orta Düzey Yönetici, Kadın)

3.4.2.8. Örgüt Yapısındaki Değişimin Çalışma Ortamındaki Sosyal İlişkilere Etkisi

Tablo 8 Örgüt Yapısındaki Değişimin Çalışma Ortamındaki Sosyal İlişkilere Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
İlişkilerde Farklılık Oluşturmadı		10
Farklı Bir Arkadaş Grubu	Nötr	1
Farklı Bir Arkadaş Grubu	Olumlu	1
İyi İlişkiler Yüksek Motivasyon Ve Performans	Nötr	1
İyi İlişkiler Yüksek Motivasyon Ve Performans	Olumlu	1
Olumlu Yönde Gelişme	Olumlu	4
Olumsuz Yönde Gelişme	Olumsuz	2
Genel Toplam		20

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki Değişim Çalışma Arkadaşlarınızla Olan İlişkilerinizde Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” şeklinde sorulan soru karşısında katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin değişmediği ifade edilmiş olup, bir kısım da olumlu gelişmeler olduğunu ifade etmiştir. Çok büyük bir kamu kurumu olmayan bu kurumda personelin devamlı bir arada olması ve sosyal ilişkilerin önceden beri birimlerle sınırlı kalmaması bu sonucu doğurduğu gözlemlenmiştir.

“Daha küçük birimlerde (hem iş yükü, hem personel sayısı) çalıştığımız için daha az stresli iş ortamı sağlama nedeni ile insan ilişkilerini pozitif yönde etkilemiştir.”(Alt Düzey Yönetici, Erkek)

“İş paylaşımı ile birlikte personelle iş/idari anlamında daha çok zaman geçirme fırsatı oluştu.”(Alt Düzey Yönetici, Erkek)

“Değişime bağlı olarak çalışma sonuçlarında başarı elde eden birimler yüksek motivasyona sahip olarak bu ivmelerini devam ettirme eğiliminde oldular. Diğer taraftan ise başarı hazzını elde edemeyen birimlerde ise rekabet isteği arttı ve başarı güdülenmesi sonucunda daha yüksek performansla çalışma sağlanmıştır.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.9. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Yönetimin Beklentilerine Etkisi

“Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucunda Yönetimin Sizden Beklentileri Konusunda Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” diye sorulduğunda katılımcıların büyük bir kısmı yüksek performans beklentisinin gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu beklentinin de olumlu sonuçlarının olduğu ifade edilmiştir. Yüksek beklentiler katılımcılar üzerinde terfi aldıkları/alma ihtimalleri olduğu için olumlu motivasyon sağlarken, bir kısım yöneticide de stres yaratmıştır.

Tablo 9 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Yönetimin Beklentilerine Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Beklenti Değişikliği Olmadı		7
Yüksek Performans Beklentisi	Olumlu	7
Yüksek Performans Beklentisi	Olumsuz	5
Genel Toplam		19

Yüksek Performans Beklentisi

“Yine yönetici pozisyonundaydım ama hiç bilgin olmayan bir birimde yüksek performans göstermem beklendi. Eğitim verilmedi, giden personel yeterince bilgi bırakmamıştı. Bilgin olmayan bir birimde amir olmuştum, personelim benden çok veriye sahipti.”(Orta Düzey Yönetici, Kadın)

“Daha detaylı ve sıkı bir tempoyla çalışmamız gerekti. Bu anlamda beklentiler daha belirgin ve yüksek olarak oluşmaya başladı. Bu farklılık

ise verimliliğe olumlu olarak yansıdı diyebilirim.”(Alt Düzey Yönetici, Erkek)

“Karşılanabilir beklentiler benim her zaman verimliliğimi arttırmakta olsa da bireysel olarak müdahale edemeyeceğim alanlarda beklentilerin yüksek olması ise verimliliğimi düşürmekte olduğunu düşünüyorum.”(Alt Düzey Yönetici, Kadın)

“Örgüt yapısındaki değişim kapsamında oluşturulan iş süreçlerinin ve tanımlarının çıkarılması, performans takip sisteminin kurulması, bilgi işlem alt yapısının güçlendirilmesi vb. değişimler neticesinde

- Personelin bireysel performansı takip edilebilir hale geldi.*
- Personelden beklenen çıktının daha kaliteli olması istendi, hedeflendi.*
- Birim performansına katkı sağlayacak bireysel girişimler (özellikle akademik ve bilimsel temelli çalışmalar) teşvik edilmeye başlaması hem bireysel performansı hem de motivasyonu olumlu yönde etkiledi.*
- İş süreçlerinin adım adım belirlenmesi ve personelin bireysel takibi, personel üzerinde farklı seviyelerde stres oluşturma riskini ortaya çıkardı.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)*

3.4.2.10. Örgüt Yapısındaki Değişimin İş Hedeflerine Ulaşmadaki Etkileri

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki Değişim İş Hedeflerinize Ulaşmanız Açısından (Tamlılık Ve Zamanlılık) Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” diye sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar sonucunda (Tablo 10) da görülmüştür ki hedefe ulaşmada aksayan yönler bu değişim ile kısmen bertaraf edilmiş ve personelin iş hedeflerine ulaşması kolaylaştırılmıştır. Bu engellerden bazıları uzmanlaşmaya giderek, bazıları birimlerin daha efektif hale gelmesiyle ve bazıları da ilkelerin netleşmesiyle bertaraf edilmiştir.

Tablo 10 Örgüt Yapısındaki Değişimin İş Hedeflerine Ulaşmadaki Etkileri

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Herhangi Bir Farklılık Oluşmadı		3
Olumlu Yönde Etkiledi	Olumlu	12
Personel Üzerinde Stres Oluşturdu	Olumsuz	5
Genel Toplam		20

“Örgüt yapısındaki değişimle daha profesyonel personele sahip olduğumuz için iş hedeflerine ulaşmamızda olumlu etkisi olmuştur.”(Alt Düzey Yönetici, Kadın)

“Değişimden sonra tamlik ve zamanlılık hususlarında çok yol alındı ve artık bu konular kurumun temel ilkeleri haline dönüştü ve bütün çalışanlar tarafından benimsendi.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

“Yapılanmada spesifik işler için yeni takımlar olduğundan hedeflerin takım bazında kontrolü daha kolay oldu, tamlik ve zamanlılığa uyum pozitif etkilendi.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.11. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bilgiye Erişime Etkisi

“Örgüt Yapısındaki Değişim İhtiyacınız Olan Bilgiye Sahip Olmada/Ulaşmada Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” şeklindeki soruya katılımcıların çoğunluğu kurumun çok büyük olmaması dolayısıyla daha önceden de bilgiye erişimi kolay olduğunu savunmuşlardır. Diğer kısım katılımcılar tarafından ise bilgiye erişimin değişimler sonucunda kolaylaştığı ifade edilmiştir. Bu katılımcıların bu görüşü savunmasındaki en büyük nedenler bilişim sistemlerin daha yoğun ve etkin kullanılması, uzmanlaşmanın gerçekleştirilerek daha dar kapsamda derinlemesine bilgi ihtiyacı olarak dile getirilmiştir.

Tablo 11 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bilgiye Erişime Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Herhangi Bir Farklılık Oluşmadı		11
Bilgiye Erişim Kolaylaştı	Olumlu	8
Genel Toplam		19

Bilgiye Erişim

“Kurumsal eğitimler artmıştır, dokümantasyon da artmıştır. Bu bağlamda bilgiye erişim de artmıştır.”(Alt Düzey Yönetici, Erkek)

“Bilgiye ulaşımında yeni metotların uygulanması neticesinde maliyet azalması olduğu gibi personel verimliliği artışı da görüldü.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

“İhtiyaç duyulan bilgiye erişim yönünden bir farklılık yaratmamakla birlikte personelin ihtiyaç duyduğu bilgi yükü azaldığı için öğrenilen ve kullanılan bilgi kalitesi artmış oldu.”(Alt Düzey Yönetici, Erkek)

“Bilginin elde ediliş şekli ve kaynağı örgüt yapısındaki değişime paralel olarak değişmesi gerekirken, bu şekilde gerçekleşmemiştir.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.12. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Bireysel Verimliliğe Etkisi

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki Değişim Kurumdaki Verimliliğiniz Açısından Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi?” şeklinde sorulmuştur. Bu soru sonucunda farklı cevaplar alınmıştır (Tablo 12). Alınan 20 cevabın sadece 1 tanesinde olumsuz etkiye sahip olduğu düşünülen “Hata Yapma Korkusu” görülmüşken, “Herhangi Bir Farklılık Oluşmadı” şeklinde düşünen 4 katılımcı vardır. Diğer görüşlerde ise genel olarak değişimin bireysel verimliliğe katkıda bulunduğunu ifade edilmiştir. Zira ilkeleri ve hedefleri net olan, zamanın ihtiyacı olarak bilişim sistemlerini yoğun olarak kullanan, uzmanlaşmaya giden bir örgütte personelin verimliliğinin artması beklenen bir durumdur.

Tablo 12 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Bireysel Verimliliğe Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Herhangi Bir Farklılık Oluşmadı		4
Az Zamanda Çok İş	Olumlu	1
Hata Yapma Korkusu	Olumsuz	1
Hem Birim Hem De Personel Verimliliğinde Artış	Olumlu	8
Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Çalışmalara Yönelme	Nötr	1
Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Çalışmalara Yönelme	Olumlu	2
Kısmi Bağımsızlık Birim Verimliliği Arttırdı	Olumlu	1
Olumlu Yönde Etkiledi	Olumlu	1
Genel Toplam		20

Kısmi Bağımsızlık Birim Verimliliği Arttırdı

“Birimde çalışmalarımı kendim idare edebildiğim için, merkezle koordineli veya merkeze bağımlı çalışmak zorunda olmadığım için daha verimli olduğumu düşünüyorum çünkü daha mutluyum.”(Orta Düzey Yönetici, Kadın)

Hata Yapma Korkusu

“Verimlilik artışı, daha fazla efor, çaba sarf etmeyi zorunlu kıldığı için personel üzerinde farklı seviyelerde stres oluşumu riskini ortaya çıkardı.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.13. Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Yöneticilerde İhtiyaç Duyulan Yetkinlikler

“Örgüt Yapısındaki Değişim Sonucunda Yöneticilerde Yeni Yetkinliklere İhtiyaç Duyuldu Mu? Örnek Vererek Açıklar Mısınız?” şeklinde soruya muhatap olan 6 katılımcı yeni yetkinlik ihtiyacının doğmadığını ifade etmiştir. Bilimsel/Akademik temelli bir çalışma için, bilişim sistemleri açısından bilgi sahibi olma, takım çalışmasına yatkınlık ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi konularında katılımcılar olumlu gelişme olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 13 Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Yöneticilerde İhtiyaç Duyulan Yetkinlikler

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		2
Yeni Yetkinlik İhtiyacı Oluşmadı		6
Bilimsel/Akademik Temelli Çalışma	Olumlu	2
Bilişim Sistemleri Açısından Bilgi Sahibi Olma	Nötr	1
Bilişim Sistemleri Açısından Bilgi Sahibi Olma	Olumlu	2
İletişim Becerileri	Olumlu	2
İnsan Odaklı Çalışma	Olumlu	1
Kurumlar Arası Diyalog Kurabilme	Olumlu	1
Personel İkna Kabiliyeti	Olumlu	1
Stratejik Planlama Ve Organizasyon Yapabilme	Olumlu	1
Takım Çalışmasına Yatkınlık	Olumlu	2
Yapılan İşe Göre Eğitim Almış Olma İhtiyacı	Olumlu	1
Yapılan İşe Göre Tecrübeli Olma	Olumlu	1
Genel Toplam		23

İnsan Odaklı Çalışma

“Personelin ihtiyaçlarına saygı duyan, olumlu olarak motive etmesini bilen amirlerin personeliyle daha uyumlu çalıştığını görüyoruz. Özellikle yöneticinin kendi çalışma disiplini ve anlayışını personele aşılayabilmesi ile çalışmaların teknik olarak daha da verimli olabileceği görülmektedir.”(Orta Düzey Yönetici, Kadın)

Yapılan İşe Göre Tecrübeli Olma

“Örgüt yapısındaki değişim sonucunda yöneticilerin etki alanları içerisinde uzmanlık derecelerinin yükselmesi gerektiği ortaya çıktı. Özellikle insan kaynakları politikasında görülen farklı uygulamalar ile uygulayıcı olan bireylerin yönetici pozisyona gelmesi sonucunda tüm birimlerde işin mutfağında görev almış yöneticiler bulunmaya başlamıştır. Bu durum diğer birim yöneticilerini de yönlendirmiş ve bu şekilde uzmanlık seviyelerinin yükselmesine ihtiyaç duymuşlardır.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.14. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Görüşlerin Alınması Yönünden Etkisi

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki Değişim Kurumunuzda Görüşünüzün Alınması Açısından Nasıl Bir Farklılığa Sebep Oldu Mu? Bu Farklılık Hangi Yönde Oldu Ve Sizi Nasıl Etkiledi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” şeklinde sorulduğunda katılımcılar eşit bir şekilde iki ana cevabı vermişlerdir. Kimi “Önceden Olduğu Gibi Şimdi De Görüşüm Alınmıyor” derken, kimi katılımcı da “Daha Fazla Görüşlerime Başvuruluyor” şeklinde cevap vermiştir. Burada ikinci cevabı verenlerin değişimle daha üst pozisyona yükselip, yönetime daha fazla kendilerini ifade ettikleri söylenebilir. Burada alt yöneticiler, yine daha önce olduğu üzere görüşlerini ifade edecek platform bulamamakta olduklarını ifade etmişlerdir..

Tablo 14 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Görüşlerin Alınması Yönünden Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Daha Fazla Görüşlerime Başvuruluyor	Nötr	5
Daha Fazla Görüşlerime Başvuruluyor	Olumlu	4
Önceden Olduğu Gibi Görüşüm Alınmıyor	Nötr	7
Önceden Olduğu Gibi Görüşüm Alınmıyor	Olumsuz	2
Genel Toplam		19

“Yeni fikirler personel verimliliğini artıracak yeni projelerin desteklenmesine olumlu katkı sağladı.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

“Alınan görüşler yönetim açısından fazla dikkate alınmadığından daha sonraki değişikliklerde -nasıl olsa dikkate alınmayacak düşüncesi ile görüş vermeme yönünde bir etki yarattı.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.15. Örgüt Yapısındaki Değişimle Birlikte Kurumun ve Pozisyonların Değişiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

“Örgüt Yapısındaki Değişimle Birlikte Biriminizin Bağlı Olduğu Kurumun Değişimi Ve Kurum İçinde Gerçekleşen Pozisyonlara İlişkin Değişimler Çalışanlarda Nasıl Bir Etki Gösterdi? (Bireysel Performans, Motivasyon Ve Verimlilik Açısından)” şeklindeki soruya katılımcıların 5'i "Herhangi Bir Farklılık Oluşmadığını" ifade ederken, 3'ü "Verimli İş Ortamı" sağladığını, 2'si "Kariyerlerinde Yükselme İmkânı" olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer sorulardan farklı olarak az sayıda ancak farklı cevaplar bu soruda karşımıza çıkmıştır. Bunun sebebinin değişen ve artan birimler ve yöneticilerinin olduğu değerlendirilmektedir. Zira artan birim sayısı muhtemel yükselme imkânı demektir. Bir yandan da çalışanın/yöneticinin istemediği kişinin yükselme ihtimali söz konusudur. Bu nokta aşağıda ifadesi geçen yöneticinin görüşünde açık olarak görülmektedir.

Tablo 15 Örgüt Yapısındaki Değişimle Birlikte Kurumun ve Pozisyonların Değişiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Herhangi Bir Farklılık Oluşmadı		5
Belirli Görev Tanımları	Olumlu	1
Değişime Direnç	Olumsuz	1
Gereğinden Fazla Alt Birimlerin Oluşturuldu	Olumsuz	1
Homojen İş Dağılımı	Olumlu	1
Kariyer Basamağı Olarak Yükselme İmkânı	Olumlu	2
Olumsuz Etki	Olumsuz	1
Personelde Kaygı Oluşumu	Olumsuz	2
Personelin Profesyonelleşmesi, Verimliliği, Motivasyonu Arttırdı	Olumlu	2
Verimli İş Ortamı	Olumlu	3
Genel Toplam		19

Değişime Direnç

“İnsanlar yılların alışkanlığıyla değişime hep direnç gösteriyorlar, mevcudu korumak istiyorlar bu sebeple yenilik ve değişim çok kısıtlı yapılabiliyor. İnsanları motive eden tek şey maddi kazanç, pozisyon değişikliği vs ekstra iş yükü aslında.”(Orta Düzey Yönetici, Kadın)

Gereğinden Fazla Alt Birimlerin Oluşturuldu

“Gereğinden fazla alt birimlerin oluşturulması personel arasında eşitlik, adalet ve denge sorunlarına yol açtığı için olumsuz etkisi oldu.”(Alt Düzey Yönetici, Kadın)

Kariyer Basamağı Olarak Yükselme İmkânı

“Çalışanlar üzerinde genç ve donanımlı personelin kariyer basamağı olarak yükselme imkânı getirmiş ve personelin bir alanda uzmanlaşmasının önemi ortaya çıkmıştır. Böylece verimlilikte artış sağlanmıştır. Genç, dinamik ve donanımlı personelin yükselme imkânı elde etmesi, daha yaşlı ve statükocu personel üzerinde geri planda kalma, yönetici/karar verici niteliğin kaybedilmesi riskini ortaya çıkarması nedeniyle bu nitelikteki personel üzerinde ise olumsuz etki yaratmıştır.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

“Kurum içi kariyer basamaklarında bu örgüt yapısındaki değişim sonucunda farklılaşma gözlenmemiştir. Kariyer basamaklarının dar, uzman unvanlı olarak çalışanların sayısının yüksekliği nedeni ile bireylerin yükselme hedefleri çok etkilenmemiştir. Bunun bir diğer nedeni ücretlerdeki doygunluk ve dolgunluktur. Bireyin yükselmesi sonucunda elde edeceği maaş kazanımı, alternatif maliyetlerden dolayı düşük kalmaktadır.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

Belirli Görev Tanımları

“Kurumun değişimi personellerin bireysel performans motivasyon ve verimlilik konularında olumlu katkılar sunmuştur. Personeller arasındaki iş tanımlarının belirginleşmesi personellerin nelerden sorumlu oldukları konularındaki netlik iş verimini ve işe sahiplenmeyi arttırmıştır.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.16. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bireysel Performansa Etkileri

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki Değişim Bireysel Performans Kriterleri Açısından Farklılığa Sebep Oldu Mu?” diye sorulmuştur. Her ne kadar bireysel

performansına değişimin bir etkisinin olmadığını savunan 7 katılımcı olsa da katılımcıların geneli değişim sonucunda bireysel performanslarının etkilendiğini ifade etmişlerdir. Kendi çalışma tarzlarının değişip yeni sistemlerin (bilişim, performans ölçümü, yeni görev ve yetkiler, vb.) getirildiği bu değişim sürecine adapte olamayan katılımcılar genel olarak bireysel performanslarının olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte değişimi bekleyen, değişim sürecine görüşleriyle katılabilen ve özellikle de daha genç katılımcılar bireysel performanslarının olumlu etkilendiğini dile getirmişlerdir.

Tablo 16 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Bireysel Performansa Etkileri

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Herhangi Bir Farklılık Oluşmadı		7
Bireysel Performansta Olumlu Etki	Olumlu	5
Bireysel Performansta Olumsuz Etki	Olumsuz	2
Nitelik Değil Nicelik Ön Plana Çıktı	Olumsuz	1
Oldukça Fazla Değişikliğe Sebep Oldu	Olumlu	2
Oldukça Fazla Değişikliğe Sebep Oldu	Olumsuz	1
Personelin Çalışma Alanını Daraltmıştır	Olumsuz	1
Genel Toplam		19

3.4.2.17. Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Ortaya Konulan Performansın Değerlendirmesi

“Bu Değişimler Sonucunda Ortaya Konulan Performans Konusunda Neler Gözlemlediniz?” şeklindeki sorulmuştur. Değişim sonucunda daha önceki sorulara olumsuz yanıt veren katılımcılar bu soruda da paralel görüşlerini devam ettirerek ortaya konulan performansın iş huzurunu bozduğunu, performansta düşüşün olduğunu ve performans arasında bazı sıkıntıların meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte cevapların önemli bir kısmı ise ortaya konulan performansın verimlilik artışı, iş tanımlarının daha belirgin hale gelmesi ve yapılan görevlerde standardizasyonun sağlanmasıyla pozitif yönde arttığını ifade etmişlerdir. Bu değerlendirme kısmında da çekimser kalan bir katılımcı profili söz konusudur.

Tablo 17 Örgüt Yapısındaki Değişimler Sonucunda Ortaya Konulan Performansın Değerlendirmesi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Önemli Bir Değişiklik Oluşmadı		2
İş Huzuru Bozuldu	Olumsuz	2
İş Tanımlarının Daha Belirgin Hale Gelmesi	Olumlu	1
Olumlu	Olumlu	1
Performansta Düşüş	Olumsuz	2
Personel Arasında Sıkıntılar	Olumsuz	3
Verimlilik Artışı	Olumlu	6
Yapılan İşlerde Belli Ölçülerde Standardizasyonun Sağlanmış Olması	Olumlu	5
Genel Toplam		23

Verimlilik Artışı

“Önceden masa başı işlerini dairedaki mesai saatlerinde yetiştiremeyen personelin örgütsel değişimle profesyonelleştiğinden bu sorunun ortadan kalktığını böylece daha mutlu ve motive/kendine güvenli olarak çalıştığını söyleyebilirim.”(Orta Düzey Yönetici, Kadın)

3.4.2.18. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Genel ve Bireysel Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Katılımcılara “*Bu Değişimlerin Kurumdaki Genel Ve Bireysel Motivasyon Üzerinde Ne Tür Etkileri Oldu?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Katılımcıların önemli bir kısmı değişim sonucu motivasyonun arttığı yönde cevap vermiştir. Bununla birlikte motivasyonun azaldığı ve dengelenemediğini ifade eden katılımcılar da karşımıza çıkmıştır. Ancak burada değişime bir karşı duruş olmaktan ziyade bu değişimin personele aktarılırken hatalar yapıldığı bu hatalar sonucunda olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığı dile getirilmektedir ki bu da değişim sürecinde yapılan yanlışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 18 Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Kurumdaki Genel ve Bireysel Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Önemli Bir Değişiklik Oluşmadı		5
Dengelenemedi	Olumsuz	1
Kısa Vadede Düşüş Uzun Vadede Uyum		1
Kurumsal İçerik Kapanıklık Seviyesinde Azalma	Olumlu	1
Motivasyon Arttı	Olumlu	8
Motivasyon Azaldı	Olumsuz	3
Genel Toplam		20

Motivasyon Azaldı

“Değişimlerin iyi planlanmaması, personele iyi anlatılamaması ve değişime olan doğal direnç kaynaklı genel ve bireysel motivasyon düşüşü yaşandı uyum sağlanması ile bu sorunlar yavaş yavaş ortadan kalktı.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

Motivasyon Arttı

“Hem genel hem de bireysel olarak elde edilen motivasyon kaynakları somut şekilde ortaya çıktı. Bu motivasyon kaynakları parasal iyileştirmeler, ilave ödüller şeklinde olduğu için bireylerin başarıları sonucunda daha nice değerler ile başarılar ödüllendirilmiş oldu. Bu durum ise motivasyon kaynaklarının mümkün olduğu kadar maddi değeri olan şeylerden belirlenmesi gerektiği tezinin de değerlendirilmesine imkan tanıdı.”(Orta Düzey Yönetici, Erkek)

3.4.2.19. Örgüt Yapısındaki Değişimin Verimlilik Kapsamında Değerlendirilmesi

Katılımcılara “Örgüt Yapısındaki Değişim Verimlilik Kapsamında Değerlendirirseniz Değişimin Ne Tür Etkileri Oldu?” şeklinde sorularak değişimin verimlilik kapsamındaki etkileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ekseriyeti verimlilik artışı şeklinde bir yansıma olduğunu dile getirmişlerdir. %45,45’i verimlilik arttı derken, %18,18’i de verimlilik düştü demiştir.

Tablo 19 Örgüt Yapısındaki Değişimin Verimlilik Kapsamında Değerlendirilmesi

Cevaplar	Nötr/Olumlu/Olumsuz	Toplam
Fikrim Yok		1
Çalışana İlave İş Yüğü	Olumsuz	1
Daha Detaylı Çalışmaya Yardımcı Oldu	Olumlu	1
İdareci Değişiklikleri Doğru Seçimler	Olumlu	1
Kurumsal Özgüvende Artış	Olumlu	1
Birimler Arası Koordinasyonsuzluk	Olumsuz	1
Personelin Çalışma Performansını Arttırdı	Olumlu	1
Personelin İşi Daha Fazla Sahiplenmesi	Olumlu	1
Verimlilik Düşüşü	Olumsuz	4
Verimlilik Artışı	Olumlu	10
Genel Toplam		22

Personelin Çalışma Performansını Arttırdı

“Teknolojinin daha çok kullanılması, yapılan işlerin standardize edilmesi ve daha çok kayıt altına alınması gibi durumlar personelin çalışma performansını arttırdığını düşünüyorum.” (Alt Düzey Yönetici, Erkek)

Verimlilik Artışı

“Değişim sadece örgüt yapısında değil örgütün kişiliğinde de (yıllarca oluşan imaj-iş yapış yöntemleri, tutumlar) olmalı. Değişim kısa vadede insanların kendini gösterme duygularının da etkisiyle anlık performans iyileşmeleri görüntüsü verse de uzun vade de tek başına yetersiz bir çözüm. Kanımca personele verilen değer, aidiyeti destekleyici özlük hakları, maneviyatı destekleyecek takdir gibi ögeler esas performans ve verimliliği arttırıcı unsurlardır.” (Alt Düzey Yönetici, Erkek)

“Örgüt yapısındaki değişim; öncelikle somut ana hedefler konulmasını, daha sonra bu ana hedefler için amaçlar ve göstergeler belirlenmesini sağlamıştır. Göstergelerin ölçülebilir, somut kriterlerden belirlenmiş olması tanımlanan hedeflere ulaşma konusunda birimlerin çalışma sistemlerini değerlendirmelerini sağlamış, hedefe ulaşmak için ne kadar

aba gösterilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Diğerk taraftan ise motivasyon dlleri ile bireylerin çalışmaya katkı sağlama imkanı verilmiş, elde edilen ödüller ile bireyler daha rekabetçi hal almıştır. Bütüncül yapıda ele alındığında ise kurum sınıf atlamış ve daha yüksek ıtalara hedef olarak taşınmıştır.” (Orta Düzey Yönetici, Erkek)



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel Yapı Değişikliklerinin Bireylerin Performans, Motivasyon ve Verimlilikleri Üzerindeki Etkisi isimli tezde öncelikle konuya esas olan kavramların literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra tezin araştırma kısmı için bir kamu kurumunda görev yapan katılımcılara 19 tane açık uçlu soru yönetilmiştir. Araştırmada kullanılan bu soru formu içerik analizi yöntemiyle ile analiz edilmiştir. Kurumda yapılan değişiklikler (olumlu veya olumsuz) katılımcılara göre Birimlerde, Teknoloji Kullanımında, Web Tabanlı Bilişim Sistemlerinin kullanılmasında, standart uygulamalar getirilmesinde, insan kaynağının güçlendirilmesinde, kurumsallaşma ve fiziksel mekânların yenilenmesi alanlarında gerçekleşmiştir. Bakıldığında bu değişim noktalarının örgütsel yapının tasarlamasındaki altı faktörü (*İşte Uzmanlaşma, Bölümlere Ayırma, Emir Komuta Zinciri, Kontrol Alanı, Merkezi Karar Alma ve Ademi Merkezi Karar Alma, Formelleştirme*) de etkilediği görülmektedir. Örgüt yapısının biçimsel ve biçimsel olmayan öğelerinin değişime maruz kaldığı bulgularda da ifade edilmiştir. Fiziksel çalışma ortamından, örgüt şemasına; iş tanımlarından, uzmanlaşmaya; yetki yapısından, faaliyetler yapısına değişim birçok noktada araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel yapının değişim hedeflerinin birçoğunun gerçekleştiği tespit edilebilmiştir. Fiziksel ortam değişimi, kurumun bilişim teknolojilerine daha yoğunlaşması sonucunda teknoloji değişimi ve uzmanlaşma ile kurumsallaşmanın öne çıkması ile birlikte bireylerin olumlu yönde değişim ve gelişmeleri bunlara örnek olarak verilebilir.

Bireylerin motivasyon, performans ve verimliliklerinin bu değişimlerden etkilenme durumlarına bakıldığında araştırma sonucunda oldukça farklı sonuçlar karşımıza çıkmıştır:

- Değişim kendisini olumsuz (yönetim anlamında) etkilediği için direnç gösteren kendi performansını sınırlayan bireyler ortaya çıkmıştır.
- Yeni çalışan, yeni birim düzenleri, yeni görev ve yetkiler de tedirginliğe yol açmıştır.

- Yeni teknoloji kullanımı bir kısım personelde öneminin kaybolacağını düşündüğü için olumsuz motivasyona yol açmıştır.
- Değişimler birlikte birimler arası adil iş yükü dağılımı olduğunu değerlendiren bireyler verimliliklerinin arttığını dile getirmişlerdir.
- Özellikle uzmanlaşmanın daha belirginleştiğini ifade eden katılımcılar büyük bir orandan performans ve motivasyonlarının olumlu etkilendiğini ifade etmişlerdir.
- Değişikliklerle birlikte idari açıdan kurumun daha yetkin olarak yönetildiğini değerlendiren katılımcılar, kurum için önemli bir kazanım olup verimliliği arttırdığı tespit etmişlerdir.
- Değişim sonucu kurumun manevi bir kazanç elde ettiği tespit edilmiştir. Bu kazancın sebebi olarak bireylerin kuruma aidiyet duygularının gelişmesi ve kurumun dış paydaşlara karşı prestiji gösterilebilir.
- Farklı ve yeni birimlerin oluşması kariyer olanaklarını arttırmış ve bireylerin motivasyonunu arttırmıştır.
- Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmiş ve bireyler kendilerine değer verildiğini görerek aidiyet duygularının arttığını ifade etmişlerdir.
- Kurum içi sosyal iletişimin değişimlerden çok fazla etkilenmediği zira küçük bir kurum olması nedeniyle iletişimin genel olarak olumlu olduğu dile getirilmiştir.
- Değişim sonucunda yönetimin bireyler üzerinde yüksek performans beklentisinin arttığı tespit edilmiştir. Kimi katılımcılar bunu olumlu bulurken kimi katılımcılar ise hata yapma korkusu nedeniyle stres yaratan ve motivasyon düşürücü bir etken olduğunu ifade etmişlerdir.
- Bilişim teknolojilerinin daha çok kullanılması ve uzmanlaşmanın artışı nedeniyle kurum içi bilgiye erişimin olumlu yönde kolaylaştığı ve bunun da iş hedeflerine ulaşmada ve performans artışında önemli olduğu ifade edilmiştir.
- Performans artışının büyük oranda hedefe ulaştığı katılımcıların cevaplarından görülmektedir.

Araştırmada değişimi tetikleyen etkenler üzerine odaklanılmasa da bundan sonraki çalışmalar için etkenler ile birlikte değerlendirme yapılması sonuçları anlama adına bir fırsat olabilir.

Araştırmanın bazı kısıtları daha sonraki çalışmalar için dikkat edilebilecek unsurlar olarak değerlendirilebilir. Kamu kurumunda yapılmış olması performans ölümüne dair veriler noktasında sınırlı kalmıştır. Örgütün değişim öncesi değerlendirmesi yapılamamış olması da bir kısıt olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonraki çalışmalarda bu durum dikkate alınarak değişim sürecine başlamadan önce, süreç içinde ve süreç sonrası değerlendirmeler hedeflenebilir. Araştırmanın tüm katılımcılarla yüz yüze yapılamaması nedeniyle bazı katılımcıların bazı sorularda kolaylıkla çekimser kalmaları sorunuyla karşı karşıya kalınmış olup, yüz yüze yapılan görüşmelerde bu duruma mahal verilmemiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu konuya dikkat edilmesi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

KAYNAKLAR

- AKBAL, B., (2010), “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanın İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- AKDENİZ, A., F. DURMAZ (1998). , Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 13 Sayı: 2 s: 85- 99, İzmir.
- AKGEMİCİ, T. , ÇELİK, A. , ŞİMSEK, M., Ş., (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya.
- AKGÜL, Ö., (2008) “Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 63-68, İstanbul.
- AKIN, A. , ATILGAN, E., TARCAN, E., (2001), “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma,” Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları, Hafta Sonu Seminerleri VII, 24-26 Kasım, Nevşehir.
- AKTAN, C., (1998), Japon Yönetiminde Başarının Sırları, Ekonomi Forum Dergisi, 5(6), 50 52.
- AKTAN, C., (2003), Değişim Çağında Devlet., Çizgi Kitapevi, Konya.
- ALDEMİR, C., (1985), Örgüt ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- ALDERFER, Clayton P. (1972): Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, Free Pres., New York.
- ALGA, E., (2006). , Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamadaki Sorunları ve Çözüm Önerileri- Bir Araştırma., Pamukkale Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- ALPUGAN, O., DEMİR, H., OKTAV, M. ve ÜNER, N., (1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- ALTINTAŞ, F. (2004). , Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ANSARİ, G. (2004). 4. Kalkınma Programı Ve Verimliliğin Büyümesi, 5. Uluslararası Konferans.

- ARNOLD, H., J. FELDMAN, Daniel, C.,(1983), Managing Individual Group Behavior Organizations, McGraw-Hill, Inc, New York.
- ATEŞ, H., Ö., KÖSEOĞLU (2011)., Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- AYDIN, A.H., (2001), Yönetim ve Organizasyon, (Salih Güney: Ed.), Nobel Yayınları, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). , Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi., Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, İ.E. (2004) Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Şahsi Yayın, 3. Baskı, Ankara.
- BATMAN, O. ,(1999), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- BAYKAL, Besim (1974): Günümüzde Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- BECKHARD R. ve Harris R. T., (1987), Organizational Transitions: Managing Complex Change, Wesley, New York.
- BENLİGİRAY, Serap (1999), İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BHAPPU, A.D. (2000). The Japanese Family: An Institutional Logic For Japanese Corporate Networks and Japanese Management, Academy of Management Review, 25(2), 409-415. (Çeviren: Nuray Atsan) www.minikjaponya.com
- BURKE, W. W.,Litwin, G. H., (1992), “A Causal Model of Organizational Performance and Change “, Journal of Management 18, s.525-545.
- CAN, H., (1994), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CHAMPOUX, J.E. (2006). Organizational Behavior, Third Edition, United States of America: Thomson South-Western.
- CRATTY, B.J., (1993) Psychology in Contemporary Sport, Prentice Hall Inc., 50-61, London.
- ÇAKIR, Özlem (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- DARKHSHANİ, M. (2005). Çalışanların Coşkusunda Etkin Nedenler, Ekonomi gazetesi.

- DAVIS, K., NEWSTROM, J., W., (1993) Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work, New York: McGraw-Hill.
- DİLBER, Mustafa (1979)., “Yönetimsel Güdülenme”, (Yayınlanmamış Profesörlük Tezi), İstanbul.
- DRUCKER, P. F., (2001). , Management Challenges for the 21st Century., Harper Collins, NewYork.
- EFİL, İ. (1999)., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- ELİTAŞ, C. , AĞCA V. (2006). ,Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 8 Sayı: 2 ss: 343- 370. Afyonkarahisar.
- ERDEM, R. ve KOCABAS, İ., (2007) Yönetimde Doğu Paradigması (www.manas.kg/pdf/sbdpdf10/makaleler/15.pdf/23/08/2007).
- EREN, E. (2003) Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir
- EREN, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (8. Basım), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EROĞLU, F., (2000). ,Davranış Bilimleri.,Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERTÜRK, M. ,(2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EVANS, D. (1992), Meim MISM, Supervisory Management Principles and Practise, Third Edition, Cassel Educational Ltd., London, United Kingdom.
- FIELD, J. (2003). Social Capital, London, Routledge.
- FİLİZ, A., (2008), Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları, Sistem Yayıncılık, s. 42-48, İstanbul.
- GERSIC, C.L.G, (1991) “Revolutionary Change Theories: Multi Level Exploration of Punctuated Equilibrium Paradigm”, Academy of Management Review, 16(1).
- GEYBULLAYEV, G. , (2002) Yönetimin Esasları, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- GITMAN, L. J. ve MCDANIEL, C. (2002). , The Future of Business, United States of America: South- Western.

- GORDON, Judith R., (1996), Organizational Behaviour, 5. Edition, PrenticeHall,. New Jersey.
- GRIFFIN, R. W. ve EBERT, R. J. (2004), Business, Seventh Edition, Pearson Education, Inc, New Jersey.
- GÜNEY, S., (2000)., “Yönetim ve Organizasyon El Kitabı.”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- HANNA, P., David, (1988), Designing Organizations for High Performance, Massachusettes: Addison Wesley Publishing.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SYNDERMAN, B (1959).: The Motivation to Work, New York.
- HOWEL, J.M. ve C.A Higgins, (1990), “Champions of Change”, Business Quarterly Spring.
- İŞCAN, F., U. Sayın (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki." Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Erzurum.
- KAKAN, G., (2010). , "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi." Hacettepe Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KELLİHER, C. (2008). Flexible Working And Performance: Summary Of Research. Working Families. 1-19.
- KOÇEL, T.,(2007),İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın,İstanbul.
- KOÇ, S., (1995), Spor Psikolojisine Giriş, Saray Tıp Kitapevi, 167–168, İzmir.
- KONTER, E., (1995), Sporda Motivasyon, Saray Tıp Kitapevi, 9-29, İzmir.
- KORMAN, A., (1974) The Psychology of Motivation, Prentice Hall, Boruch College City University of New York, 211-211, New York.
- KOZAK, M. A. ,(1999) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KÖKSAL, Y. , (2008), “Markanın İşgücü Verimliliğine Etkileri: İstikbal Mobilya Örneği.”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 36-39), Kırıkkale.
- KÜÇÜK O., E. YILMAZ vd. (2015)., “Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama.”, International Journal of

Social Science, Sayı: 34 s: 53- 67 <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2638> (Erişim Tarihi: 25.12.2018).

KÜÇÜK, O., (2013)., Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

LARWOOD, L. (1984) Organizational Behavior And Management, Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc., Boston.

LEWIN, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics", içinde Cartwright, D. (Ed.), Field Theory in Social Science, Social Science Paperbacks, London.

LUTHANS, F., (1995), Organizational Behavior, Mc-Graw Hill Inc., 141–143, New York.

MCCLELLAND, David. (1961). The Achieving Society, New Jersey, Van Nostrand,

MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, R. W. (2004). Organizational Behavior, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

ONARAN, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

ÖZALP, Ş. ve ARTAN, S., (1977), Türkiye’de Yayınlanmış İşletmecilik Kitapları, Eskişehir İTİA Yayını, Eskişehir.

ÖZEL, M. (2000), Japon Yönetim Sistemi: KAIZEN, Yeni Şafak Gazetesi.12.06.2006.

ÖZKAYA, S., (2013). , Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, Beykent Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZTÜRK, Ü. (2009). Performans Yönetimi, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

PERÇİN, M. (2008), İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Isparta.

POUR, S. , Mohammad, R. (2005). Kültür Ve Kurum Sağlığı Ve İnsan Gücü Verimliliği.

RESEK, R. W., (2000). Illinois Higher Education: Building the Economy, Shaping Society. Urbana, IL: Institute of Government and Public Affairs, University of Illinois.

ROBBINS, Stephen P., (1996a), Management, PrenticeHall, New Jersey.

ROBBINS, Stephen P, (1996b), Organizational Behaviour, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.

SABUNCUOĞLU, Z., (1984), "Örgüt Şemaları ve Örgüt Kılavuzları", İş İdaresi, 3.Fasikül, Ankara.

- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2005). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARGUT, A.S. (2001). Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- SHERMER, M. (1999). How We Believe: These Arch For God In An Age Of Science. W.H. Freeman, New York.
- SİĞRİ,Ü.,TABAK, A. , ERCAN, Ü. (2009). Kùltürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması., Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 1(S2)., (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/150921>)
- SOFYALIOĞLU, Ç. , AKTAŞ, R. (2001). Kùltürel FarklılıklarınUluslararası İşletmelere Etkisi.,Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, 7(1), Manisa.
- TAK, B. (2003), “Performans Değerlendirme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Öneri, Cilt:5, Sayı:19, s.55-65.
- TAYLOR, B. (2005). Organizational Culture Is Important in Software Productivity.
- TEREKLİ, M.S., (1999), Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Gùdùlenmesi Üzerine Etkisi,Anadolu Üniversitesi Yayınları,Yayın No,114, 59-61, Eskişehir.
- TOKAT, B. ve ASKUN İ., (2003), İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, Avcı Matbaası,İstanbul.
- TOKAT, B. ve SERBETÇİ, D., (1988), İşletmecilik Bilgisi, Kùtahya.
- TORTOP, N.,İSBİR, E.G. ve AYKAÇ, B., (1999), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi,Ankara.
- TUNÇER, P.,(2013). ,Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon., Sayıştay Dergisi Sayı: 88 s: 87- 108, Ankara.
- ULUBEYLİ, S., (2004), “İnşaat Sektöründeki İşgücü Verimliliğinin Proje Süresine Etkisi ve Maliyet Analizi” , Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 1-5, Antalya.
- ÜÇOK, C., (1993), Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.
- ÜLGEN, H. , K. MİRZE (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- YENER, H. VE M. KURT. (2008)., Factors Affecting Personnel Performance In Retail Marketing: An Application Of Structural Equation Modeling. Social Behavior And Personality. 36.3, 327-336.
- YILMAZER, A. (2012)., Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. Akademik İncelemeler Dergisi. 7.1, 313-336., Sakarya.
- YUMUŞAK, S. (2008), İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13.3, 241-251, Isparta.
- YÜKÇÜ, S., G. ATAĞAN (2009). ,Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık.,Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi Sayı: 4 Cilt: 23 s: 1- 13, Erzurum.
- YÜKSEL, Ö. (2007). , İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZERENLER, M. ve İRAZ, R. (2006), Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 16, 757-776, Konya.

ÖZGEÇMİŞ

16.02.1981 tarihinde Aydın'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Aydın'da tamamladım. 2005 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme (İngilizce) Bölümü'nden mezun oldum. 2006 yılından bu yana Türkiye İstatistik Kurumu Manisa Bölge Müdürlüğü'nde TÜİK Uzmanı olarak görev yapmaktayım. Evli iki kız çocuk babasıyım.

