

**T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA
SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DA
BİR ARAŞTIRMA**

AHMET ERALP ÇELEN

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OCAK 2016



**ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DA BİR
ARAŞTIRMA**

Ahmet Eralp ÇELEN

**YÜKSEK LİSANS
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2016

Ahmet Eralp ÇELEN tarafından hazırlanan “Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi:Ankara’da Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan/Danışman: Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Doç. Dr. Hakan TURGUT

Turizm ve Otel İşletmeciliği, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 19/01/2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Ahmet Eralp Çelen

19.01.2016

ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DA BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans)

Ahmet Eralp ÇELEN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ocak 2016

ÖZET

Küreselleşme, teknolojideki hızlı değişim ve yaygın rekabet geleneksel örgüt yapısının değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde başarılı olmak ancak değişimin nedenini ve gereğini iyi görebilmekle mümkündür. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin yolu değişimi anlamak ve sorgulamaktan öte değişime süratle uyabilmekten geçmektedir. Bu çerçevede örgütler değişime uyum araçlarını çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla hayata geçirme zorunluluğundadır. Bu yaklaşımlardan biri de yeniden yapılanmadır. Yeniden yapılanma bir örgütün hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. Ancak, yeniden yapılanma sürecinde en önemli husus, değişimin nasıl yapılacağıdır. Her işletmenin değişime karar verme nedenleri ve beklentileri farklı olabileceğinden, izleyeceği süreçte kendine özgü olabilecektir. Burada en önemli husus ister özel sektör olsun ister kamu sektörü olsun tüm alanlarda uygulanabileceğidir. Araştırma güncel bir konuya değinmek ve yeniden yapılanma sürecinde çalışanların iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini gözlemlemek açısından çok önemlidir. Tezin araştırma kısmında da, yeniden yapılanma sürecinden geçmiş bir bankanın çalışanlarına anket çalışması uygulanmış, ankete katılan 239 kişinin verileri istatistik tekniklerle analiz edilerek değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda araştırma yapılan grupta, yeniden yapılanma sürecinde algıları farklı olan çalışanların iş tatminlerinin olumsuz etkilendiği ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiş olup, cinsiyet, görev pozisyonu gibi demografik değişkenlerin yeniden yapılanma sürecinde yönelik çalışan algısını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 2.062

Anahtar Kelimeler : Yeniden yapılanma, İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

Sayfa Adedi : 103

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

THE EFFECT OF THE REENGINEERING ON JOB SATISFACTION AND
INTENTION TO LEAVE :A RESEARCH IN ANKARA

(M.S. Thesis)

Ahmet Eralp ÇELEN

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

January 2016

ABSTRACT

Globalization, rapid changes in technology and widespread competition makes it necessary to change the structure of traditional organizations. Only possible way to be successful in this fast changing process is to view the cause and need for change. Way of sustaining the organization is passing through, to be able to comply quickly with the change, that is beyond understanding and questioning it. In this context, organizations are required to implement changes by adapting tools of contemporary management approaches. One of these approaches is reengineering. Reengineering is the rearranging of an organization both physically and psychologically from top to bottom to adjust itself in an ever-changing world. However, the most significant thing of this reengineering process is how such a change will be applied. Every enterprise may have unique methods to track because of the fact that they adopt various reasons of the decision for change and the objectives. Here, the crucial point is that it can be implemented either in private sector or in public sector extensively. Comprehensive research is essential in terms of pointing out an up-to-date topic, observing the job satisfaction of the employees and also intention to leave of them. The research part of the thesis, 239 employees of the bank have gone through the reengineering applied to survey data analyzed with statistical techniques were evaluated. As a result of the research in the groups studied, different perception of the employees whose names are in the reengineering the negative influencers of job staisfaction, and intention of leaving has been found to increase the sex of the task in the reengineering of the perception of the employee demographic variables such as position, job satisfaction and intention to leave was found to affect.

Science Code : 2.062
Key Words : Reengineering, job satisfaction, intention to leave
Page Number : 103
Supervisor : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN ve Araştırma Görevlisi Yunus BIYIKCI'ya, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme ve arkadaşlarım Tülay ÖZDEMİR, Hayriye Feral SENYÜCEL ve Arif ÜSTÜNEL'e teőekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA

1.1. Yeniden Yapılanmanın Kavramsal Çerçevesi	3
1.1.1. Yeniden yapılanmanın tanımı	3
1.1.2. Yeniden yapılanmanın temel özellikleri	5
1.1.3. Yeniden yapılanmayı ortaya çıkaran faktörler	6
1.1.3.1. Yeniden yapılanmaya neden olan dış çevre faktörleri	6
1.1.3.2. Yeniden yapılanmaya neden olan iç çevre faktörleri	8
1.2. Yeniden Yapılanma ile İlgili Kavramlar.....	10
1.2.1. Amaçlara göre yönetim	10
1.2.2. Personel güçlendirme	12
1.2.3. Öğrenen örgütler	13
1.2.4. Dış kaynak kullanımı	14
1.2.5. Sanal örgütler	16
1.2.6. Şebeke örgütler.....	18
1.2.7. Toplam kalite yönetimi	20
1.3. Yeniden Yapılanma Süreci	21
1.3.1. Örgütlerin yeniden yapılanmaya hazır hale gelmesi	21

	Sayfa
1.3.1.1. Yeniden yapılanma gereksiniminin fark edilmesi	22
1.3.1.2. Yeniden yapılanma kararının alınması	22
1.3.1.3. Yeniden yapılanma konusunda üst düzey fikir birliğinin oluşturulması	23
1.3.1.4. Yeniden yapılanma kararının tüm örgüt birimlerine duyurulması	23
1.3.2. Örgütün yeniden keşfedilmesi.....	24
1.3.2.1. Örgütün öz yeteneklerini tanımlanması.....	24
1.3.2.2. Misyon, vizyon ve stratejik planlamanın oluşturulması.....	26
1.3.2.3. Yeniden yapılanma projesini gerçekleştirecek örgütsel birimlerin oluşturulması	29
1.3.3. Örgütün yeniden tasarımı	30
1.3.3.1. Süreç kavramının yeniden yapılanma çerçevesinde tanımı.....	31
1.3.3.2. Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin belirlenmesi.....	31
1.3.3.3. Kritik süreçlerin belirlenmesi	32
1.3.3.4. Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin önceliklendirilmesi.....	33
1.3.3.5. Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin analizi.....	33
1.4. Yeniden Yapılanma Sürecine Etki Eden Etmenler	35
1.5. Yeniden Yapılanmanın Çıktıları	36

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İş Tatmini	39
2.1.1. İş tatmini kavramı	39
2.1.2. İş tatmininin önemi	40
2.1.3. İş tatmininin genel özellikleri.....	41
2.1.4. İş tatminini etkileyen faktörler	42
2.1.4.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler.....	42
2.1.4.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler	45

	Sayfa
2.2. İşten Ayrılma Niyeti	50
2.2.1. İşten ayrılma niyetinin nedenleri.....	52
2.2.2. İşten ayrılma niyetinin sonuçları.....	54

3. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	58
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	58
3.4. Araştırmanın Yöntemi	59
3.4.1. Anket formunun oluşturulması	59
3.4.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	60
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	61
3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri	62
3.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	63
3.7.1. Örneklemin demografik özellikleri	63
3.7.2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri.....	65
3.7.2.1. Yeniden yapılanma algısı ölçeğinin güvenirlik analizi	65
3.7.2.2. İş tatmini ölçeğinin güvenirlik analizi	65
3.7.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenirlik analizi.....	65
3.7.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri.....	66
3.7.3.1. Yeniden yapılanma algısı ölçeğinin faktör analizi	66
3.7.3.2. İş tatmini ölçeğinin faktör analizi.....	66
3.7.3.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi.....	67
3.7.4. Korelasyon analizleri	67

Sayfa

3.7.4.1. Yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve demografik değişkinler arasındaki ilişkinin analizi	67
3.7.5. Regresyon analizleri.....	69
3.7.5.1. Yeniden yapılanma algısı ile İş tatmini ilişkisine yönelik bulgular	69
3.7.5.2. Yeniden yapılanma algısı ile İşten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bulgular.....	69
3.7.6. Demografik değişkenler ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	70
3.7.6.1. Cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	70
3.7.6.1.1. Cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki.....	70
3.7.6.1.2. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki.....	71
3.7.6.1.3. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	72
3.7.6.2. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	73
3.7.6.2.1. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki	73
3.7.6.2.2. Öğrenim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki	73
3.7.6.2.3. Öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki	74
3.7.6.3. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	75
3.7.6.3.1. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki	75
3.7.6.3.2. Görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki	76
3.7.6.3.3. Görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	77
3.7.6.4. Görev yeri ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.....	78
3.7.6.4.1. Görev yeri ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki.....	78
3.7.6.4.2. Görev yeri ile iş tatmini arasındaki ilişki.....	78
3.7.6.4.3. Görev yeri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	79
3.7.6.5. Yaş ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	80

	Sayfa
3.7.6.5.1. Yaş ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki.....	80
3.7.6.5.2. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki.....	80
3.7.6.5.3. Yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	81
SONUÇ.....	83
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	100
EK-1. Anket Formu	101
ÖZGEÇMİŞ	103

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik özellikleri	64
Çizelge 3.2. Araştırmaya katılanların unvana göre frekans dağılımı.....	64
Çizelge 3.3. Yeniden yapılanma algısına ilişkin güvenilirlik analizi.....	65
Çizelge 3.4. İş tatminine ilişkin güvenilirlik analizi	65
Çizelge 3.5. İşten ayrılma niyetine ilişkin güvenilirlik analizi	65
Çizelge 3.6. Yeniden yapılanma algısı faktör analizi	66
Çizelge 3.7. İş tatmini ölçeğinin faktör analizi	67
Çizelge 3.8. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi	67
Çizelge 3.9. Yeniden yapılanma algısı, İş tatmini ve İşten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin korelasyon matrisi	68
Çizelge 3.10. Yeniden yapılanma algısı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti faktörleri arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonucu	70
Çizelge 3.11. Cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki.....	71
Çizelge 3.12. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki.....	72
Çizelge 3.13. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	72
Çizelge 3.14. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma arasındaki ilişki.....	73
Çizelge 3.15. Öğrenim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki	74
Çizelge 3.16. Öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki	75
Çizelge 3.17. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki	76
Çizelge 3.18. Görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki	76
Çizelge 3.19. Görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	77
Çizelge 3.20. Görev yeri ile yeniden yapılanma arasındaki ilişki	78
Çizelge 3.21. Görev yeri ile iş tatmini arasındaki ilişki.....	79
Çizelge 3.22. Görev yeri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	79
Çizelge 3.23. Yaş ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki.....	80
Çizelge 3.24. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki.....	81
Çizelge 3.25. Yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	81

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojideki hızlı değişim ve yaygın rekabet geleneksel örgüt yapısının değiştirmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde başarılı olmak ancak değişimin nedenini ve gereğini iyi görebilmekle mümkündür. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin yolu değişimi anlamak ve sorgulamaktan öte değişime süratle uyabilmekten geçmektedir. Ancak değişimin yapısının da değiştiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Değişim örgütler için zorlayıcı olmaya başlamıştır.

Hayatın ayrılmaz bir parçası olan değişim, hem özel hem de kamu örgütlerinde ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel boyutlarda ortaya çıkar. Kişiler ve örgütler kendilerini bu değişime uydurmaya çalışıp değişimin bir parçası olma süreciyle karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü değişimin beraberinde getirdiği belirsizlik, örgütleri yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir.

Örgütler yapıları itibariyle statiktir. Zamanla gerek örgüt yapısı gerekse üyelerden kaynaklanan ihtiyaçların niteliğinde ve niceliğinde değişim olmaktadır. Yönetimler de değişen bu iş yapısına ve üyelerden kaynaklanan ihtiyaçlara ayak uydurma ihtiyacı hissetmektedirler. Aksi takdirde yönetim değişimi algılayamamakta ve üzerine aldığı yükümlülüğü yerine getirememekle karşı karşıya kalmaktadır. Bu çerçevede örgütler değişime uyum araçlarını çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla hayata geçirme zorunluluğundadır. Bu yaklaşımlardan biri de yeniden yapılanmadır. Yeniden yapılanma sürecinde yaşanan değişim süreci, küçük veya büyük ölçekli örgütlerde önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Söz konusu değişimler, örgütlerdeki yönetim kadrolarını ciddi gelişme ve sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişime uyum sağlamak için yeni metotlara, becerilere, yapılara, kısacası yeni bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

Yeniden yapılanma bir örgütün hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. Ancak, yeniden yapılanma sürecinde en önemli husus, değişimin nasıl yapılacağıdır. Her örgütün değişime karar verme nedenleri ve beklentileri farklı olabileceğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü olabilecektir. Burada en önemli husus ister özel sektör olsun ister kamu sektörü olsun bütün örgütler tarafından yeniden yapılanmanın uygulanabileceğidir.

Bu hususlar göz önünde bulundurularak yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirmiş olan bir kamu bankasında yeniden yapılanma sürecinden sonra çalışanların iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri çalışmamızda incelenmiştir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın teorik kısmını oluşturan birinci bölümünde yeniden yapılanmanın kavramsal çerçevesi, yeniden yapılanma ile ilgili kavramlar ve yeniden yapılanma süreci ele alınmıştır.

İkinci bölümde yeniden yapılanma sürecine yönelik çalışanların davranışlarını etkileyen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarına yer verilip, kavramların önemi ve nedenleri açıklanmıştır.

Son bölümde ise araştırmanın uygulama bölümü yer alacaktır. Araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve sınırlılıklarından bahsedip bir kamu bankasında çalışan 239 kişi üzerinde yapılan anket sonucunda kurumdaki çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi tartışılmıştır. Elde edilen sonuçlarla kurum yöneticilerine önerilerde bulunmaktadır.

1. BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA

Her geçen gün artan ve çeşitlenen müşteri istek ve gereksinimlerinin, en ekonomik ve en hızlı biçimde karşılanabilmesi, daha esnek ve dinamik örgütleri gerekli kılmaktadır. Sürekli ve hızlı gelişme, bütünsel uzlaşma, çok hızlı ve doğru karar alabilme, personeli güçlendirme, ekip çalışması ve müşteri odaklılık gibi kavramların somut hale getirilebildiği yeni örgütsel yapıların en önemli ortak özellikleri, “süreç odaklı” ve “köklü” değişime konu olmalarıdır. Yeniden yapılanma, sözü edilen değişim gereksinimlerinin sonuçlarından biri olup, bütünsel performans ölçütlerinde etkileyici sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, örgütsel yapı ve işleyişlerin çağın getirdiği dinamizme uyum sağlayamadığını fark eden örgütler için önemli bir seçenektir. Yeniden yapılanma yaklaşımıyla yardımıyla örgütler, temel işlevlerine yönelerek, gereksiz tüm işlerden, yönetim kademelerinden ve varsayımlardan arındırılmış yalın bir örgüt yapısına ulaşabilirler. Böylece müşterileri için daha fazla katma değer yaratan iş süreçlerine odaklanabilirler.¹

1.1. Yeniden Yapılanmanın Kavramsal Çerçevesi

Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler onları yeni oluşumlara uyum sağlamaya zorunlu kılmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlamada bazı örgütler çağdaş yaklaşımlardan yararlanır. Bunlardan biri olan yeniden yapılanma ise her şeye yeniden başlamaktır. Yeniden yapılanmanın kavramsal çerçevesinde yeniden yapılanmanın birçok araştırmacı tarafından verilen farklı tanımlarını, özelliklerini ve örgütlerde yeniden yapılanmayı ortaya çıkaran sebepler ele alınacaktır.

1.1.1. Yeniden yapılanmanın tanımı

Yeniden yapılanma kavramını ilk kullanan kişi Micheal Hammer adında Amerikalı bir yönetim uzmanıdır. Hammer’in 1990 yılında ünlü Harvard Business Review adlı dergide yayınladığı “Reengineering: Don’t Automate Obliterate” (Değişim Mühendisliği:

¹ Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (İkinci Baskı). Türkiye: Detay Yayıncılık, 277.

Otomasyon Değil, Yıkıcı Güç), başlığını taşıyan makalesini yayınlamasından sonra yeniden yapılanma kavramı gerek iş dünyasında gerekse akademik dünyada büyük ilgi görmüştür. Buna bağlı olarak da yeniden yapılanma kavramı birçok araştırmacı ve yönetici tarafından şu şekilde tanımlanmıştır.

Hammer ve Champy (1993)'e göre yeniden yapılanma “*Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.*”²

Hammer ve Stanton (1995) birlikte yazdıkları Değişim Mühendisliği Devrimi kitabında ise yukarıdaki tanıma benzer olarak yeniden yapılanma, “*Performansta çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması*”³ olarak tanımlanmaktadır.

Davenport ve Short (1990) Yeni Endüstriyel Mühendislik: Enformasyon Teknolojisi ve İş Süreçlerinin Yeni Tasarımı başlıklı makalelerinde iş süreçlerinin yeniden tasarımı kelimesini kullanmışlardır. Kavram sonra yeniden yapılanma ile eş anlamlı hale gelmiştir. Kavramı şu şekilde tanımlamışlardır. Organizasyon içerisinde ve organizasyonlar arasındaki iş akışlarının ve iş süreçlerinin tasarımı ve analizidir.⁴

Yeniden yapılanma alanında çalışmalar yapan Manganelli ve Klein (1994) 'in yaptığı tanım ise şu şekildedir. “*Stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan iş süreçlerinin, organizasyondaki yapı, sistem ve politikaların performans artıracak şekilde radikal ve hızlı bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.*”⁵

Aktan (1993)'a göre yeniden yapılanma, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini

² Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Değişim Mühendisliği- İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto* (çev. S. Gül) Sabah Yayınları, 29.

³ Hammer, M., Stanton, S.A. (1995). *Değişim Mühendisliğinde Devrim Ne yapmalı, Ne yapmamalı* (çev. S. Gül) Sabah Yayınları, 3.

⁴ Davenport, T. and Short, J.E. (1990). *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Review, 11.

⁵ Manganelli, R.L. and Klein M.M. (1994). *The Reengineering Handbook- A Step –by- Step Guide to Business Transformation*. New York: Ama, 8.

amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, bir atılım stratejisi ile organizasyonda performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yeni yönetim tekniğidir.⁶

Vardar (2001)'a göre yeniden yapılanma, örgütlerin geneli tarafından kabul gören ve hedeflenen zaman dilimi sonucunda uzlaşmış olan ilkelerin bir süreç dahilinde yürütülmesi faaliyetidir. Bu sürecin başlangıç aşaması bazı soruların cevaplandırılması ile başlamaktadır. Örgüt neden böyle bir değişime ihtiyaç duymaktadır? Süreç sonucunda hangi hedefe ya da hedeflere ulaşılabilecektir? Bundan sonra uygulanacak yeni yönetim felsefesinin tanıtımının yapılması gereklidir. Değişim sürecinin sadece üst yönetim tarafından kabul görmesi yeterli olmamaktadır. Değişim gerekliliği ve değişim sürecinin uygulanacağı fikrinin organizasyondaki tüm birimler tarafından da kabul görmesi için bu tanıtımın organizasyonda çalışan tüm takım üyeleri tarafından anlaşılması sağlanmalıdır.⁷

1.1.2. Yeniden yapılanmanın temel özellikleri

Yeniden yapılanmanın tanımından sonra yeniden yapılanmayı daha iyi anlayabilmek için temel özelliklerini ortaya konması gerekmektedir.

Barutçugil (2004)'e göre yeniden yapılanmanın temel özellikleri şunlardır.⁸

- Değişik niteliklerdeki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir ve bütünleştirilebilir.
- İşi yapanlar karar verme yeteneğine sahip kılınabilir.
- İşlerin yapılma sırası yapay bir zorlamadan çok kendi doğal akışını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen farklı çeşitlemeleri olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst yönetici tarafından denetleme ihtiyacı en aza indirilebilir.
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en alt düzeye indirilebilir.
- Karma ve merkezci olmayan organizasyon yapısına ve işleyişine doğru bir geçiş sağlanabilir.

⁶ Aktan, C. (1993). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 18.

⁷ Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 31.

⁸ Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 181-182.

Efil (2009)'e göre ise yeniden yapılanmanın temel özellikleri şunlardır.⁹

1. Birkaç iş tek iş olarak kombine edilir: Sürecin tümünden sorumlu olan ve tüm süreci bilen bir grup veya kişi belirlenmektedir.
2. Karar alma yetkisi çalışanlara bırakılır, yatay entegrasyondan (iş genişletme) dikey entegrasyona (iş zenginleştirme) gidilmektedir.
3. Bir prosesin içerdiği adımlar doğal sıra içinde yerine getirilir.
4. Standart süreçler çok versiyonlu olarak düzenlenmektedir.
5. Yalın organizasyonların da temel ilkelerinden biri olan bazı süreç aşamalarının ve destek faaliyetlerinin işletme dışına taşınması tercih edilmektedir.
6. İşin kontrolünün gecikmeli olarak yapılması tercih edilmektedir.
7. Mutabakat mekanizmaları en alt düzeye indirilmeye çalışılır.
8. Şirketin dış ilişkilerini vaka yöneticilerinin yürütmesi tercih edilmektedir..
9. Bilgi teknolojisi kullanılarak şirket birimleri özerk bir yapıya kavuşturulmakta ve böylece hem yerinden yönetimin hem de merkezi yönetimin avantajlarından bir arada yararlanılabilmektedir.
10. Yeniden yapılanma çalışmalarının rasyonel bir anlam taşıdığı alanlarda uygulamaya koyulur.

1.1.3. Yeniden yapılanmayı ortaya çıkaran faktörler

1990'lı yıllardan itibaren örgütlerin içinde buldukları rekabet koşullarının büyük değişimlere uğraması, birçok örgütün piyasadan çekilmesine geri kalan örgütlerin de yeni yaklaşımlar aramalarına neden olmuştur. Bazı gözlemciler göre örgütlerin içinde bulunduğu kaos ve belirsizlik ortamı ancak yönetsel devrimle aşılabilmektedir.¹⁰ Örgütleri yeniden yapılanmaya iten nedenler örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler olarak belirtilebilir.

1.1.3.1. Yeniden yapılanmaya neden olan dış çevre faktörleri

Örgütlerde yeniden yapılanmaya neden olan dış çevre faktörleri toplumsal değişim, ekonomik değişim, hukuksal değişim, teknolojik değişimdir.

⁹ Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Dokuzuncu Baskı). Bursa: Dora Yayınları, 268-270.

¹⁰ Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, 105.

- a) Toplumsal Değişim: Çoğu kez kültür değişimi olarak da belirtilen toplumsal değişim, kişiler ve gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşim kalıplarındaki değişmeyi ifade etmektedir.¹¹ Daha geniş bir ifadeyle toplumsal değişim; toplumsal yapıyı meydana getiren, sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen değişimdir. Toplumsal yapı ile siyasal yapı arasında karşılıklı ve yoğun bir etkileşim olduğu düşünülecek olursa; toplumsal değişim kavramının siyasi, sosyal, kültürel alanları da kapsadığı görülecektir.¹²
- b) Ekonomik Değişim: Ekonomik değişim, üretim ve tüketim biçimlerinin ve ilişkilerinin, işletmelerin, dolayısıyla ekonomik yapıların değişmesidir. Ekonomik değişimin temel kaynağı olarak teknoloji ve eğitim gelmektedir. Bir toplumdaki örgütler, toplumun ekonomik sistemine uygun olarak biçimlenmektedir. Kapitalist ekonomiyi sürdüren bir toplumda, örgütler, ekonomik yapı ile bağdaşır nitelikte olacaklar ve serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve rasyonellik öğelerine sahip olma eğilimi göstereceklerdir. Eğer toplumda sosyalist ekonomi egemense; buyurucu ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi, otoriter ve merkezci niteliklerde bir yapıya sahip örgütlere doğru bir değişim söz konusu olacaktır. Karma ekonominin egemen olduğu sistemlerde de, örgütler, sistemin yapısına uymakta, bunun bir gereği olarak; örgütte, kamu ve özel sektör felsefesini uzlaştıran bir anlayış gelişmektedir. Ekonomik yapılardaki gelişmeler, toplumdaki örgütlerin gelişmesine yol açarken, gerilemeler ve enflasyon, örgütlerin gerilemelerine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, kalkınmış ülkelerdeki eğitim örgütlerinin oldukça gelişmiş olduğunu, kalkınmakta olan ülkelerin ise, ülkenin ekonomik yapısına uygun olarak geri kaldığını göstermektedir.¹³
- c) Hukuksal Değişim: Hukuksal değişimi etkileyen faktörler iş hukuku çerçevesinde yasalar ve bunlarla ilgili tüzükler, yönetmelikler ile bunları yorumlayan mahkeme içtihatları; toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, işyeri uygulamaları; ve uluslar arası iş hukuku kaynaklarıdır. Bugün yöneticiler, örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çok geniş sayıda hukuki düzenleme ve sınırlamalarla karşı karşıya bulunmaktadır. Söz konusu düzenlemeler, insan kaynakları politikalarının tüm yelpazesini gerçekten etkilemektedir.¹⁴
- d) Teknolojik Değişim: Teknolojik değişimin örgüt açısından önemi, hızla değişiyor olmasındandır. Hızlı değişim üründe, üretim süreçlerinde ve işgücünün yapısında görülebilmektedir. Teknolojik yenilikleri izlemeyen örgütlerin hayatta kalabilmesi zordur. Ancak, yeni teknolojilerin örgüte aktarılmasında ve özellikle emek-yoğun teknolojiden makine-yoğun teknolojiye geçişte insan kaynakları yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. İşten çıkarmalar, örgütte kalanların yeni teknolojiye uyum sağlaması, eğitim hizmetleri, dışardan yeni teknoloji bilen elemanların alınması ve bunların örgüte uyumlarının sağlanması, bu arada sendikalarla meydana gelen

¹¹ Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 241.

¹² Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 29.

¹³ Tabancalı, E. (2012). *Örgütsel Değişim.*, C. Elma ve K. Demir. (Editörler). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Üçüncü Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, s.353-354.

¹⁴ Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım, 58.

sürtüşmelerin çözüme kavuşturulması gibi sorunlar¹⁵ örgütü teknolojik değişim açısından etkilemektedir.

1.1.3.2. Yeniden yapılanmaya neden olan iç çevre faktörleri

Günümüzde örgütleri hızla değişmeye zorlayan faktörlerden diğeri de örgütün iç çevresiyle ilişkili olan faktörler olarak tanımlanabilir. Her örgütün kendisine ait özellikleri, birbiriyle etkileşimde olan iç öğeleri bulunmaktadır. Bu iç öğelerden yani iç çevre faktörlerinden bir ya da birkaçında gözlemlenen değişimler, örgütlerde değişime neden olan faktörler olarak kabul edilebilir.¹⁶

Örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan sebepler sadece, dışarıdan gelmemektedir. Aynı zamanda, örgütün içerisinde de değişimi gerektirecek sebepler ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde yeniden yapılanmaya yol açan iç etkenleri şöyle sıralanabilir:¹⁷

- Şirket evlilikleri,
- Büyüme,
- Gerileme,
- Tepe yöneticilerin değişmesi,
- Örgüte bağlılık eksiklikler

a) Şirket Evlilikleri: Bugün dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklara tek başlarına sahip olmayan örgütler yeni pazarlara girmek, üretim maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni ürün geliştirme, yasal ticari engellerin etkisini hafifletme vb. nedenlerle rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için formal veya informal, yasal veya fiili bir çerçevede içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar.¹⁸

Sürekli büyüme çabası içerisinde olan örgütler, zaman zaman yeni şirketleri satın alarak, birleşme yoluna gitmektedir. Birleşme, satın alma ile gerçekleşiyorsa değişimin önemi daha da artmaktadır. Genelde satın alınan şirketler ana kuruluşa bir şube gibi bağlanarak kendi yönetim organlarını koruyabilmektedirler. Ancak çoğu kez bu yöntem, personel

¹⁵ Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Altıncı Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 50.

¹⁶ Köymen, A. G. (2010). *Bankalarda Örgütsel Değişim ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 40.

¹⁷ Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları, 208.

¹⁸ David Lei, D., and Slocum, J. (1992). *Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances*. California Management Review, 81-82.

değişmesine neden olduğundan dolayı ana kuruluşla birleşmeye gitmek daha ekonomik olabilir. Bu durumda bu iki örgütün birleştirilerek yeniden örgütlenmesi kaçınılmazdır.¹⁹

- b) Örgütsel Büyüme: Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi de büyümedir. Örgütlerde büyüme kavramı, örgütlerin kurulmasından olgunluk dönemine kadar geçirdiği safhalardaki karmaşık gelişmeyi anlatan bir süreçtir. Örgütün yapı, mamul, teknoloji ve insan gibi çeşitli unsurlarındaki hacim yönünden bir artışı veya miktar artışını ifade eder.²⁰ Örgütün yıldan yıla büyüüp, daha karmaşık bir hale gelmesi sonucunda sosyal ve teknik yapısında değişiklik yapılması zorunlu hale gelmektedir. Çünkü büyüme, örgütün yerine getirdiği fonksiyonlar arasındaki dengeyi bozabilmektedir. Dolayısıyla bu durum karşısında örgüt, başarısını sürdürebilmek için kendisini değişen şartlara uydurmak zorunda kalmaktadır.²¹
- c) Gerileme: Bir örgütte satışlar ve karlar azalma gösteriyorsa eğer orada bir gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim, merkezi duruma getirilerek, örgütte iç ve dış denetim faaliyetlerine ağırlık verilir ve genel bir maliyet azaltma programının uygulanmasına geçilir. Bu uygulamalarda çoğunlukla çekirdek süreçlerin yeniden tasarımı ya da başka bir örgütsel fonksiyonla birleştirilmesi gibi çözümlerle de karşılaşılabilir.²²
- d) Tepe Yönetici Değişimleri: Örgütlerde yeni gelen yöneticinin vizyonu ve örgütü konumlandırmak istediği yeni yere erişme çabaları da, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir.²³ Örgütlerde tepe yöneticilerinin değişimiyle, örgütsel alanlarda ihtiyaç duyulan değişimin başlatılması ve başarılı bir biçimde uygulanması için yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılması gerekebileceği gibi, işgörenlerin bu yeni duruma adapte olmasının sağlanması için de örgütsel değişime gereksinim duyulabilecektir.²⁴
- e) Örgüte Bağlı Eksiklikler: Bir örgütteki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşmasının örgütsel değişimi gerektireceği belirtilmekte ve bunlar şöyle sıralanmaktadır.²⁵

¹⁹ Dursun, a.g.e. 59.

²⁰ Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: İz Yayıncılık, 8.

²¹ Özalp, İ., Sakar, N. ve Haşit, G. (1992). Reorganizasyonun İşletmenin Devamlığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile ilgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 137.

²² Sabuncuoğlu, a.g.e. 216.

²³ Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık, 54.

²⁴ Bulduk, A. (2013). *Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi*, Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara,18.

²⁵ Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 151, 175-176.

- Karar vermede ve uygulamada yetersizlik,
- Çok sık ve önemli hataların yapılması,
- Karar verme yetkisinin, konuda yeterli olmayan ilgili kişilere devredilmiş olması,
- Örgüt içi iletişimin yetersiz oluşu,
- Örgütün çeşitli işlevlerinde dar boğazların oluşması,
- Karar verme sürecinin aşırı ölçüde merkezileştirilmesi sonucu esnekliğin yitirilmiş olması,
- Yönetici devrinin yüksek olması, devamsızlık ve hastalık nedenleri ile işe gelinmemesi, tam kapasite ile çalışılmaması, aşırı iş yükü dağılımı, sinir gerilimi ve genel bir hoşnutsuzluk halinin örgüte egemen olması,
- Uzun dönemli planlama yapılmasında yetersiz kalınması, araştırma yapılmaması, yeni düşünceler üretilmemesi,
- Örgütsel yapıyı oluşturan bölümler arası çatışmaların varlığı ile kişilik çatışmaları,
- Bölümler arası ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve kaynakların dengeli dağıtılmaması,
- Yönetimsel pozisyonlarda yer alan yöneticiler ile danışmanlar arasında çatışmanın varlığı,
- Denetim alanının aşırı genişliği,
- Emirlere uyulmaması, gereklerinin yerine getirilmemesi, denetimde yetersiz kalınması, sonuçlara ilişkin yeterli bilgi edinilememesi,
- Komitelerin ve kurulların çalışmalarından verim alınamaması,
- Amaçların açık ve belirgin olmayışı

1.2. Yeniden Yapılanma ile İlgili Kavramlar

Yeniden yapılanma ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalar incelenmiş olup, yeniden yapılanma ile ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından belirlenen kavramlar ele alınmıştır. Bu kavramları ayrıntılı şekilde açıklamak bu çalışmanın sınırlarını aşabileceğinden burada sözü edilen kavramların tanımlarına ve temel özelliklerine yer verilecektir.

1.2.1. Amaçlara göre yönetim

İlk kez 1954 yılında Amerikalı ünlü yönetim bilimcisi Peter F. Drucker tarafından ortaya atılan Amaçlara Göre Yönetim kavramı “ Örgütlerin ihtiyacı olan kişilerin yetki ve sorumluluklarına tam bir şekil veren, aynı zamanda uğraşlarına ve görüşlerine ortak bir

yön çizen, kişisel amaçları bu ortak amaçla uyumlaştıran ve bir ekip çalışması yaratan bir yönetim ilkesi”²⁶ şeklinde tanımlanmaktadır.

Amaçlara göre yönetim, örgütün gelişme hedeflerinin saptanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan olanaklara yöneticinin katkıda bulunabilmesi ve kendisini geliştirmek için duyulan gereksinmeyi birleştirmeye yarayan dinamik bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin ne yapacağını bildirir. Yöneticinin işinin gereği gibi örgütlenmesi ve görevini yerine getirmesini mümkün kılar. Yönetimde denetleme işlevinin bir aracı olarak tutunmuş bir yönetim tekniğidir.²⁷

Amaçlara Göre Yönetimin özellikleri şunlardır,²⁸

- Bir yönetim felsefesi olarak da adlandırdığımız Amaçlara Göre Yönetim’in bir özelliği yönetimde olayların ardından gitmek yerine geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi öngörmesidir. Ulaşılabilecek amaç ve sonuçların önceden belirlenmesi ile olaylara yön verilmeye çalışılır.
- Amaçlara Göre Yönetim’in bir özelliği de yönetime katılmayı sağlamada önemli bir role sahip olmasıdır. Çünkü, Amaçlara Göre Yönetim felsefesinin öngördüğü uygulama yönetime katılmadır.
- Amaçlara Göre Yönetim bir planlama ve kontrol aracıdır. Çünkü hangi amaçların ve sonuçların elde edileceğini kararlaştırma bir planlama ve kontrol işidir.
- Amaçlara Göre Yönetim bir performans değerlendirme aracıdır. Belli sürelerde elde edilen sonuca göre yönetici değerlendirilebilir. Böylece personelin eğitimine imkan sağlanır.
- Amaçlara Göre Yönetim personel geliştirmeye de imkan sağlar. Çünkü, amaçların birlikte belirlenmesi ve amaçlar üzerine anlaşılan bireyler, amaçları gerçekleştirecek kararları kendileri verir. Bu da bireyin çeşitli yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Amaçlara Göre Yönetim kararların alınmasında yöneticiye belli bir inisiyatif sağladığı için aynı zamanda bir motivasyon oluşturur.
- Amaçlara Göre Yönetim ile belirlenen amaçları gerçekleştirme durumuna göre bir ücret ve teşvik sistemi kurulabilir.

²⁶ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Brothers Publishers, 119.

²⁷ Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. (On üçüncü Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi, 284.

²⁸ Efil, a.g.e. 228-229.

Amaçlara göre yönetim yukarıda belirtilen özellikleri bakımından geleceğe bakış sağlayan ve işgörenlere yararlı ve ulaşılabilir hedefler belirlerken iletişim kuran ve rehberlik eden bir yöntem olduğu için yeniden yapılanmayı önemli ölçüde etkilediği düşünülebilir.²⁹

1.2.2. Personel güçlendirme

Güçlendirme; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerisi (yetkisi) kazandıran bir yönetim kavramıdır.³⁰

Personel güçlendirme, hızlı bir şekilde değişen pazar ve çevre koşullarının, değişen ve gelişen personel niteliklerinin ve beklentilerinin, farklılaşan ve sürekli artan müşteri beklentilerine hızlı ve etkin şekilde cevap verme ihtiyacının ortaya çıkardığı yeni yönetim kavramlarından biridir.³¹

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile işgörenlerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, işleri üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarının farkına varmaya başladıklarında personel güçlendirmesi çalışmalarını amacına ulaşmaya başlamış olacaktır. Güçlendirilmiş işgörenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissedecekler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alacaklar bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri de hızla artacaktır.³²

²⁹ Seymen, O. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulaması*. İstanbul: Beta Yayınları, 73.

³⁰ Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(8), 1.

³¹ Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165.

³² Doğan, S. ve Selçuk, K. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37.

Personel güçlendirme, hem işgörene, hem yöneticilere hem de örgüte pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlardan başlıcaları şunlardır.³³

- Personele duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime imkân tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Personelin çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi.

Yukardaki hususlar göz önüne alındığında yeniden yapılanma ile personel güçlendirme arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkide yeniden yapılanmanın özelliklerinde belirtilen, işi yapanlar karar verme yeteneğine sahip kılınabilir. Yapılan bir işin bir üst yönetici tarafından denetleme ihtiyacı en aza indirilebilir.

1.2.3. Öğrenen örgütler

Öğrenen örgüt, düşünen örgüt aşamasından sonra gelinen nokta olarak değerlendirilebilir. Temelde düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistematik yapılarını desteklemektedirler. Ancak bunların daha ötesinde bir anlayış yapısına sahiptirler. Değişim için, kendi dışlarında oluşacak olan değişiklikleri beklemek ve onları örnekleyerek değişmek yerine kendi vizyonları doğrultusunda sürekli gelişim yönünde hareket etmeyi temel alırlar. Gelişim ve değişim odaklı davranış sergilemek ve bunu bütünsel yapı içerisinde

³³ Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül, Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 166.

benimsenmiş bir davranış şekli kılmak öğrenen örgütün temel özelliğidir. Bu nedenle bu tür örgütlerde değişime uyum sağlamak gibi bir durum söz konusu değildir.³⁴

Bu tarz örgütlerde çalışanların yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen bireyler olması öngörülür ve tüm yeniliklerle birlikte değişim hareketleri kendi içinden çıkar. Bir noktada öğrenen örgütlerin temel felsefesi, kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmaktır da denilebilir. İşgörenler hem öğrenmenin ve öğrenme zincirinin birer halkaları hem de vizyonu oluşturan öğeleridir.³⁵

Bunların haricinde öğrenen örgütler bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan da en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını, kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır. Geleceğin başarılı kurumları öğrenen örgüt olarak adlandırılan bu tür örgütler olacaktır.³⁶

Özetle öğrenen örgüt ile yeniden yapılanmanın ilişkilendirilmesinde, aralarındaki ortak noktalardan hareket edersek, öğrenmeyi teşvik etmeleri, açık iletişim, işgörenlerin yetiştirilmesine ve geliştirilmesine önem verilmesi, her iki yaklaşımda da ağırlıklıdır.³⁷

1.2.4. Dış kaynak kullanımı

Günümüzde örgütler hata için çok küçük bir aralık bırakmaktadırlar. Bütün örgütler, yeni teknolojiler ve yeni dağıtım kanallarıyla piyasaya yeni giren rakipler tarafından sürekli olarak rekabete zorlandıkları için piyasadaki pazar paylarını koruma anlamında mücadele vermektedirler. Sektörlerinde lider olmak ve rekabet avantajını sürdürmek isteyen örgütler, kullanışlı her araçtan yararlanmak zorundadır.³⁸ Bu da örgütlerin yeni yönetim tekniklerine başvurmasına neden olmuştur. Bu yöntemlerden biri “dış kaynak kullanımı” yaklaşımıdır.

Dış kaynak kullanımı kavramı; örgütlerin ürettikleri mal veya hizmetlerin her bir parçasını kendileri üretmek yerine, söz konusu mal veya hizmetlerin belli parçalarının üretimini,

³⁴ Akgün, A.E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi. 66.

³⁵ Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 167.

³⁶ Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 79.

³⁷ Seymen, a.g.e. 73.

³⁸ Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-İş*, 11(1), 142.

başka örgütlere anlaşmayla devretmeleri ve söz konusu mal ve hizmetleri o örgütlerden tedarik yoluna gitmeleri olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin ürettikleri mal veya hizmetleri tek başlarına değil, başka örgütlerle, iş birliği yaparak üretim yoluna gitmeleri, işletmeler arasında işbirliği ve yakınlaşmaya sebep olmaktadır.³⁹

Dış kaynak kullanımını nedenlerini ve örgüte sağladıkları yararları aşağıdaki sıralayabilmek mümkündür;⁴⁰

-Temel Yeteneği Geliştirme Dış Kaynak Kullanımı sayesinde ana faaliyet konusunun dışındaki iş süreçlerini veya gelir getirmeyen üretim alanlarının dışarıya devredilmesi, kaynakları kar getirici ve üstünlük sağlayıcı temel örgüt faaliyetlerine yoğunlaştırmayı mümkün kılmaktadır.

-Esnekliği Artırma Dış Kaynak Kullanımı örgütlerin küçülmelerine ve temel yeteneklerine odaklanmalarına yol açar ve buna bağlı olarak örgütler müşteri odaklı, daha çabuk karar alan, değişebilen esnek ve dinamik birimler haline gelir.

-Maliyetleri Azaltma Çok düşük maliyet yapısına sahip bir dış tedarikçi, örgüte en çekici ve kısa vadeli faydayı sağlar. Bu sayede örgüt, özellikle yoğun rekabette maliyet avantajı elde eder. Ayrıca örgüt, yatırım anlamında da önemli bir maliyet tasarrufu sağlayabilecektir.

-Sabit Maliyetlerin Değişkene Maliyete Dönüştürülmesi Örgüt, faaliyetleri kendisi gerçekleştirdiğinde öz kaynaklarını kullanacak, bu durum ek sermaye maliyetine ve örgüt masraflarına yol açacaktır. Dış Kaynak Kullanımı giderleri, cari harcamalar olarak kabul edildikleri için, sabit sermaye masrafların azalmasına ve karlılığın artmasına katkıda bulunabilecektir.

-Riski Azaltma Her yapılan yatırım, belirli oranda risk de taşır. Dış Kaynak Kullanımı, yatırım maliyetlerini azaltacak, dolayısıyla risk paylaşılacak ve örgütler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebilecektir.

³⁹ Akdoğan, A. (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 4.

⁴⁰ Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık, 326-327.

-Teknolojiden Yararlanma ve Yenilikleri İzleme Örgütlerin değişim ve gelişimleri takip etmeleri, varlıklarını sürdürmeleri için zorunludur. Dış Kaynak Kullanımı stratejisini kullanan örgütler, tedarikçilerinin gelişmiş teknolojilerinden yararlanmakta, teknolojiyi takip maliyetlerinden kurtulmakta ve teknolojik yatırım yapma zorunluluğu duymamaktadır. Tedarikçiler, yenilikleri izleyerek adapte etmektedir.

-Zaman Tasarrufu Dış Kaynak Kullanımı sayesinde ihtiyaç duyulan ürün ve/veya hizmetler, kısa sürede tedarik edilebilmekte, zaman tasarrufu sağlayarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmektedir.(zaman liderliği)

-Küçülme Dış Kaynak Kullanımı, örgütlerin temel yeteneklerine odaklanarak küçülmelerine ve etkin yönetilmelerine yardımcı olmaktadır.

-Kalite ve Müşteri Memnuniyetini Artırma Bir ürün veya hizmetin konusunda uzman ve ileri olan sağlayıcılardan elde edilmesi, kaliteyi artıracaktır. Örgütün zaten kendi temel yeteneği konusunda ulaştığı kalite ile dış kaynaklardan sağlanan kaliteli ürün veya hizmetler birleştirildiğinde, müşterilerin istek ve ihtiyaçları karşılanabilecek, hatta ötesine geçilebilecektir.

Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, örgütler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke örgütler gelişmekte ve örgütler küçülerek daha esnek ve hızlı hareket eder hale gelmektedir. Tüm bu sonuçlar yeniden yapılanma sürecine girmiş bir örgütün hedefleriyle paralel doğrultudadır.⁴¹

1.2.5. Sanal örgütler

Sanal örgütlenme, bağımsız şirketler, tedarikçiler, müşteriler, hatta eski rakipler arasında vasıfları, maliyetleri ve piyasaları paylaşma amacıyla bilgi teknolojileri ile birbirine

⁴¹ Yalçın, İ. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 95.

bağlantılı hale getirilen geçici bir bilgisayar ağı şeklinde örgütlenme olarak tanımlanmaktadır.⁴²

Sanal örgütlenme değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirine bağlanması, uyumlu hale gelen sanki tek bir örgüt varmış gibi uyumlu çalışan organizasyondur.⁴³

Sanal örgütler, çalışanların belli bir yer ve zamanda toplanması gerekmediği, değişik mekanlardaki örgütlerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer alabildiği, bilgi ve iletişim teknolojisi imkanlarıyla sürekli iletişim içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir örgüt şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁴

Sanal örgüt, gerçek örgütün bütün yeteneklerine sahiptir. Fakat, somutluğun kolaylaştırıcılığı, sürekli çalışanlar, müşteri ile geleneksel birliktelik gibi özellikleri yoktur. O esneklik veren, bütün maliyetleri azaltıcı, işin sermaye gereksinimini düşürücü bir genel kavramdır. O kurulmuş ve yeni kurulan işler için uygulanabilirlik açısından eşittir, hem gelişmiş hem de yeni kurulmuş bir işte başarı kazanmayı sağlayabilir.⁴⁵ Özellikleri bakımından ise sanal örgüt olarak faaliyet gösteren bir örgüt, kendi en iyi olduğu konu ile diğer örgütlerin en iyi olduğu konuları birleştirerek bir sinerji yaratabilen organizasyondur.⁴⁶

Sanal örgütler aşağıda belirtilen özellikleri gösterirler;⁴⁷

- Genellikle personel sayıları azdır, fakat personelin uyum yeteneği yüksektir. Bilgi ve uzmanlık temeline bağlı değişik mekanlardaki kişi ve organizasyonları birleştiren sanal gruplar müşteri ihtiyaçlarına son derece hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.

⁴² Byrene, J. (1993). *The Virtual Cooperation*. Business Week, 8(2), 99.

⁴³ Yüksel, Ö. ve Murat, G. (2001). Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansımaları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 113.

⁴⁴ Özgeldi, M. ve Kalkan, S. (2007). Sanal Organizasyonlarda Balanced Scorecard (“dengeli başarı göstergesi”): Bir Örnek Olay Çalışması. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 22(254), 88.

⁴⁵ Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. and Olve, N. (2000). *Virtual Organizations And Beyond: Discovering Imaginary Systems*, New York: CBI Series in Practical Strategy, 12-13 .

⁴⁶ Dess, G., Rasheed, A., McLaughlin, K. and Priem, R., L. (1995). The New Corporate Architecture. *The Academy Of Management Executive*, 9(3), 13-14.

⁴⁷ Çavuşoğlu, M. (2004). Sanal Organizasyonlar ve Elektronik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 324-325.

- Hiyerarşik kademeyi belirten örgütsel unvanlar önemini kaybetmiş, yerini işin niteliğini belli eden yeni unvanlara bırakmıştır. Bu nedenle kişilerin statüleri değil uzmanlık bilgileri önem kazanmıştır. Personel çok iyi yetiştirilmiş olması nedeniyle kendi kendini denetleyebilmektedir.
- Sanal örgütler bilgi teknolojilerini son derece çabuk ve yüksek oranlarda kullanılır. Online alım satım yaparlar.
- Sanal örgütler tüm bilgilerini bilgisayar ortamında saklayıp kullandıkları için bu uygulama maliyetleri ve zaman kullanımını düşürür, etkinliği artırır, haberleşmeyi kısaltır.
- Kişiler veya işletmeler ortak bir amaç için sahip oldukları bilgi ve uzmanlık temelinde iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanmıştır.
- Sanal örgütlerin temeli güvene dayanmaktadır. Örgüt içinde yer alan birimler ve müşteriler arasında yüksek düzeyde güven olması gerekmektedir.
- Sanal örgütlerde güven yüksek performansa neden olmaktadır.
- Sanal örgütler, her işi kendisi yapmak yerine dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ederler.

Yeniden yapılanmaya karar veren bir örgütün bu tarz yapılanmaların avantaj ve dezavantajlarını çok iyi değerlendirerek, ihtiyaç duyuyorsa örgüt yapısının bu yönde değiştirilmesini sağlaması gereklidir.⁴⁸

1.2.6. Şebeke örgütler

Şebeke örgüt; bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gerekli olan işlerin ve faaliyetlerin ve gerekli kaynakların tek bir örgütün bünyesinde toplanması yerine, farklı örgütlere dağıtılmış olmasıdır. Bir başka ifadeyle aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar farklı örgütlerin bünyesinde toplanmakta ve yürütülmektedir.⁴⁹

Bir başka tanıma göre şebeke örgütler, bir mal ya da hizmet üretmek için iki ya da daha fazla örgütün aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan bir modeldir. Şebekeyi oluşturan örgütlerin arasında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur. Bu yapı, her biri belirli bir örgüt fonksiyonunda ya da bir faaliyette uzmanlaşmış

⁴⁸ Ayanoğlu-Şişman, *a.g.m.* 31.

⁴⁹ Özdemir, L. (2010). Post-Endüstriyel Örgütlenme Biçimi olarak Şebeke Organizasyonlar ve Malatya İl Sanayisinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel İ.B.F. Dergisi*, 15(2), 190.

bir örgüt ağının oluşturulmasını ifade etmektedir. Yani, şebeke örgütler rolleri ve sorumlulukları tanımlanmış üyeler tarafından oluşturulmuş ağ sistemine dayalı bir model içindedirler. Buna göre örgütler şebeke oluşturacak tarzda örgütlerinde düzenlemelere gitmek zorundadır.⁵⁰

Şebeke örgütler kısa sürede ürün geliştirebilmekte, sabit sermaye yatırımı yapmaksızın bilişim teknolojileri aracılığı ile başkalarının olanaklarını birleştirerek kazanç sağlayabilmektedir. Dolayısıyla aynı endüstride çalışan diğer örgütlere oranla daha çok rekabet ve başarı üstünlüğüne sahiptir. Diğer taraftan şebeke örgütü oluşturan ve birbirinden ayrı faaliyet gösteren örgütlerin aralarındaki ilişkilerde koordinasyon eksikliğinin oluşması faaliyetlerin etkinliğini düşürecektir. Benzer şekilde uluslararası ilişkileri olan şebeke örgütlerde devletlerarası bazı sorunların ortaya çıkması durumunda şebeke ilişkilerinin hız ve maliyeti olumsuz etkilemektedir. Günümüz bilgi ve iletişim teknolojisi alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerle örgütlerde hız, esneklik ve yenilikçilik daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Yönetim alanında meydana gelen bu değişim örgüt yapılarında da değişimi beraberinde getirmektedir. Zira yaşanmakta olan hızlı değişim ve yoğun rekabete klasik örgüt yapılarının cevap vermede yetersiz kaldığı görülmektedir. Küreselleşme sürecinde örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi ve rekabet edebilmesi için dünyanın her yerindeki üretim ve teknoloji olanaklarından, hammadde ve işgücü kaynaklarından yararlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, günümüz örgütlerinin küresel rekabette var olabilmesine olanak veren örgüt yapılarından birisi de şebeke örgütlerdir.⁵¹

Geleneksel pazar modelinde koordinasyon, örgütsel hiyerarşi ya da fiyat mekanizmasıyla sağlanmasına karşın, şebeke örgütlerde karşılıklı etkileşimle sağlanmaktadır. Şebeke örgütler bilgi ve iletişim gücüne dayandıklarından dolayı geniş ölçüde kurulabilme ve yayılabilme yeteneğine sahiptir. Yatay koordinasyonun dikey hiyerarşiden öncelikli olması bu örgüt biçiminin temel özelliğini oluşturmaktadır 1990'larda modern örgüt teorileriyle ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, geleceğin örgütlerinin yüksek derecede esneklik, düşük hiyerarşi ve güçlü bir iletişimle özdeş olduğu belirtilmektedir. Şebeke örgüt yapısı esnek ve uzmanlığa dayalı birimlerden oluşması nedeniyle kısa sürede yenilik yapma ve ürün

⁵⁰ Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 169.

⁵¹ İraz, R. (2004). *Yenilenen Ekonomide Yenilenen Örgüt Yapıları*, Standard, 66.

geliştirme olanaklarına sahiptir. Az bir sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın başkalarının olanaklarını birleştirerek kazanç sağlama olanağı vermektedir.⁵²

1.2.7. Toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek gerçekleştirilmesidir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, bir örgütün bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve genel işler) birlikte çalışmalıdır.⁵³

Bazı araştırmacılara göre ise toplam kalite yönetimi, işletmelere pazar payının ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir.⁵⁴

Toplam kalite uygulamalarının bir maliyeti vardır. Bu maliyet, örgütün geleceğine ilişkin yatırım maliyeti olarak değerlendirilmelidir. Örgütlerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almaları, toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine yapacakları yatırımlarla doğru orantılıdır. Kaliteyi iyileştirip toplam maliyeti düşürmek, müşterileri memnun etmek ve bunları sürekli hale getirebilmek dinamik bir sorundur. Bu açıdan karlılığın temel kaynağı olan kalite maliyetleri, etkin bir toplam kalite yönetimi sisteminin tamamlayıcısıdır.⁵⁵

Toplam kalite yönetimi bir yandan maliyeti yükseltirken, bir yandan da maliyeti düşürmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimi bir örgütün tüm faaliyetlerinin kalitesini yükseltmeyi hedeflemek suretiyle tüm aşamalarda hataları önlemektedir. Hataların

⁵² Durak, İ. (2006). Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27(7), 103-104.

⁵³ Uygur, A. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 154.

⁵⁴ Akasyalı, C. ve Aktaş, H. (2003). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 38.

⁵⁵ Küçük, O. (2004). *Standardizasyon ve Kalite*. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 77.

önlenmesi ise kayıpları azaltmakta, fireleri düşürmektedir. Böylece gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler, kısaca örgütsel tüm hataların ve istenmeyen durumların önüne geçilmekte ve beklentilerin yerine getirilmesi sağlanmaktadır.⁵⁶

Sonuç olarak; müşteri odaklı, çalışan odaklı, sürekli gelişim ve yenilik düşüncesine sahip, sıfır hataya ulaşmayı amaçlayan ve bu konuda önlem alan, takım çalışmasını öngören, dışsal güdülemeden çok içsel güdülemeye önem veren, bireysel güdülemeden grup güdülemesine geçen, insana güveni, yetki dağılımını ve sürekli öğrenmeyi öngören bir süreçtir.⁵⁷

1.3. Yeniden Yapılanma Süreci

Örgütler genel olarak çalışanları ve yapıları ile değişime uzak durmaktadır. Yönetim, mevcut durumu korumak ve örgüt kurucusunun tasarladığı modeli geliştirmekten başka bir amaç taşımamaktadır. Ancak bir şeyleri yeni bir yolla yapmak, yeniliğin faydalarından daha önemli olabilmektedir. Bu sebeple yeniden yapılanma girişimlerinde kullanılan yöntem ve uygulanan sürecin önemi büyüktür. Bu bağlamda örgütlerde yeniden yapılanma süreci şu aşamalardan oluşmaktadır.⁵⁸

- Örgütlerin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi,
- Örgütün yeniden keşfedilmesi,
- Örgütlerde yeniden yapılanma sürecinin planlanması,
- Yeniden yapılanmanın uygulamaya geçirilmesi

1.3.1. Örgütlerin yeniden yapılanmaya hazır hale gelmesi

Örgütlerin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi için öncelikle örgütün yeniden yapılanma gereksiniminin fark edilmesi ve buna bağlı olarak kararın alınması ancak bu karar alınırken üst düzey fikir birliği sağlanmalı ve bunların sonucunda bunun tüm örgüte duyurulması gerekmektedir.

⁵⁶ Aslan, S. ve Özçelik, S. (2009). İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 111.

⁵⁷ Temgilioğlu, D., Atilla, E.A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi içinde*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 279.

⁵⁸ Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2007). Kit'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma Seka Örnek Uygulaması. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 120.

1.3.1.1. Yeniden yapılanma gereksiniminin fark edilmesi

Yeniden yapılanma beraberinde değişimi ve örgütlerin rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içine girilmesini gerektirmektedir. Örgütler, kendi özelindeki sorunların birçoğunu mevcut örgüt yapısındaki yetersizliklere bağlama eğilimindedirler. Bunun sonucunda da hemen yeniden yapılanma sürecine girmektedirler. Oysa böyle bir sürece başlamadan önce buna olan gereksinimin araştırılması gerekir. Mevcut sorunlar yapıdan mı kaynaklanıyor, yoksa kişilerden mi? Eğer sorun yapıdan kaynaklanıyorsa mevcut yapıda küçük değişimlerle bu problem giderilebilir mi? Yoksa köklü değişimlere mi gerek duyuluyor? Bu tür bir araştırma yapmadan doğrudan yapıda köklü değişimlere gitmek, çok basit bir şekilde çözümlenebilecek sorunları giderek karmaşıklılaştırıp içinden çıkılmaz hale getirebilir. İçinde yaşadıkları çevreyi tarayan ve bu konuya karşı duyarlı olan açık ve dışa dönük bir yönetimi benimseyen işletmelerin yöneticileri, bu sorunların yanıtlarını ararlar. Pazar payı ve yapısında, müşteri tercih ve zevklerinde, hükümetin yasal düzenlemelerinde, sosyo-ekonomik şartlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler ve artan rekabet ortamı gibi durumlar değişimi gerektirebilir. Eğer örgüt için değişime gitmek söz konusu ise öncelikle değişimin niteliğinin ve örgütün içinde bulunduğu durumun değerlendirilmesi gerekir.⁵⁹

1.3.1.2. Yeniden yapılanma kararının alınması

Yeniden yapılanma sürecine hazırlığın ikinci basamağını oluşturan karar alma sürecinde örgütün stratejik zirvesinin örgüt için geçerli problemi tanımlayıp kabul etmesi ile ilgilidir. Yeniden yapılanma örgütün tamamını kapsayabileceği gibi yalnızca bir departmanın ya da belli bir sürecin yeniden düzenlenmesi şeklinde de planlanabilir. Yalnızca bir departman düşünüldüğünde bu çalışmaların getireceği değişikliklerin tüm yapı üzerindeki etkileri de göz önünde tutulmalı ve gerekli başka düzenlemeler yapılmalıdır. Yeniden yapılanmanın kapsamı, düzeyi ve özellikleri örgüt içinden ya da dışından olan bir uzmanın tavsiyeleri de göz önünde tutularak örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmelidir.⁶⁰

Yeniden yapılanmanın; 1) köklü bir niteliğe sahip olması, 2) örgüt kültüründe büyük bir değişim kapsamı, 3) yukarıdan aşağıya doğru çalışması ve 4) güçlü ve tartışmasız bir

⁵⁹ Aydın, B. (2005). Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik. *Gazi üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 78.

⁶⁰ Meriç, E.B. (2010). *Yeniden Yapılanma Sürecinin İşgören Performansına Etkileri: İller Bankası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 58.

liderliği gerektirmesi nedeniyle bu sürece geçiş ile ilgili bir kararı üst yönetim verir. Bu kararı verirken örgütün dış çevresinde ortaya çıkan değişimleri anlamaya çalışır ve bu doğrultuda değerlendirir.⁶¹

1.3.1.3. Yeniden yapılanma konusunda üst düzey fikir birliğinin oluşturulması

Yeniden yapılanma tanımını verirken belirtildiği gibi yeniden yapılanma, işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından başlatılan ve yönetilen bir süreçtir. Yeniden yapılanma uygulamalarında uygulanacak değişiklikler öncelikle üst düzey yönetim tarafından kabul edilmeli ve örgütün alt düzeylerine aktarılmalıdır.⁶²

Burada dikkate değer en önemli konu yöneticiler ve onların danışmanlarının kendi hatalarını ve fikir ayrılıklarını değişimin önündeki en büyük engel olarak görememeleridir. Yöneticiler çoğu zaman kendi değerlerinin farkında olamazlar ve örgütün karşılaştığı engelleri hep değerlişik yerlerde ararlar.⁶³ Bu sebepten dolayı yeniden yapılanma sürecine karar veren yöneticilerin kendileriyle ilgili olumlu ve olumsuz özelliklerinin de bir değerlendirmesini objektif şekilde yapmaları ve ortak bir fikir birliğine varmaları gerekir. Aksi takdirde süreçte aksaklıklar ortaya çıkacak ve bu aksaklığın asıl nedeni hiçbir zaman tespit edilemeyecektir.⁶⁴ Yeniden yapılanma konusunda üst düzey yönetimin fikir birliğine varması sonucu, alınan kararlar işletmenin bütün birimlerine duyurulur.

1.3.1.4. Yeniden yapılanma kararının tüm örgüt birimlerine duyurulması

İşgörenlerine yeniden yapılanma yönündeki değişimi kabul ettirmekte başarı gösteren örgütlerler incelendiğinde, bunların, yeniden yapılanmaya duyulan gereksinim hakkında en açık mesajlar üretip iletmekte başarılı oldukları görölmektedir. Bu mesajlardan ilki, “ Örgüt olarak bulunduğunuz yer ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedeni budur” şeklinededir. Göröldüğu gibi bu mesaj, değerlişim için zorlayıcı bir tez içermekte olup; yönetimin ve örgütün tüm çalışanlarının, örgüte ve performans düzeylerine dürüşte

⁶¹ Topça, E. (2006). *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Kobilerin Yeniden Yapılanması: Türkiye'deki Kobilerin Yönetim ve Organizasyon Yapısının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 92.

⁶² Vardar, a.g.e. 31.

⁶³ Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. USA: John Wiley Sons Ltd., 4.

⁶⁴ Ayanoğlu şişman, F. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*(Bir Kamu Kurumu Uygulaması), Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 37.

bakmalarını sağlar. İkinci mesaj ise, “Bizim örgüt olarak olmanız gereken şey, işte budur” olarak ifade edilebilir ve bu mesajın söze dökülmesi, yönetimin ve çalışanların yeniden yapılanma programının amacı ve bu yolla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde ilk etapta genel bir fikir edinmelerine yardımcı olmasını sağlar. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, ikinci mesaj aslında bir “vizyon bildirisi”dir.⁶⁵

Üst yönetim tarafından alınan yeniden yapılanma’ya geçiş kararı doğrultusunda, yukarıda söz edilen mesajlar, orta kademe yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Bu aktarma sırasında çeşitli faaliyetlerden ve araçlardan yararlanılabilir. Bunlar arasına, tüm örgüt birimlerini kapsayan geniş katılımlı toplantılar, haber bültenleri, memorandumlar, örgüt gazeteleri, poster veya ilan tahtaları vb. gibi haberleşme araçları yer alabilir. Bu aktarımı takiben de, örgüt iç çevresinden geri-bildirim sağlayabilmek için kişisel görüşmeler anket uygulamaları, departman yöneticilerinden ve çalışanlarından rapor ve görüş isteme gibi yollarla veriler elde edilebilir. Tüm bu faaliyetler, üst yönetimin, örgüt genelinde yeniden yapılanma’ya ilişkin gereksinimini, geçiş kararını ve değişimin temel çerçevesini duyurmak ve benimsenmesini sağlamak amacıyla ilk aşamada gerçekleştireceği faaliyetlerdir.⁶⁶

1.3.2. Örgütün yeniden keşfedilmesi

Örgüt yeniden keşfedilirken işletmenin öz yetenekleri tanımlanır. Misyon , vizyon ve stratejik planlama gerçekleştirilir. Yeniden yapılanma projesini gerçekleştirecek örgütsel birimler oluşturulur.

1.3.2.1. Örgütün öz yeteneklerini tanımlanması

Literatürde öz yetenek kavramıyla farklı terimlerin birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme üzerine vurgu yapmak isteyen yazarlar dinamik öğrenme sürecini daha iyi ifade ettiği gerekçesiyle “öz beceri” kavramını tercih etmektedirler. Benzer şekilde “örgütsel bilgi”, “görülemez/dokunulamaz varlıklar (invisible/intangible assets)”, “üstünlükler”, “içsel kabiliyetler (internal capabilities)” gibi kavramlar da birçok yazar ve araştırmacı tarafından öz yetenek kavramının yerine kullanılmaktadır. Hangisi tercih edilirse edilsin kullanılan tüm bu terimlerin ortak özelliği ise, rekabet avantajı

⁶⁵ Hammer and Champy, *a.g.e.* 137-138.

⁶⁶ Seymen, *a.g.e.* 85.

yaratmada organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri, fiziksel sistem, yönetim sistemi ve davranış usulleri gibi kendine özgü bir potansiyel kaynağı ifade ediyor olmalarıdır. Kısaca örgüt politikalarının seçiminde ve seçilen politikaların başarısını artırmada kritik öneme sahip olma, tüm bu terimlerin ortak noktasını oluşturmaktadır.⁶⁷

Öz yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Öz yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu öz yetenek arasındaki ayırım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir örgütteki öz yetenekleri sayarken 40-50 “yetenek ”ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile on beş arasında değişen öz yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayırım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın öz yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki öz yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir.⁶⁸

Öz yetenek, örgütleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başka ilgili örgütlere yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir.⁶⁹ Örgütün kar ederek büyümesine ve bu gelişmeyi devam ettirmesine imkan veren dört farklı yetenek vardır.⁷⁰ Bu yetenekler; yenilik yapabilme, stratejik kaynaklar, uyumlaştırma, ündür.

Özetle, yeniden yapılanmanın planlaması aşamasından itibaren organizasyonlar, temel fonksiyon üzerinde yoğunlaşmalı, ana iş süreçleri dışında kalan ve işin bütünlüğünü

⁶⁷ Doğan, H. (2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 24.

⁶⁸ Hamel, G. and Prahalad, K.C. (1996). *Geleceği Kazanmak* (çev. Z. Dicleli). İnkilap Yayınları., 262-263.

⁶⁹ Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 389.

⁷⁰ Tampoe, M. (1994). *Exploiting The Core Competences of Your Organization*. Long Range Planning, 68.

bozmadan daha hızlı ve ekonomik bir biçimde dışarıdan sağlanabilecek hizmetlere zaman ve kaynak tüketmemelidirler.⁷¹

1.3.2.2. Misyon, vizyon ve stratejik planlamanın oluşturulması

Yeniden yapılanmaya geçiş sürecinde ilk adım misyonu oluşturmaktır. Her örgütün bir varoluş nedeni ve hedefleri vardır. Örgütler aynı sektörde aynı işi yapsalar bile kimlikleri, değer yargıları, iş yapış şekilleri, stratejik hedef ve amaçları birbirinden farklılaşır. Misyon ile örgüt, değerlerini ortaya koyar, kendine özgü bir kimlik kazanır ve kendine benzer örgütlerden ayrılır. Yeni bir örgüt kurarken ya da var olan bir örgüte yön verirken, stratejik karar mekanizmaları örgütün hedefi, amacı, temel karakteristik özellikleri ve felsefesi gibi örgüt stratejisine yön verecek bir takım özellikleri göz önüne alırlar. Tüm bunların bileşimi ise örgütün misyonunu oluşturur.⁷²

Misyon, örgütün ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendini nasıl görmek istediğini, örgütün varlık nedenini ifade eder.⁷³

Strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilen misyon cümlelerinin örgütlere kazandırdığı faydalar şöyle sıralanabilir,

- İşgörenin örgüt amaçlarını doğru şekilde algılamasını; böylelikle bu amaçlarla bütünleşmesini sağlar,
- Misyon, toplum içinde örgüt imajının oluşumunda belirleyicidir,
- Misyon, örgütün belirli çerçeve içinde hareket etmesini sağlar,
- İşgörenin motivasyonuna ve ekip çalışmasına katkı sağlar,
- Stratejik planlama sürecinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur,
- Faaliyetlerin gerçekçi değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Belirtilen bu yararlar yanında misyon ifadelerinin, belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesinin zorluğu, işletmelerin esnekliklerinin yitirilmesine yol açması, hızlı çevresel değişimin dışında kalma, değişimin gereklerini yerine getirememe olasılığı ve yalnızca

⁷¹ Seymen, a.g.e. 87.

⁷² Alkoç, G. P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2.

⁷³ Koçel, a.g.e. 92.

imaj oluşturmaya yönelik bir çaba olarak kalması konularında olumsuz görüşler de ileri sürülmektedir. Ancak, örgütlerin başarmak için neye teşebbüs ettiğinin bilinmesini değerlendiren müşterilere, örgütün pozisyonunu ve gelecekteki önceliklerini net olarak anlamak isteyen potansiyel yatırımcılara ve ayrıca hem örgütsel bağlılığı hem de işi kavramayı geliştirmek amacıyla yöneticiler ve işgörenler için misyon ifadelerinin önemli bir rol üstlendiği söylenebilir.⁷⁴

Planlamanın ikinci adımı vizyondur. Bir örgüt vizyonu en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir hayal değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse, vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir.⁷⁵

Gelecekteki çalışanlara rehber olan vizyon, aynı zamanda yatırımcılara da hedeflenen amaçlara ulaşmak için nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterir. Bir organizasyonun saptanmış olan vizyonu, söz konusu organizasyonda çalışanları belirli ilkeler çerçevesinde, belirli hedeflere yönlendirir ve böylece onları bir sürü verimsiz iş yapmaktan kurtarır. Vizyonu olmayan bir organizasyon ise, rotası olmayan gemiye benzer. Diğer bir ifade ile vizyonun varlığı, örgütü koordinasyona, yaratıcılık ve rasyonel davranışlar göstermeye yönlendirirken, vizyonun yokluğu ise örgüt ve çalışanları başarısızlık ve kaosa sürükler.⁷⁶

Bir örgütün vizyonunun, örgüt içindeki yer alan herkes tarafından benimsenebilmesinin koşulu için ise, saptanmış olan vizyonun, basit, hatırlanabilir ve etkileyici olması gerekir. Diğer yandan basit ve hatırlanabilir olan vizyon aynı zamanda “İddialı, örgüt içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir, örgütün ne istediği ile paydaşları tarafından nasıl bilinmek

⁷⁴ Köseoğlu, M.A. (2008). İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: Kobilerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 91-92.

⁷⁵ Dinçer, a.g.e. 5-6.

⁷⁶ Ülgen, H. ve Mirza, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, 180.

istediğini anlatabilen, örgütün hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabileceğine ilişkin varsayımları olan bir yapıda olmalıdır.”⁷⁷

Yeniden yapılanma süreci için vizyon geliştirilirken, değişime niçin gerek duyulduğu ve bu değişimle hangi amaçların gerçekleştirileceği belirlenmiş olur. Örgüt değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan ilk adımı, geliştirdiği vizyon sayesinde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ulaşmak istediği hedefleri, tüm işgörenlerin katılımını sağlayarak atmış olur. Ayrıca vizyon, amaçlara ulaşmada, yeniden yapılanma sürecinin hangi aşamada olduğunu gösterir.⁷⁸

Yeniden yapılanmada misyon ve vizyon oluşturduktan sonra planlama yapmak gerekir. Stratejik planlama bir örgütün mevcut durumunu, ne yaptığını, ne için yaptığını şekillendiren ve bu sürece öncülük eden temel kararlar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır. Stratejik planlama, kurumsal hedeflere odaklanmayı engelleyen olumsuzlukların gelecekte ne gibi durumlar ortaya çıkarabileceğini anlamayla ilişkilidir. Geleceği bugünden öngörerek örgütü bu öngörü çerçevesinde amaçlara yönlendiren ve en iyi sonucu almaya dönük planlamalar, stratejik planlama için temel oluşturmaktadır.⁷⁹

Stratejik planlama, firmayı bir bütün olarak değerlendirerek, firmanın ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla gereken örgüt kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan önemli örgütsel araçtır. Stratejik planlamanın hedefi, örgütü olmak istediği yere taşıyarak, bu süreç içinde örgütün yer aldığı sektörlerde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır.⁸⁰

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

⁷⁷ Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon ve Vizyon. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2), 3.

⁷⁸ Hammer and Champy, a.g.e. 143.

⁷⁹ Kunt, Ş. (2012). *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 8.

⁸⁰ Şimşek, M. (2006). *Konya’da Faaliyet Gösteren Otomotiv-Yan Sanayi İşletmelerinde Yöneticilerin Bakış Açısıyla Stratejik Planlama*. Erzurum:14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 451.

ve stratejik planının belirlenmesiyle değişimin ana hatları belirlenmiş olur. Bu çalışmalardan sonra değişimi gerçekleştirecek olan bireyler belirlenir.⁸¹

1.3.2.3. Yeniden yapılanma projesini gerçekleştirecek örgütsel birimlerin oluşturulması

Yeniden yapılanma projesinin planlanmasından başlayarak, süreçlerin yeniden tasarımı ve projenin uygulama aşamalarında, yeniden yapılanma yaklaşımını gerçekleştirecek bireylerin belirlenmesi gerekmektedir. Burada en önemli nokta, süreci gerçekleştirecek olan bireylerin, tepe yönetiminden alt kademedeki işgörene kadar herkesi kapsayacak şekilde planlamasıdır. Üst düzey yönetim, projenin genel sorumluluğunu alan ve işgörenlere hedeflere ulaşma konusunda yol gösteren bir görevi yaparken, orta ve alt kademede görev yapan işgörenler, daha çok tasarım ve uygulama aşamalarında yer alır.⁸²

Yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirecek projenin organizasyonunda şu birimler yer alır:

- Lider
- Süreç sahipleri (görev ekibi liderleri),
- İdare komitesi (proje koordinasyon komitesi),
- Proje koordinatörü,
- Süreç ekibi (süreç görev ekiplerinde yer alan elemanlar).⁸³

Lider: Tüm yeniden yapılanma çalışmalarını onaylayan ve işgörenleri değişim mühendisliği projesini başarılı bir şekilde tamamlanması için motive eden kişidir.

Süreç sahibi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan yeniden yapılanma çalışmasından sorumlu olan yöneticidir.

İdare Komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşan, şirketin genel yeniden yapılanma stratejisini geliştiren ve bunun ilerlemesini izleyen birimdir.

⁸¹ Armistead, C. and Philip R. (1996). *Managing Business Process BPR and Beyond*. England: John Wiley&Sons, 35

⁸² Roberts, L. (1994). *Process Reengineering The Key to Achieving Breakthrough Success*. USA, ASQC Quality Press, 80-81

⁸³ Hammer and Champy, *a.g.e.* 93.

Proje Koordinatörü: Şirket içinde yeniden yapılanma teknik araç ve gereçlerini geliştirmekten ve ayrı projelerin birbirlerini güçlendirmesini sağlayan bu projeleri entegre bir şekilde yöneten ve yönlendiren kişidir. Ekip içindeki her birimin görevini eksiksiz bir şekilde yapıyor olması yeniden yapılanmanın başarılı olmasını sağlayacaktır.

Süreç Ekibi: Teşhis koyan ve uygulamasını yöneten takımdır.⁸⁴

1.3.3. Örgütün yeniden tasarımı

Örgütün yeniden tasarımı, örgütün bütün uğraşlarının ve temel yapısının yeniden tasarlanarak daha üretken bir çalışma ortamının yaratılmasıdır.⁸⁵ Yeniden tasarım, iş süreçlerinin yeniden tasarımı (business process reengineering) ile örgütün daha dinamik ve daha esnek hale getirilmesi faaliyetlerinden oluşur.

Örgüte ait süreçlerin daha etkin ve daha verimli bir hale getirilmesi için yapılan çalışmalar, süreçlerin yeniden tasarımı olarak adlandırılır.⁸⁶ Süreçlerin yeniden tasarımı örgütün çok sayıda çeşitli işlevler olarak değil, az sayıda başı sonu belli olan ve devamlılık gösteren süreçler olarak görülmesidir. Bu çalışma, bir bütündür ve örgütün bir bütün olarak ele alınması, tüm örgüt süreçlerinin kapsanması gerekir.⁸⁷ Ayrıca örgüt süreçleri yeniden tasarlanırken, yeni ürünlerin geliştirilmesine ve sürekli iyileştirmeye odaklanılmaktadır.

Örgüt içerisinde süreçlerin yeniden tasarlanması ve sürekliliğinin sağlanması kolay değildir. Süreçlerin yeniden tasarımı, örgütteki tüm işgörenlerin katkı sağlamasını, organizasyon içerisindeki tüm birimlerin metodolojiyi anlamasını ve diğer birimlerle uyum içerisinde çalışmasını gerektirir.⁸⁸

Süreçlerin yeniden tasarımı, süreç kavramını kavrayıp, tasarımı yapılacak süreçleri belirlemeyi, ardından bu süreçlerden kritik olanları belirleyip, tasarımı yapılacak süreçlerin önceliklendirilmesi ve analiziyle tamamlanacaktır.

⁸⁴ Özkan, Y. (2004). Değişim Mühendisliği. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 213.

⁸⁵ Göker, M. (1996). *2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*. İstanbul: Tügiad Yayını, 21.

⁸⁶ Akat, İ. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 85.

⁸⁷ Göker, a.g.e. 152-153.

⁸⁸ Vanhecke, B. (2013). *How Managers Can Make a Success of Business Process Management*. BpTrends, 1.

1.3.3.1. Süreç kavramının yeniden yapılanma çerçevesinde tanımı

Süreç önceden belirlenmiş bir ürün, sonuç ya da hizmete ulaşmak için yerine getirilen, birbiriyle bağlantılı eylemler ve aktiviteler kümesidir.⁸⁹ Süreçler, genel olarak aşağıdaki özelliklere sahiptirler,⁹⁰

- Süreçler, tanımlanabilir özelliğe sahiptir. (süreçlerin temel unsurlarının açıklanabilmesidir.)
- Süreçler, ölçülebilir özelliğe sahiptir (süreç performansının uygun gösterge ve/veya ölçütlerle izlenebilmesidir.)
- Süreçler, yinelenme özelliğine sahiptir (sürecin, aynı ve/veya değişen girdilerini işlenmesi sonucunda ortaya çıkan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilmesidir.)
- Süreçler, kontrol edilebilir özelliğine sahiptir (süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olması ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesidir.)
- Süreçler, katma değer yaratma özelliğine sahiptir (sürecin, üretilen çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmesidir.)

Yeniden yapılanma kapsamında süreçlerin yeniden tasarımı yapılırken bu özelliklere dikkat edilmelidir.

1.3.3.2. Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin belirlenmesi

Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin belirlenmesinde belli kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kriterler yönetim faaliyetleri, kaynak temini, ürün gerçekleşmesi ölçme aşamalarıdır. Süreçler belirlenirken, dış müşterinin ve organizasyonun tüm faaliyetleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgüt de yeniden tasarımı yapılacak temel süreçler belirlendikten sonra, her bir temel süreci oluşturan süreçler belirlenmelidir. Temel süreçlerin süreçlere, süreçlerin de alt

⁸⁹ Proje Yönetimi Enstitüsü. (2013). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu* (PMBOK Kılavuzu). Türkiye. Proje Yönetimi Enstitüsü, 46.

⁹⁰ Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. Türkiye: Milli Prodüktive Merkezi, 12.

süreçlere bölünmesinde; alt süreçlerin süreçleri, süreçlerin temel süreçleri ve temel süreçlerin de örgütü tüm sistemini oluşturduğu göz önüne alınmalıdır.⁹¹

Yeniden tasarımı yapılacak süreçler tespit edilirken, seçilen süreçlerin kendi içinde bir bütün teşkil etmesi ve sürece yönelik işin nerede başlayıp nerede bittiğinin iyi saptanması gerekmektedir. Tespit edilen süreçlerin kapsadığı alanlar belirlenirken, mümkün olduğunca fonksiyonel organizasyonla paralellik kurulmaya çalışılmalıdır.⁹² Yeniden tasarımı yapılacak temel süreçler belirlendikten sonra kritik süreçler belirlenir.

1.3.3.3. Kritik süreçlerin belirlenmesi

Kritik süreçler, örgütü müşterinin göz önünde rakiplerinden farklı kılacak olan, pazarda rakiplerine göre üstünlük sağlamasına imkan verecek olan, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerdir.⁹³

Süreçlerden hangisinin kritik süreç olarak seçileceği konusunda dikkate alınması gereken konu, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasında hangi süreçlerin etkisinin daha yüksek düzeyde olduğudur. Bu amaçla da katma değer, karlılık, marjinal, maliyet ve duyarlılık analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bir örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden “önemli” olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır.⁹⁴

Kriterlerin bazılarını şöyle sıralanabilir;⁹⁵

- Açıklık, belirlilik, tanımlanabilirlik
- Stratejilere uygunluk
- Uygulanabilirlik
- Ekonomiklik, yüksek katma değer üretmek

⁹¹ Burtlon, R. (2001). *Business Process Management*. USA: Sams Publishing, 26.

⁹² Wendell, L. French, C. and Bell, H. (1995). *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, (5th Edition), New Jersey: Prentice Hall, 5.

⁹³ Yusof, S.M. and Elaine, A. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. *Total Quality Management*. 10,4(5), 803-809.

⁹⁴ David, R. (1998). *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 187.

⁹⁵ Okay, I. (1999). *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 38.

- Ölçülebilirlik
- Geliştirmeye açıklık
- Esneklik

Bu kriterlerin sayısı daha da artırılabilir. Ayrıca bunlar örgütten örgüte de farklılıklar gösterebilirler. Bundan dolayı yeniden tasarımı yapılacak süreçler önceliklendirilmelidir.

Kritik süreçler, kuruluşu müşteri göz önünde rakiplerinden farklı kılabilecek, pazarda rakiplerine göre üstünlük sağlamasına imkan verecek, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerdir.⁹⁶

1.3.3.4. Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin önceliklendirilmesi

Örgütler, aynı anda tüm kritik süreçlerinin yeniden tasarımını gerçekleştiremez. Böyle bir durum, yeniden yapılanmaya geçişte büyük karışıklıklara yol açabilir. Dolayısıyla yeniden yapılanmayı gerçekleştirecek süreç ekibinin, süreçleri değerlendirmeye tabi tutması ve bu değerlendirme sonucunda bir öncelik sıralaması yaparak yeniden tasarımı yapılacak süreçleri belirlemesi gerekir. Süreçler arasındaki önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterlerin belirlenmesinde, süreçlerdeki mevcut sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak hareket etmek çoğu kez daha iyi sonuç vermektedir.⁹⁷ Öncelik sıralaması yapılacak süreçler belirlendikten sonra süreç analizine geçilir.

1.3.3.5. Yeniden tasarımı yapılacak süreçlerin analizi

Süreç analizi, süreç tanımlamalarını yeniden gözden geçirir, hataları veya kusurları belirler. Bu sonuçlar, yalnızca hataları bulmak için değil, amaçlarına ulaşmada ki etkisiz ve gereksiz faaliyetleri belirlemek için de kullanılır.⁹⁸

Süreç analizi ile çaba özel bir alana çevrilir. Uygunluk belirlemenin çıktıları süreç analizi için yararlı olmaktadır. Özellikle müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemlidir. Böylece hedef değişimler için çizilecek yön belirlenmektedir.⁹⁹

⁹⁶ Okay, *a.g.m.* 42.

⁹⁷ Seymen, *a.g.e.* 129-130

⁹⁸ Çetinoğlu, N. (2012). *Mekansal Veri Üretiminde Kalite Yönetimi Sistemi, Süreç Analizi ve Risk Yönetimi*, Uzmanlık Tezi, Tapu ve Kadastro Müdürlüğü Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Ankara, 18.

Süreç analizinin amacı; örgütün gelecekteki her türlü ihtiyacını saptayarak, kaynakların planlamasına yardımcı olmak, süreç uygulamalarında açık ve kesin kriterleri oluşturmak, şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek, performans standartlarını belirlemek, kariyer planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak, çalışma koşullarındaki olumsuzlukları ortadan kaldırmak, iş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak olarak tanımlanabilir.¹⁰⁰ Yukardaki belirtilen tanım için analizden sorumlu kişiler ve mevcut süreçler belirlendikten sonra, süreç hiyerarşisinin belirlenmesi ve süreç akış diyagramlarının çizilmesi gerekmektedir. Süreç hiyerarşisi; süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırma da esas olan süreçlerin kapsamıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak detaylara inilecek şekilde yapılandırılır.¹⁰¹

Süreçler farklı şekillerde olabilirler. Küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık da olabilir. Yani bir fonksiyon içerisinde başlayıp o fonksiyon içerisinde sonlanabildiği gibi, bir başka fonksiyona da taşabilir. Sürecin büyüklüğü, kapsamı, misyon açısından stratejik önem derecesi hiyerarşinin kurulmasında etken faktörlerdir. Süreç içerisindeki karmaşıklığı ortadan kaldırmak üzere, gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi gereken tüm görevler önemli önemsiz ayrımı yapılmaksızın, bir çalışma toplantısıyla süreç olarak tespit edilerek, en üstten alta doğru çözümlenir ve süreç hiyerarşisi oluşturulur.¹⁰²

Süreç hiyerarşisi oluşturulduktan sonra, süreç akış diyagramları çizilir. Süreç akış diyagramı; bir süreçteki ardışık işlemler dizisi arasındaki mantıksal ilişkiyi ve karar noktalarını görsel olarak tanımlar.¹⁰³ Süreç akış diyagramlarını çizilmesinde dikkat edilecek bazı önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;¹⁰⁴

- Bir sürecin süreç akış diyagramları çizilirken, diğer süreçlerinde gözden geçirilmesi gerekli bütünleşmenin sağlanması,
- İlgili sürecin çeşitli varyasyonlarının değerlendirilmesi,

⁹⁹ Selek, İ. (2006). *Süreç Yönetiminin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş. Bir Uygulaması*, Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 37.

¹⁰⁰ Özdemir, E. (2007). *Süreç Yönetimi ve Kara Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Süreç Yönetimi Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 54.

¹⁰¹ Tütüncü, Ö., Doğan Ö.İ. ve Topoyan, M. (2004). *Süreçlerde Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumunda sunuldu, Konya.

¹⁰² Tural, H. (2009). *Belediyelerde Süreç Yönetimi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hıfzıssıhha Müdürlüğü Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.

¹⁰³ Erkut, H. (1998). *Süreçlerle Yönetim*. İstanbul: Muka Yayıncılık, 43.

¹⁰⁴ Seymen, a.g.e. 139.

- Süreçte yapılacak iyileştirmelerin ve geliştirmelerin dikkate alınarak sürecin yeniden tasarımı için ön fikirlerin oluşturulması,
- Sürecin yeniden tasarımı sonrasında, diğer süreçlerin bundan ne şekilde etkilenebileceğine ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve çatışmaların nasıl giderilebileceğine ilişkin çözümler geliştirilmesi,
- Süreç akış diyagramının detaylandırılmasında süreç içi hiyerarşiye uygun hareket edilmesi,
- Süreci oluşturan işlerin kimler tarafından ve nasıl yapıldıklarının gösterilmesi,
- Süreç içindeki bilgi akışının gösterilmesi,
- Sürecin ana ve alt hedeflerinin, sürece ilişkin performans kriterlerinin ve yönetim açısından kontrollerin nasıl yapıldığının yazılı hale getirilmesi,
- Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterilerinin net bir şekilde tanımlanması süreç akış diyagramlarında gösterilmesi.

Yukarıda belirtilen aşamaların sağlıklı bir şekilde uygulanması süreçlerin yeniden tasarımı aşamasında süreç analizinin uygulanmasını kolaylaştırır. Ancak bu süreçte süreci ayrıntılarına kadar planlamak yerine sürecin nasıl işlediğini belirlemek daha önemlidir.

1.4. Yeniden Yapılanma Sürecine Etki Eden Etmenler

Yeniden yapılanma sürecinde çevresel etkileşim sonucu değişime giden örgütün, bu değişimden başarılı bir sonuç elde edebilmesi için insan boyutunu öncelikle dikkate alması gerekir. Yeniden yapılanmanın işgörenler üzerinde yaratacağı motivasyona olumlu ya da olumsuz etkisi, işgörenin değişim faaliyetlerinden beklediği sonucu alıp almaması, iş tatmini sağlayıp sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur. Burada zor olan, insanların ne istediğini ve çabalarının karşılığına nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığına ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir. Bir işgörenin etkili biçimde çalışıp çalışmaması, örgüte ve onun amaçlarına kendini adanmış, sadık şevkle bağlı olup olmaması, büyük ölçüde iki koşula bağlıdır. Birincisi, örgütün kendisine ne sağlayacağı ve işletmenin ne borçlu olduğu hakkındaki genel beklentilerinin, örgütün ne vereceği ve alacağı ile ilgili beklentilerine uygunluk derecesidir. İkincisi ise, beklentiler arasında uygunluğun sağlanmasından sonra, neyin mübadele edildiği iş başında harcanan zamana karşılık para, kaliteli iş ve örgüt

amaçlarına hizmette yaratıcı çaba karşılığında uğraşma isteği veren güç işler yapma olanaklarıdır.¹⁰⁵

Bu açıdan ele alındığında yeniden yapılanma çalışmalarının işgörenlerin gözünden yani onların algıları doğrultusundan bakılarak da değerlendirilmelidir. Gerçekleştirilecek olumlu değerlendirmeler uygulamanın başarılı sonuçlar verdiğini gösterecektir, olumsuz değerlendirmeler ise başarılı sonuç elde edebilmek için hatalı noktaların belirlenmesine fayda sağlayacaktır.¹⁰⁶

1.5. Yeniden Yapılanmanın Çıktıları

Örgütler, içinde buldukları toplumsal çevrenin ürünleridir ve çevrelerinde yer alan hızlı ve devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütlerin de kaçınılmaz bir sorunu haline getirmiştir. Bugünün geniş hacimli karmaşık örgütleri, çevrelerinde çeşitli tekniklerin, makinaların, yöntemlerin ve ürünlerin devamlı ve hızlı değişimi ile karşı karşıya kalmışlardır. Onlar, varlıklarını devam ettirebilmek, gelişebilmek ve diğer örgütlerle rekabet yeteneklerini artırabilmek için, çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemek ve kendi yapılarında da gerekli değişiklikleri zamanında gerçekleştirmek zorundadırlar.¹⁰⁷ Bu örgütsel değişim süreçlerinden biri de yeniden yapılanmadır.

Yeniden yapılanma insan davranışlarını değiştirip örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve bunlar arasında etkili bir eşgüdüm sağlayarak, örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış nedenlerle başa çıkmak suretiyle örgütün etkinliğini arttırmak için girişilen çabaların tümüdür.¹⁰⁸ Yeniden yapılanmanın temelinde yatan örgütün değişen koşullarda rekabetçi üstünlüklerini korumak istemesidir. Örgütün performansı istenen düzeyden farklı olduğunda yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkar. Yeniden yapılanma ile daha dinamik, daha yaratıcı, değişen koşullara çok daha kolay uyum sağlayacak bir örgüt yapısı ortaya konur. Oluşan yeni sistemin örgütsel işlem ve sorunlara getireceği uygulamaların farklı olması nedeniyle işgören performansı bu nedenle örgütsel performans da farklı biçimde

¹⁰⁵ Schein, E.H. (1999). *Corporate Culture Survival Guide: Sense Nonsense about Cultural Change* (çev. Mustafa T.), Ankara: TODAİE, No. 173. 96.

¹⁰⁶ Bayrak, A. (2011). *Banka Yöneticilerinin Yeniden Yapılanma Sürecine Yönelik Algılarının Belirlenmesi ve Beklentileri ile Karşılaştırılmasını Kapsayan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, 134.

¹⁰⁷ Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1973). Örgütsel Değişim. *Verimlilik Dergisi*, 2(3), 699.

¹⁰⁸ Altunay, Ö. (2006). *Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 94.

etkilenir. Söz konusu değişimin etkisiyle işgörenler, örgütün hedeflerini daha iyi kavrarlar. Bu nedenle yaptıkları bütün işleri, örgüt amaçlarına uyumlu hale getirmeye çalışırken örgütsel bağlılıkları da artar. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması sonucu değişen örgüt yapısı daha dinamik, esnek ve yalın hale gelmesinin yanı sıra yeni bilgi teknolojisinin örgüte yayılması ile örgütün daha etkin ve verimli faaliyette bulunması sağlanır. Ayrıca işgörenlerin performansı daha sağlıklı değerlendirilirken, adil bir değerlendirme sistemine bağlı olarak motivasyon artar. Artan motivasyon ise işgörenleri daha hızlı, azimli ve verimli olmaya yönlendirir.¹⁰⁹ Sonuç olarak; yeniden yapılanma, işgören performansını etkilemektedir.

Bu hususlar göz önünde bulundurularak çalışmanın ikinci kısmında yeniden yapılanma sürecinde çalışan motivasyonunu artıran ve örgüte bağlılığı etkileyen iş tatmini ve işten ayrılma niyetini kapsamlı olarak ele alınacaktır.

¹⁰⁹ Gökmen, A. (2006). *Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 42-25.



2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bireylerin davranışlarına neden olan faktörler incelendiğinde birçok faktör ile karşılaşılır. Ancak bunların içinde ikisi çok önemlidir. Birincisi iş tatmini ve ikinci ise işten ayrılma niyetidir.

2.1. İş Tatmini

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür.

2.1.1. İş tatmini kavramı

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, işgörenin işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasındandır denilebilir.¹¹⁰

İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke (1976) tarafından geliştirilmiştir. İş tatmini kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır.¹¹¹ İş tatmini kişinin işine karşı genel tavrını ifade eder ve tatmini yüksek seviyede olan bir kişinin işine karşı olumlu, düşük seviyede olanın ise olumsuz bir tutumu vardır.¹¹² İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk duygularının işe ilişkin objektif düşünceler ve davranışsal niyetlerden oluşan bir seridir.¹¹³ Öte yandan iş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliliği veya iletişim gereklilikleri gibi iş koşulları ile ilgili durumların nesnel bir şekilde değerlendirilmesine ilişkindir. Çünkü iş tatmininin güçlü bir şekilde bu koşullardan

¹¹⁰ Bozkurt, İ. ve Bozkurt, Ö. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 2.

¹¹¹ Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1304.

¹¹² Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. (Eleventh Edition), New Jersey: Pearson Education, 375.

¹¹³ Davis, K. and Newstrom, J.W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, (8th. Edition), New York: McGraw-Hill Book Co., 176

kaynaklandığı varsayılır.¹¹⁴ İş tatmini, çalışanların kendilerini işleriyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz hissetme derecesidir ve yalnızca yaptıkları görevler değil aynı zamanda işyerinin hem sosyal hem de fiziksel şartlarına karşı gösterdikleri tutum veya duygusal tepkidir.¹¹⁵

Hoppock (1935) “kişinin, gerçekten işimde tatmin oluyorum demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir bütünü olarak” tanımlamıştır.¹¹⁶ Vroom (1964) ise iş tatminini “kişinin halihazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimi” olarak tanımlamıştır.¹¹⁷ İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir.¹¹⁸ Başka bir tanıma göre ise iş tatmini; işgörenin işinden ne elde etmek istediği ile gerçekten ne elde ettiğini algılaması arasındaki farkın derecesidir. Bu yüzden iş tatmini işte tecrübe edilen ile istenilen arasındaki farkın bir fonksiyonudur.¹¹⁹ Ancak kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre iş tatmini, “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek daha doğru olacaktır.¹²⁰ Diğer bir tanıma göre, iş tatmini, bir bireyin beklediği ve istediği durumlarla gerçekleşen durumlar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki¹²¹ veya işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliktir.¹²²

2.1.2. İş tatmininin önemi

İşgörenlerin iş tatminini etkileyen üç temel ilişki vardır, bunlar; (1) işgören-örgüt ilişkisi, (2) işgören-yönetici ilişkisi ve (3) işgören-iş arkadaşı ilişkisidir. İşgören-örgüt ilişkisi örgütsel strateji ve örgüt hedefleriyle özdeşleşme ve bağlılık faktörlerinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca işgörelere iş-aile dengesi konusunda örgütün desteğini de

¹¹⁴ Dormann, C. and Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483.

¹¹⁵ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N., (2000). *Organizational Behavior*. (7th Edition), New York: John Wiley & Sons, Inc, 118-119

¹¹⁶ Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers, 47.

¹¹⁷ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 99.

¹¹⁸ Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences*. Human Resource Management Review, 12, 173.

¹¹⁹ Miner, J. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, 116.

¹²⁰ Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 231.

¹²¹ Cranny, C. L., Smith, P. and Stone, F. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books, 1.

¹²² Deniz, M. (2005). *Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini*, M. Tikici (Editör). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara. Nobel Yayınları, 310.

içermektedir. İşgören-yönetici ilişkisi ise iş tatmininde kilit öneme sahiptir.¹²³ Yöneticiler işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi tatminsiz işçi işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansır. Tatmin olan işgören işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Tatmin ve işgören sağlığı konusu genelde az incelenen ve üzerinde durulan bir konudur. Yapılan çalışmalarda tatminsiz işgörenlerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır. Bu da örgüt için sağlıkla ilgili masraflarda bir azalma sağlar. Tatmin olan işgören olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de toplum yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşama ve çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur. Hayata daha dinamik ve daha optimistik bakar. Buna karşın tatminsiz işgören hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansır ve onları da mutsuz eder.¹²⁴

2.1.3. İş tatmininin genel özellikleri

İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.¹²⁵

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır.¹²⁶

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.

¹²³ Alegre, I., Mas-Machuca, M. and Berbegal-Mirabent, J. (2015). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*,10(113), 1-2.

¹²⁴ Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (Dördüncü Baskı).Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 123.

¹²⁵ Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4,27.

¹²⁶ Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12.

- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

2.1.4. İş tatminini etkileyen faktörler

İşgörenleri kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

İş tatmini, işgörenin işine karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri, iş tatmini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır.¹²⁷ Araştırmacıların bir kısmı ise, iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayırmaktadır. Bireyin beklentileri, kişiliği, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi gibi boyutlar bireysel faktörler olarak değerlendirilirken; işin genel görünümü, zorluk derecesi, çalışma koşulları, ilerleme olanağı, çalışanların kararlara katılım derecesi gibi boyutlar da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir.¹²⁸

2.1.4.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir.¹²⁹ Bu sebeple iş tatminini göreceli olarak etkileyen bireysel değişkenleri ayrı başlıklar altında incelemek gerekmektedir.

Cinsiyet

İşgörenlerin cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumunu konusunda bir farklılık

¹²⁷ Erdoğan, a.g.e. 233.

¹²⁸ Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi, 327.

¹²⁹ Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6, 2.

göstermediği de görülmektedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade etmeleri ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsat buluyor olması, işe verdikleri değer artması dolayısıyla da iş tatmininin artmasının sağlamaktadır. Kadınların iş tatmininin azalmasında “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca, kadınların ev ve aile ile ilgili sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile daha fazla çatışma yaşaması da kadınların iş tatmininin azalmasında bir etken olarak gösterilebilir.¹³⁰

Araştırmacıların bazıları, cinsiyet faktörünün kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödüllerini kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.¹³¹ Okpara (2006)'nın, Nijeryada yağ şirketlerinde görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada, iş tatmininde erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha memnun oldukları yönünde bulgular bulmuştur.¹³²

İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunamamıştır. Belirtilen çalışmalar neticesinde cinsiyetin iş tatmininde bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Ancak hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda kesin bir şey söylemek imkânsızdır.¹³³

Yaş

Yapılan araştırmalara göre yaş faktörü ile iş tatmini arasında pozitif ilişkilerin olduğu, işgörenlerin yaşı arttıkça iş tatmin düzeylerinin de paralel olarak yükselme eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Bunlara deneyim nedeniyle uyumun artması, daha az hırslı olmaları, yaş ilerledikçe olgunluk düzeyinin de artması gibi nedenler yol açabilmektedir.¹³⁴

¹³⁰ Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(3), 2009, 39.

¹³¹ Yelboğa, A. (2007). Bireysel Sosyo-demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 3.

¹³² Okpara, J.O. (2006). The Relationship of Personal Characteristics and Job satisfaction: a Study of Nigerian Managers in the Oil Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1),

¹³³ Boran, T. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 103.

¹³⁴ Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Erzurum: Aktif Yayınevi, 349.

Mottaz (1987) tarafından yapılan farklı yaş grupları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş tatmininin arttığı belirtilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşam ve iş ile ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş tatmini düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş tatmininde azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır.¹³⁵

Sonuç olarak işgörenler yaşlandıkça, genç işgörelere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedeni yaşlı işgörelerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda işe karşı uyumlarının artması gösterilmektedir. Buna karşılık genç işgörelere yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilmektedir. Bu yüzden ilk işe başladıklarında tatmin olmamaları normal olarak görülmektedir.¹³⁶

Eğitim

Eğitim, kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini meydana getiren, amaçları saptanmış, planlı bir etkinliktir. Eğitim, bir yandan davranışlarda bir takım değişiklikler yaratmakta; diğer yandan insanın mevcut ve gelecekteki becerilerini dengeleyerek, bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamasını sağlamaktadır.¹³⁷

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, işgörelenin eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirmektedir. Ancak bu durum bazı durumlarda gerçekleşmemektedir. İyi eğitim alan her kişinin, beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi, iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağında

¹³⁵ Mottaz, C. J. (1987). Age And Work Satisfaction. *Work And Occupations*, 14(3), 389-408

¹³⁶ Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 42.

¹³⁷ Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım. 95.

sahip olmayabilmektedir. Bu durum bireylerde tatminsizlik yaratmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenin, mevcut işini koruma gayreti içinde olması (iş güvencesi) ve çok fazla ilerleme (kariyer) beklentisinin olmaması, kısacası iyi eğitilmiş işgörene oranla daha mütevazî beklentilerinin olması iş tatmininin düzeyinin artmasına neden olmaktadır.¹³⁸

Bu konuda yapılan çok sayıdaki araştırma, kişilerin eğitimleri ile kazandıklarını, diğer kişilerin kazandıkları ile karşılaştığını, bir eşitlik veya kendilerine göre pozitif bir sonuca ulaşırlarsa iş tatminine; tersine bir durumda ise iş tatminsizliğine ulaştıklarını ortaya koymaktadır.¹³⁹

Medeni Durum

İşgörenlerin evli veya bekâr olma durumlarını ifade eden medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır.¹⁴⁰ Örneğin, Ataklı, Dikmentaş ve Altınışık (2004)'in, üniversite hastanelerinde çalışan sekreterler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, evlilerin bekâr olanlara göre (çalışma koşulları unsuru hariç) daha yüksek iş tatmini yaşadıkları belirlenmiştir. Evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra, düzenli ev hayatı, eş ile çocuk sorumluluğu, bekâr işgörenlere oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir.¹⁴¹ Aksu, Acuner ve Tabak'ın 2002 yılında yaptıkları bir araştırmada medeni durum değişkeninin genel iş tatmininde farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.¹⁴²

2.1.4.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerine etki eden örgütsel faktörlerin bireysel faktörlere nispeten iş tatmin düzeylerine etkilerinin daha fazla olması dolayısıyla iş tatmin çalışmalarında

¹³⁸ Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. 112.

¹³⁹ Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 41.

¹⁴⁰ Telman, N. ve Ünsal, P., (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 59.

¹⁴¹ Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışık, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6, 2.

¹⁴² Aksu, G., Acuner, A. ve Tabak, R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 275-276.

yalnızca bireysel farklılıklar değil; örgüt büyüklüğü, yönetim biçimi, çalışma koşulları, işin niteliği, ücret ve terfi, arkadaşlık ilişkisi işe ilişkin çeşitli yönlerde dikkate alınmalıdır.¹⁴³

Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması “Behemot Sendromu” olarak adlandırılan birbirleriyle ilişkili bir dizi semptom ve sorun yaratır. Daha büyük örgütsel hacim işgören tatminini azaltırken, tatminsizlik işgörenlerin devamsızlığını artırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim işgörenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıklaştırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda örgüt yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar.¹⁴⁴

Yönetim Biçimi

Yöneticinin işgörene karşı tutum ve davranışı iş tatminini iki şekilde etkilemektedir: Birincisi, işgörene yönelik olma ikincisi ise, kararlara katılıma izin vermeleridir. Özellikle yöneticinin personelin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi iş tatminini etkilemektedir. Pek çok çalışmada işgörenlerin yaptıkları işe katılmalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Kararlara katılan işgören işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu sayede iş tatmini yükselecektir. Yöneticilerin işgörenlerin işe katılmalarını sağlaması inisiyatif, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi fırsatlar sağladığı için iş niteliklerini de olumlu etkilemektedir. Kararlara katılımın tatmin sağlayıcı olması iletişim kanallarının kullanılması ile olur. Böylece ast ve üst arasında gizlilik kalmadığı vurgulanır ve güven ortamı yaratılır. Çünkü örgütsel hiyerarşi çoğunlukla ast ve üst arasında anlaşmazlığa yol açar. Katılım ve iletişim bu durumu yok ederek tatmine katkı da bulunur.¹⁴⁵

¹⁴³ Barlı, a.g.e. 348.

¹⁴⁴ Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 1

¹⁴⁵ Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hız Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 17-18.

Çalışma Koşulları

Genel olarak işgörenler ısısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işvereni tercih ederler.¹⁴⁶

Çalışma koşulları işgörenin beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bunun sonucunda kişisel ve örgütsel amaçlar örtüşmekte ve dolayısıyla işgörenin tatmin seviyesi yükselmektedir. Çalışma koşullarının işgöreni tatmin edecek düzeyde olması işgörenin tatminini etkileyen faktörlerden biridir.¹⁴⁷

İşin Niteliği

İşin niteliğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın işinin niteliğini beğenmesi iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden biridir. Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. İşgörenlerin, çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İşgörenler, aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. İşgörenlerin büyük çoğunluğu, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler.¹⁴⁸

Kısaca bilgi ve yetenek gerektiren karmaşık işler iş tatminini arttırmaktadır. Bu durum işgörenin işini daha anlamlı görmesini ve kendisini farklı hissetmesini sağlar. Ancak işin karmaşıklığı çalışanın yeteneklerinin çok üzerinde olmamalı ve bu denge iyi korunmalı, aksi halde tam tersine iş tatminsizliğine yol açacaktır. Başarısız olma korkusu, işgörenin bunalıma girmesine ve sinirli olmasına neden olacaktır. İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. İşgören bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin asgari de

¹⁴⁶ Çalışkan, Z. (2005). *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*. Malatya: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 10.

¹⁴⁷ Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005). Job Satisfaction Of Managers In Tourism Cases In the Antalya Region Of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 480.

¹⁴⁸ Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 82.

olsa zekâsını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır.¹⁴⁹

Ücret

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür ve doğrudan iş tatminine etki etmektedir. Bu noktada ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi önemli olmaktadır.¹⁵⁰ İşgören yaşamını sürdürebileceği miktarda gelire ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Çalışma yaşamına yeni girecek olan bireylerin veya mevcut işini değiştirecek olan bireylerin öncelikli aradığı koşul iyi ücret olmaktadır. Ücret ayrıca toplum içerisinde statü belirleyici olarak da iş tatminine etki etmektedir.¹⁵¹ Bunlara ek olarak işgörenlerin ücrete ilişkin algıları, yeterliliğin yanında adalet boyutunda da oluştuğu için, ücret ödemelerinin adil bir şekilde yapılması işgörenin iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.¹⁵²

Terfi olanakları

Ücret gibi terfi olanağı da, işgören doyumunda önemli bir faktördür. Terfi olasılığının fazla olması, sıklığı, adillliği ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu etkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran unsurlardır. Araştırmalar, işgörenlerin istedikleri yükselme olanağına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir.¹⁵³

¹⁴⁹ Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 41-42.

¹⁵⁰ Salih, Z., İmamoğlu H.K. ve Serhat, E. (2005). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 169.

¹⁵¹ Aşkın, K. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 80.

¹⁵² Sait, G. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 242.

¹⁵³ Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası, 219.

Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve hakça yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen daha fazla tatmin olacaklardır.¹⁵⁴

Arkadaşlık ilişkisi

Gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenler için iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin önemi büyüktür. İşgörenler arasındaki ilişkiler örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Katı, bürokratik bir örgüt yapısı, insan ilişkilerin gelişmesini engelleyerek monotonluğa neden olacak, buna karşılık formel ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin de yerleştiği, esnek nitelikli organizasyon yapısı, personelin kendisini rahat hissetmesine ve çalışmasına, dolayısıyla etkinliği artırmasına yol açacaktır.¹⁵⁵ Çalışma koşulları, işyerinde grup çalışmaları yapıldığında, ortak bir amaç etrafında birleşen çalışanların içerisinde bulunduğu çalışma grubunun uyumlu olması ve grup içi iletişimin güçlü olması hem grubun başarısını hem de grup üyelerinin işten memnuniyetini sağlamaktadır. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini arttırmaktadır.¹⁵⁶

Örgütlerde iş tatminini etkileyen çalışma arkadaşları faktörünü etkileyen önemli kavramlardan birisi kişilerarası iletişimdir. Kişilerarası iletişim, küçük bir grup içinde veya iki insan arasında anlamların iletilmesi ve elde edilen bilgilerin değişimi sürecidir. Kişilerarası iletişim, örgütlerde insan ilişkilerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışma arkadaşları arasında etkin olmayan iletişimin nedenleri arasında, kişilerin birbirlerini sevmemeleri, birbirlerine karşı oluşan güven kaybı ve birbirleriyle anlaşamamaları gösterilebilmektedir. Bu yönüyle, örgüt içinde çalışma arkadaşları arasında bu huzursuzlukların yaşanması, bireyin bulunduğu ortamda mutsuz olmasına ve zamanla bireyin işine karşı duyduğu tatminin azalmasına neden olmaktadır.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Çalışkan, a.g.m. 11.

¹⁵⁵ Yeşilyurt, N. (1991). *Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması*, İstanbul: Rota Yayınları, 55.

¹⁵⁶ Erdil vd., a.g.e. 20.

¹⁵⁷ Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 77

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenler bir örgütün elemanı olarak üretime katkıda buldukları sürece bir karşılık beklerler. Örgüte sunulan hizmete karşılık, örgütten belediklerinin karşılığını görmek isterler. İşten Ayrılma Niyeti işini, işyerini beğenmeyen, kendisini o işyerinin bir parçası olarak görmeyen ya da göremeyen, sonuç olarak işine, iş yerine, arkadaşlarına ve amirlerine karşı olumsuz tutum geliştiren bireylerin ortaya koyacağı planlanmış davranış seçeneklerinden birisidir.¹⁵⁸ Diğer bir tanıma göre ise, temelde, işgörenin tatminsizlik, rahat olmama ve örgütsel bağlılığın azalması gibi deneyimler sonrasında ortaya çıkan bir düşüncedir.¹⁵⁹ İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.¹⁶⁰

İşten ayrılma niyeti, işgörenin bilinçli ve amaçlı bir şekilde çalıştığı örgütü terk etmeyi tasarlamasıdır. Genellikle, belirli bir aralığa (Örneğin, sonraki 6 ay içinde) atıfta bulunularak ölçülür ve işi sonlandırma düşüncesini ve alternatif iş imkânları arama niyetini ifade eder.¹⁶¹ İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici bağlantıyı kurma ile sonuçlanacak bir karar verme sürecini kapsar. Kişinin gelecek bir zaman diliminde örgütten ayrılması olasılığıdır. Bu olasılık kişinin davranışına (örgütten ayrılma), davranışın hedefine (örgüt) ve davranışın ne zaman oluşacağına bağlıdır.¹⁶² İşten ayrılma niyeti çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet, görev süresi, tazminat, tecrübe, eğitim ve iş piyasası yapısıdır. Ayrıca ücret ve yönetim tarzından memnun olma durumu, örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet gibi faktörler de işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.¹⁶³

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti, işgören davranışları ve bu davranışlara bağlı olan faktörler örgütler için önemli bir sorun olma niteliği taşımaktadır. İşgörenlerin

¹⁵⁸ Taslak, S. (2008). *İşten Ayrılma Niyeti.*, M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Editörler). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Birinci Baskı. Ankara. G.Ü.V. İlke Yayınevi, 125.

¹⁵⁹ Lobhuri, P. (2012). The Influence of Organizational and Social Support on Turnover Intention in Collectivist Context. *The Journal of Applied Business Research*, 28(1), 95.

¹⁶⁰ Rusbelt, C., Farrel, D. and Rogers, G. (1998). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 599.

¹⁶¹ Tett, R. and Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention And Turnovers. *Personel Psychlogocy*, 262.

¹⁶² Hughes, L.W., Avey, J.B. and Nixon, D.R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 353.

¹⁶³ Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1220.

yetiştirilmesi örgütler için çok zor olmakta ve örgütler işgörenleri yetiştirmek için para ve zaman harcamaktadır. Bundan dolayı işten ayrılma, örgütler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.¹⁶⁴

İşten ayrılma niyeti işgören devrinin önemli bir kestiricisi olarak kabul edilir. Genel olarak işgören devri, “belirli bir dönemde bir örgütün personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketi” olarak tanımlanmaktadır. İşgören devrinin yüksek olması örgütler tarafından çok fazla arzu edilmemektedir. Fakat bir örgütte ne kadar önlem alınırsa alınsın işgören devrini tamamıyla yok etmek mümkün olmamaktadır. Özellikle işgörenlerin örgütle kendilerini bütünleştirmesi anlamında, belli bir duygusal bağlılığın oluşmaması durumunda, örgüt mensuplarında tepkisel olarak iş yerinden ayrılma, işi bırakma niyeti gelişmektedir. Bu kavram, bir işyeri çalışanlarının ilgili kurumda işgörmeye süreçleri ve genel olarak sosyo psikolojik koşulların işgörenleri tatmin etmediği ya da onların beklentilerini karşılamadığının bir ifadesidir.¹⁶⁵

İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti de birlikte, işgören öncelikle işini değerlendirerek, iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet doğrultusunda işten ayrılmayı düşündürmektedir.¹⁶⁶

İşten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılmadan farklıdır, öyle ki işten ayrılma niyeti işgörenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etmek için kendini değerlendirme niyetleridir. İşten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılmaya yol açtığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma bir örgütte giderlerle sonuçlanabilir ki bu örgütlerin giderleri yeni işgörenleri seçme ve onların eğitimi ile ilgilidir.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Ökten, S.S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 35.

¹⁶⁵ Demirdağ, S. (2010). *İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 46.

¹⁶⁶ Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 149.

¹⁶⁷ Örucü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 339.

Bir işgören işten ayrıldığında işten ayrılan işgörenin yerine birisinin bulunması zorunluluğu, örgüt açısından önemli bir sorun olmaktadır. Özellikle bu konu, yeni işgörenlerin işe alınmalarında ortaya çıkan yüksek seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin yakından ilgili oldukları bir konu haline gelmektedir. Gönüllü olarak işten ayrılmaların izlenmesi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. İşten ayrılmanın gerçek nedenlerinin saptanması, örgütün doğrudan verimliliğini ve karlılığını etkileyeceğinden, örgütün insan gücü politikalarının belirlenmesinde yararlanacağı verilerin elde edilmesi önem arz etmektedir.¹⁶⁸

İşten ayrılma niyeti; işgörenin işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesi olarak tanımlanabilir. Çalışma koşullarından doyumсуuzluğun ifadesinin bir başka yolu işten ayrılma ya da kalma niyetidir. İnsan kaynakları yönetiminde nitelikli işgörenlerin işte kalmasını sağlamak örgütsel performans göstergelerindedir. Yöneticiler özellikle örgütün amacına ulaşmasında etkili ve verimli çalışan personelleri örgüte bağlamaya çalışırlar. Çalışanlar örgütün değerine bağlı değilse, değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istemiyorlarsa örgütten ayrılma isteğinde olacaklardır.¹⁶⁹

2.2.1. İşten ayrılma niyetinin nedenleri

İşten ayrılma düşüncesinin kişide oluşmasının nedenleri başlıca iki grupta toplanabilir.

1) Genel Ekonomik Nedenler

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkiler. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmeleri aşmaktadır.¹⁷⁰

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,

¹⁶⁸ Varol, a.g.m., 54.

¹⁶⁹ Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 25.

¹⁷⁰ Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 37

- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.

2)Örgüt İçi Nedenler

Örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Yönetimin bu sorunların giderilmesinde önemli etkisi olmaktadır. Bu nedenler;¹⁷¹

- Örgütün kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkanları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar),
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.),
- Eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır.
- Örgütsel iklimin etik olarak algılandığı örgütlerde bireyler örgütten ayrılmayı daha az düşünmektedirler.
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- İşgörenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü personel yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı),
- İş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği,
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) gibi nedenlerdir.

¹⁷¹ Ökten, a.g.m. 38-39.

2.2.2. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

Örgütler işten ayrılma niyeti sonucunda gelişen işten ayrılmaları ve bunun yoğunluğunu ifade eden işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak durumundadır. Bunun nedeni, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetleridir. İşgörenin işten ayrılmasının örgüte maliyeti, boşalan görev pozisyonunun kaldırılması, boş bırakılması veya ayrılan kişinin yerine yeni bir çalışanın işe alınması kararına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Pozisyonun kaldırılması özellikle küçülme uygulamalarında maliyetleri azaltmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.¹⁷²

Genel olarak işgörenlerin işten ayrılmalarının, örgütler için önemli maliyetlere neden olduğunu söylemek mümkündür. Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli işgörenlerin kaybedilmesi, bu işgörenlerden bazılarının rakip firmalara geçmesi ve kalan işgörenlerin stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de bu maliyetler arasındadır. Yeni çalışana bulma, mülakat, seçme ve işe alma, eğitim ve yerleştirme maliyetleri ve ayrılan kişiden kaynaklanan maliyetler, işgörenin yenilenmesinin maliyetleri arasındadır. İşten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar, kurumun imajına ve kalanların moral düzeyine yaptıkları zararlar ve aldıkları “dışarıda işe yerleştirme” desteği de ayrılmanın maliyetleri arasındadır.¹⁷³

İşgörenlerin işten ayrılmaları her zaman olumsuz sonuçlara sebep olmaz. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur.¹⁷⁴

İşten ayrılmaları azaltmak için, işgörenlerin işyerinden ayrılma nedenlerinin belirlenmesi, iş ortamındaki verimliliğin sağlanması, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratılması gerekmektedir. İşgören devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de örgütler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. İşten ayrılma aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal etkenler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir

¹⁷² Barutçugil, a.g.e. 474.

¹⁷³ Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvensizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 89.

¹⁷⁴ DeConninck, J. and Bachmann, D. (2005). An Analysis of Turnover Among Retail Buyers, *Journal of Business Research*, 58(7), 875.

sorun olarak görülmektedir. Bu nedenle işten ayrılmaya etki eden etkenleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için etkin bir insan kaynakları planlaması ve iş analizleri yapılmalı, etkin bir yönetim sistemi ile uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalı, etkin bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına ya da çıkmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.¹⁷⁵

Literatürde yeniden yapılanmanın işgörenler üzerindeki etkilerini ele alan birçok çalışma mevcuttur. Söz konusu çalışmalardan bazıları şunlardır; Jönsson (2012)'ın yeniden yapılanma sonucunda çalışanların iş rollerindeki değişimin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve genel sağlıkları üzerindeki etkisini kamu sektörü yöneticileri örnekleminde araştırdığı çalışmada, ilk tercih ettiği pozisyona atanamayan ve hiyerarşik olarak daha alt kademelere atanan yöneticilerin iş tatmini ve genel sağlık düzeylerinde çok büyük azalma, işten ayrılma niyetlerinde ise büyük bir artma olduğu görülmüştür.¹⁷⁶ Probst (2003)'ün örgütlerde yeniden yapılanmanın çalışan çıktılarına etkisini araştırdığı çalışmada yeniden yapılanmanın iş güvenliği, örgütsel bağlılık, zaman baskısı algısı, psikolojik iyi olma ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğuna ilişkin bulgular ortaya çıkmıştır.¹⁷⁷

Neuman (2003)'ın yeniden yapılanma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi hastane çalışanları üzerinde araştırdığı çalışmada yeniden yapılanmanın çalışanların iş tatminine negatif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.¹⁷⁸ Lee ve Teo (2005)'nin yeniden yapılanmanın güven ve iş tatmini üzerindeki etkisini bir işletmede yeniden yapılanma gerçekleştirilmeden önce ve gerçekleştirildikten sonra inceledikleri araştırma sonucunda, stratejik karar vericilerin yeniden yapılanmanın sosyal etkilerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ve

¹⁷⁵ Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 165.

¹⁷⁶ Jönsson, G. (2012). *After the change: How work role changes affect job satisfaction, turnover intention and general health*. Master Degree, Stockholm University Psychology Institution, Sweeden, 10-15.

¹⁷⁷ Probst, T. M. (2003). Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring A Solomon Four-Group Study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.

¹⁷⁸ Neuman, K. (2003). The effect of organizational reengineering on job satisfaction for staff in hospital social work departments. *Social Work in Health Care*, 36(4), 19-33.

değişimin negatif etkilerinden korunmak için sosyal destek sistemlerinin geliştirilmesini önermektedir.¹⁷⁹



¹⁷⁹ Lee, G. and Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23-39.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DA BİR ARAŞTIRMA

Finans sektöründe bankalar uzun bir zaman kurumsal bankacılık üzerinde temellenen klasik bankacılık hizmetleri sunmuşlardır. Geçmişte müşteriler paralarını bankalara yatırıyorlardı. Ancak, bankalar müşteriye parasını güven altında saklanmak dışında hiçbir hizmet sunmuyorlardı. Müşteri ne kredi kartı, ne de kredi ihtiyacı olduğunda para çekebiliyordu ve bu bankacılık sistemi tek taraflı bir ilişkiye dayalıydı. Ancak 20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra bankaların bireysel bankacılık faaliyetleri teknoloji ile beslenerek gelişmiştir. Artan banka sayısı, kurumsal rekabetin karlılığı azaltması ve makroekonomik riskler nedeniyle yeni arayışlara giren bankalar müşteriye odaklı sistemi keşfetmişlerdir. Birbiri ardına müşteri odaklı bireysel bankacılık ürünlerini piyasaya süren bankalar hizmet kalitesinde farklılaşmaya gitmek durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda bankalar aşırı bir rekabetin yaşandığı günümüzde rakiplerine üstünlük sağlamak için çeşitli ve kaliteli hizmet sunma yarışına girmişlerdir.

Bankacılık sektöründe artan aşırı rekabet işletmelerin buldukları yapı ile ilgili düzenlemelere gitmelerine neden olmuştur. Bu yeni düzenleme de yeniden yapılanmadır. Bu nedenle yeniden yapılanma sürecini yaşamış bir bankanın çalışanlarının süreçteki iş tatmini ve işten ayrılma süreci araştırma kapsamında incelenmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, ardından araştırmanın değişkenlerine bağlı olarak araştırmanın modeli ve analizlerle araştırma süreci yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabet ortamının yüksek olduğu günümüzde rekabete uyum sağlamak için örgütlerin süreçleri ve işleyişi değiştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu kararı veren örgütlerin gerçekleştirecekleri değişim ile birlikte işgörenlerinin iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerini düşünerek hareket etmeleri gerekmektedir. Özellikle emeğin yoğun olduğu bankacılık gibi hizmet sektöründe çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ayrı bir önem kazanmaktadır.

Çalışmanın araştırma kısmı için bir kamu bankası tercih edilmiştir. Bunun nedeni bankacılık gibi önemli bir sektörün yeniden yapılanma sürecinde çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl yönettiğini gözlemlemektir. Araştırmanın amacı yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirmiş bir kamu bankasındaki işgörenlerin iş tatminin ve işten ayrılma niyetlerinin nasıl etkilendiğini incelemektir. Bu amaçla, kamu bankasında çalışan ve yapılan yeniden yapılanma sürecini algılamaları farklı olan bireylerin iş tatminleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Ardından çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının, iş tatmini düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma yeri ve görev pozisyonuna gibi demografik değişkenlerin etkisine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ölçme aracı yeteri kadar geçerli ve güvenilirlerdir.
- Tüm katılımcılar gönüllüydü, hiçbir zorlamada bulunulmadı.
- Katılımcılar anket sorularına doğru yanıt vermiştir.
- Katılımcıların yaşında sınırlandırma yoktur.
- Katılımcıların hizmet yılında sınırlandırma yoktur.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın, kamu bankasının çalışanlarının tamamına ulaşmanın güç olması, çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yalnızca Ankara ilindeki pazarlama grubu çalışanlarına uygulanması, verilerin anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu sınırlılıklar şöyledir.

- 1) Araştırma, ağırlıklı olarak şube olmak üzere bölge ve genel müdürlük çalışanlarına uygulanmıştır.
- 2) Ölçeklerin bazılarının yabancı literatürden Türkçeye uyarlanması nedeniyle anket formunun anlaşılması sınırlı kalmaktadır.

- 3) Araştırmanın sadece bir kamu bankasının Ankara ilindeki pazarlama grubu çalışanlarına uygulanması bulguların genellenebilirliği bakımından en önemli kısıt sayılabilir.

Ayrıca araştırma ile ilgili olarak banka yöneticileri ile çalışanlarına anket formunun uygulanmasına yönelik görüşüldüğünde bankanın isminin verilmemesini talep etmişlerdir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

3.4.1. Anket formunun oluşturulması

Anket formunda yer alan sorular, çalışmanın teorik çerçevesine uygun olarak hazırlanmıştır. Anket formu demografik değişkenler, yeniden yapılanma algısı ölçeği, iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Ancak bu kısımlar ayrı ayrı belirtilmemiş, anketin cevaplandırılmasında ve anlaşılmasında en uygun olacak şekilde dizayn edilmiştir.

Araştırmada öncelikle çalışanların yeniden yapılanmayı nasıl algıladıklarını belirlemek için “yeniden yapılanma algısı ölçeği” kullanılmıştır. Zweni (2004) 'nin¹⁸⁰ geliştirmiş olduğu ölçekteki sorular İngilizce ve Türkçeyi iyi bilen İngilizce dil uzmanından iki kişi ve sosyal bilimler alanında uzman iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Dört uzman çevirisinin ortak noktaları dikkate alınarak ortaya çıkan Türkçe taslak ölçekte yer alan maddeler bir dil uzmanı tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu işlem sonucunda orijinali ve Türkçeden çevirisi birbiriyle uyumlu bulunan dokuz maddelik ölçek formu hazırlanmıştır (bkz. Ek 1). Ölçeğin Türkçe çevirisinde yer alan birkaç soru örneği; Yeniden yapılanma sürecinden sonra “Üst düzey yöneticiler etkili olarak yeniden yapılanma sürecini uyguladılar.”, “Yeniden yapılandırma süreci iyi planlandı.” şeklindedir.

Yeniden yapılanma ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla önceden belirlenmiş 30 kişiye ölçekteki sorular sorulmuş olup, ölçeğin uygulandığı gruptan alınan sonuçlara göre Cronbach's Alpha değeri 0,967 olup, bu anketin yeterince güvenilir olduğunu göstermektedir.

¹⁸⁰ Zweni T. (2004). *An Assessment of The Impact of Organisational Restructuring on The Morale of Employees at a Selected Financial Institution*, Master Degree, Nelson Mandela Metropolitan University Magister in Business Administration, South Africa, 118.

İş Tatmini ile ilgili olarak Brayfield ve Rothe (1951)¹⁸¹'nin tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçeğin, Bilgin (1995)¹⁸² tarafından Türkçe'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır (bkz. Ek 1). Ölçeğin Türkçe çevrisinde yer alan birkaç soru örneği; Yeniden yapılanma sürecinden sonra “Mevcut işimden oldukça memnunum”, “İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum” şeklindedir.

İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili olarak Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh, (1979)¹⁸³ tarafından geliştirilen Mimaroglu'nun (2008)¹⁸⁴ Türkçeye çevirerek çalışmasında yer verdiği 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır (bkz. Ek 1). Ölçeğin Türkçe çevrisinde yer alan birkaç soru örneği; Yeniden yapılanma sürecinden sonra “Kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum”, “Yakında yeni bir iş arama ihtimalim oldukça yüksektir.”

Anket formunun ilk 7 sorusunda katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. 8. Sorudan itibaren çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yeniden yapılanma süreci ile ilgili olarak belirlenmiş 9 genel ifade değerlendirilmiştir. Bu ifadelerden sonraki 5 soruda yeniden yapılanma sürecinden sonra işgörenlerin iş tatmini, sonraki 3 soruda da işten ayrılma niyeti ölçülmüştür.

Anket formundaki demografik değişkenlerle ilgiler sorular hariç geri kalan tüm sorular 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Fikrim Yok 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirmiştir.

3.4.2. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu bankası oluşturulmaktadır. Bu bankayı diğer bankalardan farklı kılan nokta 151 yıldır başarılı olarak kabul edildiği pazarda güvenilir banka algısı ile faaliyet göstermesi ve yakın bir zamanda yeniden yapılanma sürecinden geçmiş olmasıdır. Yapılan uygulama bankanın

¹⁸¹ Brayfield, A.H. and Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.

¹⁸² Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. İstanbul : Sistem Yayıncılık, 160.

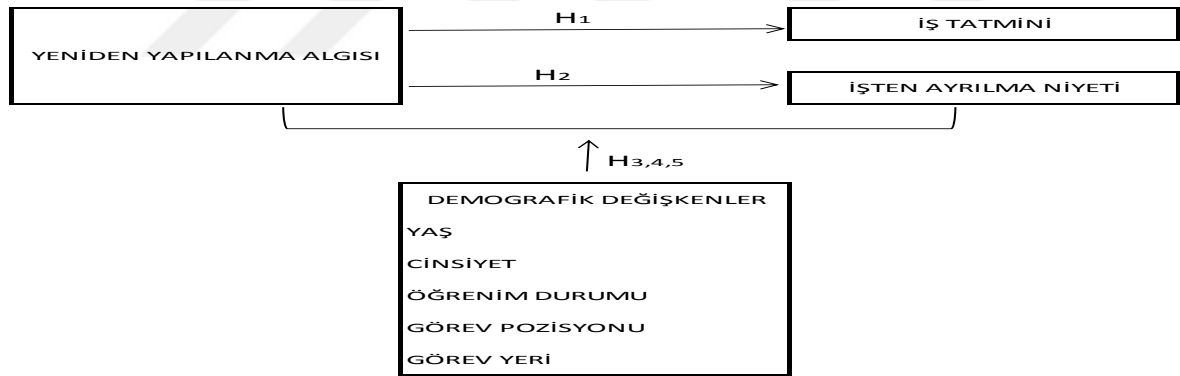
¹⁸³ Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.

¹⁸⁴ Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 197.

Ankara ilinde görev yapan pazarlama grubunda çalışan 625 işgöreni kapsamaktadır. Örneklemin belirlenmesinde %95 güven aralığında e=%5 hata payı ile “ $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)} + t^2pq$ ”¹⁸⁵ formülü kullanılarak örneklem büyüklüğü 239 bulunmuştur.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada yeniden yapılanma sürecinin çalışanların iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yeniden yapılanma algısıdır. Çalışanların yeniden yapılanma sürecini algılamalarına göre iş tatminleri ve işten ayrılma niyetinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Ardından çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının, iş tatmini düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma yeri ve görev pozisyonuna gibi demografik değişkenlerin etkilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. (bkz. Şekil 3.1.)



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları iş tatminlerini etkiler.

H2: Örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H3: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

¹⁸⁵ Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 160.

H3a: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3b: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3c: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H3d: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları kurumdaki görev yerine göre farklılık göstermektedir.

H3e: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların iş tatmini örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H4a: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4b: Çalışanların iş tatmini öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4c: Çalışanların iş tatmini görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H4d: Çalışanların iş tatmini kurumdaki görev yerine göre farklılık göstermektedir.

H4e: Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların işten ayrılma niyeti örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların işten ayrılma niyeti öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların işten ayrılma niyeti görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H5d: Çalışanların işten ayrılma niyeti kurumdaki görev yerine göre farklılık göstermektedir.

H5e: Çalışanların işten ayrılma niyeti yaşa göre farklılık göstermektedir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Araştırma Ankara ilinde görev yapan pazarlama grubunda çalışan 625 işgöreni kapsamaktadır. Araştırma yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirmiş bir kamu bankasında 239 kişiye uygulanmıştır. Anket soruları e-mail yoluyla bildirilmiş olup, bildirim yapılan kişiler e-mail de bildirilen link yoluyla anket sorularına online bir şekilde cevaplamıştır.

Ankete verilen cevaplar bilgisayar ortamında SPSS 21.0 programı ile çözümlenmiştir. Araştırmada kullanılacak testleri belirlemek için ölçeklerin normal dağılımı ve homojenliği ölçülmüş olup, baskınlık ve çarpıklık değerleri +1 -1 aralığında kaldığından normal dağılım¹⁸⁶ gösterdiği ve Levene testi sonucunda ölçeklerinde homojende olduğu belirlendiğinden araştırmada parametrik testler kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.7.1 Örneklemin demografik özellikleri

Araştırmaya katılanların 137'si (%57,3) erkek 102'si (%42,7) kadındır(bkz. Çizelge 3.1.). Araştırmaya katılanların %24,3 yüksek lisans, %69 lisans, %2,9 ön lisans, %3,3 lise mezunundan oluşmaktadır (bkz. Çizelge 3.1.).

Araştırmaya katılanlar görev yeri olarak şube, genel müdürlük ve bölgelerde çalışmaktadır. Ankete katılımlarına bağlı olarak görev yerlerine göre dağılımları Şube 133 kişi, Bölge 30 kişi, Genel müdürlük 76 kişiden oluşmaktadır (bkz. Çizelge 3.1.).

Araştırmaya katılanların yaşlarını tespit etmeye yönelik sorulan soruya bağlı olarak ortalama yaş 33,5'tir. Araştırmaya katılanların ortalama çalışma süresi 9 yıl olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan 239 kişiden 234 kişi unvanını belirtmiş olup, 5 kişi unvanını belirtmek istememiştir. 234 kişinin dağılımı şu şekildedir. 2 Banko asistanı, 34 Servis görevlisi, 73 Servis yetkilisi, 46 Yönetmen yardımcısı, 47 Yönetmen, 6 Uzman yardımcısı, 12 Uzman, 2 İç kontrolör yardımcısı, 2 İç kontrolör, 1 Kıdemli iç kontrolör, 9 Müdür şeklindedir (bkz. Çizelge 3.2.).

Araştırmaya katılan 239 kişiden 121 tanesi Asistan, 106 tanesi Yetkili, 12 tanesi Yönetici pozisyonunda görev almaktadır (bkz. Çizelge 3.1.). Araştırmaya katılanlardan 75 tanesi 1-5 sene arası, 92 tanesi 5-10 sene arası, 9 tanesi 10-15 sene arası, 37 tanesi 15-20 sene arası, 7 tanesi 20-25 sene arası, 17 tanesi 25-30 sene arası çalışmaktadır. 2 kişi çalışma süresi ile ilgili soruyu cevaplandırmamıştır (bkz. Çizelge 3.1.).

¹⁸⁶ Tabachnick, G. and Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (Third Edition). Northridge: Harper Collins College Publisher, 70.

Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	137	57,3
	Kadın	102	42,7
	Toplam	239	100
Öğrenim Durumu	Lise	9	3,8
	Ön Lisans	7	2,9
	Lisans	165	69
	Yüksek Lisans	58	24,3
	Toplam	239	100
Görev Yeri	Şube (Kurumsal-Girişimci-Şube)	133	55,6
	Bölge (Bölge Yöneticiliği- Koordinatörlük)	30	12,6
	Genel Müdürlük	76	31,8
	Toplam	239	100
Görev Pozisyonu	Asistan	121	50,6
	Yetkili	106	44,4
	Yönetici	12	5
	Toplam	239	100
Çalışma Süresi	1-5	75	31,4
	5-10	92	38,5
	10-15	9	3,8
	15-20	37	15,5
	20-25	7	2,9
	25-30	17	7,1
	Toplam	237	99,2

Çizelge 3.2. Araştırmaya katılanların unvana göre frekans dağılımı

Değişken		Frekans	Yüzde
Unvan	Banko asistanı	2	0,8
	Servis Görevlisi	34	14,2
	Servis Yetkilisi	73	30,5
	Yönetmen Yardımcısı	46	19,2
	Yönetmen	47	19,7
	Uzman yardımcısı	6	2,5
	Uzman	12	5
	İç kontrolör yardımcısı	2	0,8
	İç kontrolör	2	0,8
	Kıdemli iç kontrolör	1	0,4
	Müdür	9	3,8
	Diğer	5	2,1
	Toplam	239	100

3.7.2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri

3.7.2.1. Yeniden yapılanma algısı ölçeğinin güvenilirlik analizi

Yeniden yapılanma algısı ölçeğine yönelik bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's alpha değeri 0,946 bulunmuştur. Bu sonuç yeniden yapılanma ölçeğinin güvenilir olduğunu gösterir. Yani bu soruların tamamı beraber kullanıldığında alpha değeri 0,946'dır (bkz. Çizelge 3.3.).

Çizelge 3.3. Yeniden yapılanma algısına ilişkin güvenilirlik analizi

Cronbach'ın Alfa Katsayısı	Maddelerin Sayısı
0,946	9

3.7.2.2. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi

İş tatmini ölçeğine yönelik bütün sorular dahil edilerek Cronbach's alpha değeri 0,884 bulunmuştur. Bu sonuç yeniden yapılanma ölçeğinin güvenilir olduğunu gösterir. Yani bu soruların tamamı beraber kullanıldığında alpha değeri 0.884'dır. Güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 4. sorunun (Her bir iş günü hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor) çıkarılması ile alpha değeri 0,887 olarak belirlenmiştir (bkz. Çizelge3.4.).

Çizelge 3.4. İş tatminine ilişkin güvenilirlik analizi

Cronbach'ın Alfa Katsayısı	Maddelerin Sayısı
0,887	4

3.7.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik analizi

İşten ayrılma ölçeğine yönelik bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's alpha değeri 0,763 bulunmuştur. Bu sonuç yeniden yapılanma ölçeğinin güvenilir olduğunu gösterir. Yani bu soruların tamamı beraber kullanıldığında alpha değeri 0,763'tür (bkz. Çizelge 3.5.).

Çizelge 3.5. İşten ayrılma niyetine ilişkin güvenilirlik analizi

Cronbach'ın Alfa Katsayısı	Maddelerin Sayısı
0,763	3

3.7.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri

3.7.3.1. Yeniden yapılanma algısı ölçeğinin faktör analizi

Yeniden yapılanma algısı ölçeğinin Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre p değeri = 0,000 < 0,05 olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli oranda ilişki vardır. KMO (örnekleme yeterliliği testi) da 1 değerine yakın olduğu için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmeldir. Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçeğin tek faktörlü olduğu belirlenmiştir (bkz. Çizelge 3.6.).

Çizelge 3.6. Yeniden yapılanma algısı faktör analizi

Faktör 1 (Varyansı açıklama gücü %70,228)	Faktör Yüğü
1. Üst düzey yöneticiler etkili olarak yeniden yapılanma sürecini uyguladılar.	0,775
2. Organizasyon olumlu anlamda değişti.	0,846
3. Organizasyon içindeki konumum ile ilgili pozitif duygular içindeyim ve geleceğimi bu organizasyon içinde görebilmekteyim	0,851
4. Bu organizasyonun üst düzey yöneticilerine güvenmekteyim.	0,886
5. Üst düzey yöneticiler dürüst ve korumacıdır.	0,847
6. Yeniden yapılanma süreci iyi planlandı.	0,871
7. Yeniden yapılanmanın banka için pozitif getirileri oldu.	0,800
8. Organizasyon içinde uzun zaman çalışmayı amaçlamaktayım.	0,723
9. Üst düzey yönetime ve organizasyona halen güvenim devam etmektedir.	0,925
KMO: 0,937 BTS: 1865,460	

3.7.3.2. İş tatmini ölçeğinin faktör analizi

İş tatmini ölçeğinin Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre p değeri = 0 < 0,05 olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli oranda ilişki vardır. KMO (örnekleme yeterliliği testi) da 1 değerine yakın olduğu için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmeldir. Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinden 4. soru çıkarıldıktan sonra ölçeğin tek faktörlü olduğu belirlenmiştir (bkz. Çizelge 3.7.).

Çizelge 3.7. İş tatmini ölçeğinin faktör analizi

Faktör 1 (Varyansı açıklama gücü %74,864)	Faktör Yüğü
1. Mevcut işimden oldukça memnunum.	0,848
2. Bir çok gün iş konusunda hevesliyim.	0,880
3. İşimden gerçekten keyif almaktayım.	0,909
4. İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum.	0,821
KMO: 0,862 BTS: 651,123	

3.7.3.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi

İşten Ayrılma ölçeğinin Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre p değeri = $0 < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli oranda ilişki vardır.

KMO (örnekleme yeterliliği testi) da 0,670 olduğu için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu orta düzeydedir. Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçeğin tek faktörlü olduğu belirlenmiştir (bkz. Çizelge 3.8.).

Çizelge 3.8. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi

Faktör 1 (Varyansı açıklama gücü %67,979)	Faktör Yüğü
1. Kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	0,869
2. Tekrar seçme imkanım olsa mevcut kurumumu tercih ederdim.	0,826
3. Yakında yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.	0,776
KMO: 0,670 BTS: 188,891	

3.7.4. Korelasyon analizleri

3.7.4.1. Yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve demografik değişkinler arasındaki ilişkinin analizi

Yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve demografik değişkinler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Çizelge 3.9.'ta sunulmuştur. Çizelge 3.9.'ta görüldüğü gibi, yeniden yapılanma algısı ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=-0,745$, $p<0,01$) bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile yeniden yapılanma algısı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=0,728$, $p<0,01$) bulunmaktadır. İş tatmini ile

işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=-0,762$, $p<0,01$) bulunmuştur. Demografik değişkenler ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,248$, $p<0,01$), iş tatmini ile pozitif yönlü ve zayıf ($r=0,173$, $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,164$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma algısı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,048$, $p>0,01$), iş tatmini ile pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,018$, $p>0,01$), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,034$, $p>0,01$) olduğu görülmektedir. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,213$, $p>0,01$), işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,234$, $p<0,01$), iş tatmini ile arasında ise negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,264$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Görev yeri ile yeniden yapılanma algısı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,038$, $p>0,01$), iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,044$, $p>0,01$), işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,095$, $p>0,01$) bulunmaktadır. Yaş ile yeniden yapılanma algısı arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,074$, $p<0,01$), iş tatmini ile arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,057$, $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=0,087$, $p>0,01$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.9. Yeniden yapılanma algısı, İş tatmini ve İşten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin korelasyon matrisi

					Değişken				
Değişken		M	SD	N	1	2	3	4	
1	Yeniden Yapılanma Algısı	28,9791	9,41322	239	1				
2	İş Tatmini	13,4059	5,12763	239	-,745**	1			
3	İşten Ayrılma Niyeti	9,5983	3,25489	239	,728**	-,762**	1		
4	Demografik Değişkenler	Cinsiyet	1,4268	0,49565	239	-,248**	,173**	-,164**	1
		Öğrenim Durumu	4,1381	0,63657	239	,048	,018	-,034	
		Görev Pozisyonu	1,5439	0,59157	239	,213**	-,264**	,234**	
		Görev Yeri	1,7615	0,90611	239	,038	,044	-,095	
		Yaş	33,56	6,457	239	-,074	-,057	,087	

** P<0,01

3.7.5. Regresyon analizleri

3.7.5.1. Yeniden yapılanma algısı ile İş tatmini ilişkisine yönelik bulgular

Yeniden yapılanma algısı ve iş tatminini faktörü arasındaki ilişkiyi ölçmek için regresyon testi yapılmıştır. Regresyon analizine yönelik hipotezler şunlardır.

H₁₀: Örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları iş tatminlerini etkilemez.

H₁₁: Örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları iş tatminlerini etkiler.

Yukarıda belirtilen hipotezlere göre regresyon analizi sonucu F değeri 105,382 ve p değeri 0,000 olduğu için H₁₀ kabul edilmemiştir. Yani örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları iş tatminlerini etkiler. Çalışanların yeniden yapılanma algısı 1 birim arttıkça iş tatmininin 0,555 azaldığı görülmektedir. Bu durumda örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının iş tatminlerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir (bkz. Çizelge 3.10.).

Yeniden yapılanma algısının iş tatmini üzerinde %30,5 açıklayıcı olduğu görülmektedir. (R²=0,305)

3.7.5.2. Yeniden yapılanma algısı ile İşten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bulgular

Yeniden yapılanma algısı ve işten ayrılma niyeti faktörü arasındaki ilişkiyi ölçmek için regresyon testi yapılmıştır. Regresyon analizine yönelik hipotezler şunlardır.

H₂₀: Örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları işten ayrılma niyetlerini etkilemez

H₂₁: Örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

Yukarda belirtilen hipotezlere göre regresyon analizi sonucu F değeri 150,848 ve p değeri 0 olduğu için H_{20} kabul edilmemiştir. Yani örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler. Çalışanların yeniden yapılanma algısı 1 birim arttıkça işten ayrılma niyetinin 0,624 arttığı görülmektedir. Bu durumda örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının işten ayrılma niyetlerini olumlu etkilediği belirlenmiştir (bkz. Çizelge 3.10.).

Yeniden yapılanma algısının işten ayrılma niyeti üzerinde %38,6 açıklayıcı olduğu görülmektedir. ($R^2=0,386$)

Çizelge 3.10. Yeniden yapılanma algısı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti faktörleri arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonucu

	Standarize edilmiş Beta,	T	Anlamlılık p	R^2	F	P
İş Tatmini	-0,555	-10,266	0,000	0,305	105,382	0,000
İşten Ayrılma Niyeti	0,624	12,28	0,000	0,386	150,848	0,000

3.7.6. Demografik değişkenler ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Bu bölümde çalışanların cinsiyet, öğrenim durumu, görev pozisyonu, görev yeri yaştan oluşan demografik özelliklerine göre yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda Tukey post hoc analizi, tek yönlü varyans analizi ve bağımsız t-test analizi yapılmıştır.

3.7.6.1. Cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

3.7.6.1.1. Cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

Araştırmada cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{3a0} = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_{3a_1} = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla bağımsız t-test analizi yapılmıştır.

P değeri $0 < 0,05$ olduğundan H_{3a_0} kabul edilmemiştir. Analiz sonucuna göre cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların yeniden yapılanma süreci (ort:31, SS:9,1) kadın katılımcıların yeniden yapılanma sürecinden (ort:26,3, SS:9,18) yüksektir. Dolayısıyla çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bunun nedeni erkek çalışanların sürece yönelik sorumluluk alması ve esnek çalışma saatlerine ayak uydurmasıdır. Ayrıca üst yönetimin neredeyse tamamının erkek çalışanlardan oluşması da bu sonucu etkilemektedir (bkz. Çizelge 3.11.).

Çizelge 3.11. Cinsiyet ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Erkek	137	31	9,1	3,944	0
Kadın	102	26,3	9,18		

$p < 0,05$

3.7.6.1.2. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki

Araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{4a_0} = Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_{4a_1} = Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla bağımsız t-test analizi yapılmıştır.

P değeri $0,007 < 0,05$ olduğundan H_{4a_0} kabul edilmemiştir. Analiz sonucuna göre cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Kadın katılımcıların iş tatmini

(ort.14,4, SS:5,2) erkek katılımcıların iş tatmininden (ort:12,6, SS:4,9) yüksektir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bunun nedeni kadınların yeniliğe daha açık olması ve süreci anlayarak kendilerini öne çıkarma istekleridir (bkz. Çizelge 3.12.).

Çizelge 3.12. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki

Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Erkek	137	12,6	4,9	-2,703	0,007
Kadın	102	14,4	5,2		

p<0,05

3.7.6.1.3. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Araştırmada cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{5a0}= Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_{5a1}= Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla bağımsız t-test analizi yapılmıştır.

P değeri 0,011<0,05 olduğundan H_{5a0} kabul edilmemiştir Analiz sonucuna göre cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların işten ayrılma niyeti (ort:10,06, SS:3,3) kadın katılımcıların işten ayrılma niyetinden (ort.8,99, SS:3,16) yüksektir. Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bunun nedeni yeniden yapılanma sürecinde iş tatmini düşük olan erkek çalışanların kendilerine daha iyi bir iş bulmak istemeleridir. (bkz. Çizelge 3.13.).

Çizelge 3.13. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Cinsiyet	N	Ot.	SS	t	P
Erkek	137	10,06	3,3	2,56	0,011
Kadın	102	8,99	3,16		

p<0,05

3.7.6.2. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

3.7.6.2.1. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

Araştırmada öğrenim durumu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H3b₀= Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H3b₁= Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda lise (n=9, ort:24,5, S:4), ön lisans (n=7, ort:27,9,S:4,7), lisans (n=165, ort:29,3, S:0,7) yüksek lisans (n=68, ort:28,8, S:1,3) grubunda bulunan çalışanların yeniden yapılanma sürecinde çalışan algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. P=0,563>0,05 olduğundan H3b₀ kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.14.).

Çizelge 3.14. Öğrenim durumu ile yeniden yapılanma arasındaki ilişki

	Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		P
	(N=9)		(N=7)		(N=165)		(N=58)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
Yeniden Yapılanma	24,5	4	27,9	4,7	29,3	0,7	28,8	1,3	0,563

3.7.6.2.2. Öğrenim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki

Araştırmada öğrenim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H4b₀= Çalışanların iş tatmini sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

$H4b_1$ = Çalışanların iş tatmini sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların iş tatminine yönelik algılarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda lise (n=9, ort:12,4, S:1,4), ön lisans (n=7, ort:13,86,S:2,4), lisans (n=165, ort:13,44, S:0,39) yüksek lisans (n=68, ort:13,39, S:0,74) grubunda bulunan çalışanların iş tatmini sürecinde çalışan algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,945>0,05$ olduğundan $H4b_0$ kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.15.).

Çizelge 3.15. Öğrenim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki

	Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		P
	(N=9)		(N=7)		(N=165)		(N=58)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İş Tatmini	12,4	1,4	13,86	2,4	13,44	0,39	13,39	0,74	0,945

3.7.6.2.3. Öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Araştırmada öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

$H5b_0$ = Çalışanların işten ayrılma niyeti sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

$H5b_1$ = Çalışanların işten ayrılma niyeti sürecine yönelik algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik algılarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda lise (n=9, ort:9,77, S:0,81), ön lisans (n=7, ort:9,57,S:1,25), lisans (n=165, ort:9,67, S:0,26) yüksek lisans (n=68, ort:9,36, S:0,43) grubunda bulunan çalışanların işten ayrılma niyeti sürecinde çalışan algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,937>0,05$ olduğundan $H5b_0$ kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.16.).

Çizelge 3.16. Öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

	Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		P
	(N=9)		(N=7)		(N=165)		(N=58)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İşten Ayrılma Niyeti	9,77	0,81	9,57	1,25	9,67	0,26	9,36	0,43	0,937

3.7.6.3. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

3.7.6.3.1. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

Araştırmada görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

$H3c_0$ = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

$H3c_1$ = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının görev pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $p=0,001<0,05$ olduğundan görev pozisyonu farklı olan kullanıcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarını farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle $H3c_0$ hipotezi kabul edilmemiştir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi için yapılan Tukey post hoc analizi sonucuna göre asistan görev pozisyonundaki katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yönetici görev pozisyonundaki katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarıyla ile anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yetkili görev pozisyonundaki katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yönetici görev pozisyonundaki katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarıyla ile anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bunun nedeni yönetici pozisyonunun asistan ve yetkili pozisyonunun üstü olmasıdır. Dolayısıyla hipotez ($H3c_1$: Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.17.).

Çizelge 3.17. Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

	Asistan (1)		Yetkili (2)		Yönetici (3)		P
	(N=121)		(N=106)		(N=12)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
Yeniden Yapılanma	27,45	0,86	29,79	0,86	37,17	2,6	0,001
1 ve 3 ile gösterilen gruplar arasında farklılık vardır.							
2 ve 3 ile gösterilen gruplar arasında farklılık vardır.							

3.7.6.3.2. Görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki

Araştırmada görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{4c_0} = Çalışanların iş tatmini görev pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

H_{4c_1} = Çalışanların iş tatmini görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların iş tatmininin görev pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $p=0<0,05$ olduğundan görev pozisyonu farklı olan kullanıcıların iş tatmininin farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle H_{4c_0} hipotezi kabul edilmemiştir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi için yapılan Tukey post hoc analizi sonucuna göre asistan görev pozisyonundaki katılımcıların iş tatmini yetkili ve yönetici görev pozisyonundaki katılımcıların iş tatmini ile anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bunun nedeni emir komuta zincirinde asistan pozisyonun en alt pozisyon olması ve diğer iki pozisyonun süreci yönetmedeki etkinliklerinin rolüdür. Dolayısıyla hipotez (H_{4c_1} : Çalışanların iş tatmini görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.18.).

Çizelge 3.18. Görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki

	Asistan (1)		Yetkili (2)		Yönetici (3)		P
	(N=121)		(N=106)		(N=12)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İş Tatmini	9,8	0,46	12,41	0,46	14,63	1,56	0
1 ve 2 ile gösterilen gruplar arasında farklılık vardır.							
1 ve 3 ile gösterilen gruplar arasında farklılık vardır.							

3.7.6.3.3. Görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Araştırmada görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{5c_0} =Çalışanların işten ayrılma niyeti görev pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

H_{5c_1} = Çalışanların işten ayrılma niyeti görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların işten ayrılma niyetinin görev pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $p=0,001<0,05$ olduğundan görev pozisyonu farklı olan kullanıcıların işten ayrılma niyetinin farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle H_{5c_0} hipotezi kabul edilmemiştir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi için yapılan Tukey post hoc analizi sonucuna göre asistan görev pozisyonundaki katılımcıların işten ayrılma niyeti yetkili ve yönetici görev pozisyonundaki katılımcıların işten ayrılma niyeti ile anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bunun nedeni görev pozisyonu yükseldikçe sorumluluk ve buna bağlı olarak stres seviyesinin artmasıdır. Dolayısıyla Hipotez (H_{5c_1} : Çalışanların işten ayrılma niyeti görev pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.19.).

Çizelge 3.19. Görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

	Asistan		Yetkili		Yönetici		P
	(N=121)		(N=106)		(N=12)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İşten Ayrılma Niyeti	8,97	0,3	10,03	0,3	12,17	0,78	0,001
1 ve 2 ile gösterilen gruplar arasında farklılık vardır.							
1 ve 3 ile gösterilen gruplar arasında farklılık vardır.							

3.7.6.4. Görev yeri ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

3.7.6.4.1. Görev yeri ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

Araştırmada görev yeri ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

$H3d_0$ = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev yerine göre farklılık göstermemektedir.

$H3d_1$ = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları görev yerine göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının görev yerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda şube (n=133, ort:29,08, S:0,78), bölge yöneticiliği (n=30, ort:30,6,S:2,12), genel müdürlük (n=76, ort:28,16, S:1,04) grubunda bulunan çalışanların yeniden yapılanma sürecinde çalışan algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,478>0,05$ olduğundan $H3d_0$ kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.20.).

Çizelge 3.20. Görev yeri ile yeniden yapılanma arasındaki ilişki

	Şube		Bölge Yöneticiliği		Genel Müdürlük		P
	(N=133)		(N=30)		(N=76)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
Yeniden Yapılanma	29,08	0,78	30,6	2,12	28,16	1,04	0,478

3.7.6.4.2. Görev yeri ile iş tatmini arasındaki ilişki

Araştırmada görev yeri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

$H4d_0$ = Çalışanların iş tatmininin görev yerine göre farklılık göstermemektedir.

$H4d_1$ = Çalışanların iş tatmininin görev yerine göre farklılık göstermektedir.

Şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların iş tatminine yönelik algılarının görev yerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda şube (n=133, ort;13,3, S:0,44), bölge yöneticiliği (n=30, ort:12,7,S:1,04), genel müdürlük (n=76, ort:13,87, S:0,56) grubunda bulunan çalışanların iş tatmininin istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,539>0,05$ olduğundan H_4d_0 kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.21.).

Çizelge 3.21. Görev yeri ile iş tatmini arasındaki ilişki

	Şube		Bölge Yöneticiliği		Genel Müdürlük		P
	(N=133)		(N=30)		(N=76)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İş Tatmini	13,3	0,44	12,7	1,04	13,87	0,56	0,539

3.7.6.4.3. Görev yeri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Araştırmada görev yeri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{5d_0} = Çalışanların işten ayrılma niyetinin görev yerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{5d_1} = Çalışanların işten ayrılma niyetinin görev yerine göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik algılarının görev yerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda şube (n=133, ort;9,79, S:0,28), bölge yöneticiliği (n=30, ort:10,13,S:0,66), genel müdürlük (n=76, ort:9,05, S:0,36) grubunda bulunan çalışanların işten ayrılma niyetinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,183>0,05$ olduğundan H_{5d_0} kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.22.).

Çizelge 3.22. Görev yeri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

	Şube		Bölge Yöneticiliği		Genel Müdürlük		P
	(N=133)		(N=30)		(N=76)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İşten Ayrılma Niyeti	9,79	0,28	10,13	0,66	9,05	0,36	0,183

3.7.6.5. Yaş ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

3.7.6.5.1. Yaş ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

Araştırmada yaş ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{3e_0} = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_{3e_1} = Çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 20-30 yaş arası (n=93, ort:29,69, S:0,91), 30-40 yaş arası (n=108, ort:28,92,S:0,9), 40-50 yaş arası (n=35, ort:26,63, S:1,86), 50 yaş ve üzeri (n:3, ort:36,3, S:0,33) grubunda bulunan çalışanların yeniden yapılanma sürecinde çalışan algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,209>0,05$ olduğundan H_{3e_0} kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.23.).

Çizelge 3.23. Yaş ile yeniden yapılanma algısı arasındaki ilişki

	20-30 yaş arası		30-40 yaş arası		40-50 yaş arası		50 yaş ve üzeri		P
	(N=93)		(N=108)		(N=35)		(N=3)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
Yeniden Yapılanma	29,69	0,91	28,92	0,9	26,63	1,86	36,3	0,33	0,209

3.7.6.5.2. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki

Araştırmada yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{4e_0} = Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_{4e_1} = Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

Şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların iş tatmininin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 20-30 yaş arası (n=93, ort:29,69, S:0,91), 30-40 yaş arası (n=108, ort:28,92,S:0,9), 40-50 yaş arası (n=35, ort:26,63, S:1,86), 50 yaş ve üzeri (n:3, ort:36,3, S:0,33) grubunda bulunan çalışanların iş tatmininin istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,209>0,05$ olduğundan H_{4e_0} kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.24.).

Çizelge 3.24. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki

	20-30 yaş arası		30-40 yaş arası		40-50 yaş arası		50 yaş ve üzeri		P
	(N=93)		(N=108)		(N=35)		(N=3)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İş Tatmini	13,74	0,515	13,16	0,512	13,46	0,87	11	1,53	0,732

3.7.6.5.3. Yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Araştırmada yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler;

H_{5e_0} = Çalışanların işten ayrılma niyeti yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_{5e_1} = Çalışanların işten ayrılma niyeti yaşa göre farklılık göstermektedir.

şeklinde belirlendikten sonra, çalışanların işten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır Analiz sonucunda 20-30 yaş arası (n=93, ort:29,69, S:0,91), 30-40 yaş arası (n=108, ort:28,92,S:0,9), 40-50 yaş arası (n=35, ort:26,63, S:1,86), 50 yaş ve üzeri (n:3, ort:36,3, S:0,33) grubunda bulunan çalışanların işten ayrılma niyetinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. $P=0,209>0,05$ olduğundan H_{5e_0} kabul edilmiştir (bkz. Çizelge 3.25.).

Çizelge 3.25. Yaş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

	20-30 yaş arası		30-40 yaş arası		40-50 yaş arası		50 yaş ve üzeri		P
	(N=93)		(N=108)		(N=35)		(N=3)		
	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	Ort.	S	
İşten Ayrılma Niyeti	9,39	0,346	9,66	0,31	9,8	0,57	11,67	0,88	0,623



SONUÇ

Günümüzde sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik ve daha birçok alanda sürekli hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütlerde kullanılan sistemler, bilgi, teknoloji ve yöntemler sürekli yaşanan değişime ayak uyduracak şekilde değişmektedir. Rekabet yapısındaki bu büyük değişim, örgütleri öncelikli olarak “değişimi” anlama ve kabullenme yönünde etkilemiştir. Çünkü değişim ancak örgüt içerisinde benimsendiği sürece başarıya ulaştıracaktır. Değişimin farkına varan örgütler pazardaki değişime sadece örgüt içerisinde yapılacak stratejik odaklı değişimle yanıt verilebileceğini anlamıştır. İşte rekabette üstün konumu yakalayabilmek için değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek hatta bu değişimin önüne geçebilmek ve bu süreci kendi lehine çevirmek gerekmektedir. Bunu yapabilmeyen bir yolu da yeniden yapılanmadır.

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

Yeniden yapılanma çalışmaları; örgütlerin süreçlerini, sistemlerini ve bölümlerini ele alırken örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en önemli öge olan insan kaynağını dikkate almak zorundadır. Yeniden yapılanma çalışmalarının, yalnızca maddi ögelerin göz önüne alınması ile gerçekleşeceğini düşünüp, örgütteki insan ögesini göz ardı etmek, bir örgütü başarıya ulaştıramaz. Çünkü bir örgütün sahip olduğu en değerli kaynak olarak görülen insanın işinden tatmin olmasının ve işyerinde mutlu olmasının işgören verimliliği ile yaratıcılığının sağlanması, örgütlerin sürekliliği için çok önemlidir.

Yeniden yapılanma özel ya da kamu sektörü ayrımı olmaksızın tüm örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir tekniktir. Ancak kamu sektöründe gün geçtikçe artan bürokrasi ve hantallaşan örgüt yapısı günümüz koşullarında rekabet edebilmek için örgütleri değişime ve buna bağlı olarak çağdaş bir yönetim anlayışı olan yeniden yapılanmaya yönlendirmiştir. Bu hususları gözönünde bulundurarak araştırmamızda yeniden yapılanma sürecini yaşamış bir kamu bankası incelenmiştir.

Araştırmada yeniden yapılanma ile iş tatminine yönelik bulgular incelendiğinde, örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının işten tatminlerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmada yeniden yapılanma ile işten ayrılma niyetine yönelik bulgular incelendiğinde, örgütlerde çalışanların yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının işten ayrılma niyetlerini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmada örneklemin demografik değişiklerinin yeniden yapılanma algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak bulgular incelendiğinde, öğrenim durumu, görev yeri, yaş ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak cinsiyet ve görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet ile yeniden yapılanma sürecine yönelik çalışan algısı arasındaki ilişki incelendiğinde erkek katılımcıların yeniden yapılanma sürecine yönelik algıları kadın çalışanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni erkek çalışanların sürece yönelik sorumluluk alması ve esnek çalışma saatlerine ayak uydurmasıdır. Ayrıca üst yönetimin neredeyse tamamının erkek çalışanlardan oluşması da bu sonucu etkilemektedir. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde kadın çalışanların iş tatminin erkek çalışanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni kadınların yeniliğe daha açık olması ve süreci anlayarak kendilerini öne çıkarma istekleridir. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde erkek katılımcıların işten ayrılma niyeti kadın çalışanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni yeniden yapılanma sürecinde iş tatmini düşük olan erkek çalışanların kendilerine daha iyi bir iş bulmak istemeleridir.

Görev pozisyonu ile yeniden yapılanma sürecine yönelik çalışan algıları incelendiğinde işgörenin görev pozisyonu arttıkça yeniden yapılanmaya yönelik algı artmaktadır. Ayrıca asistan ve yetkili pozisyonları yönetici pozisyonundan etkilenmektedir. Bunun nedeni yönetici pozisyonunun asistan ve yetkili pozisyonunun üstü olmasıdır. Görev pozisyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde işgörenin görev pozisyonu arttıkça iş tatmini artmaktadır. Ayrıca asistan pozisyonu yetkili ve yönetici pozisyonlarından etkilenmektedir. Bunun nedeni emir komuta zincirinde asistan pozisyonunun en alt pozisyon olması ve diğer

iki pozisyonun süreci yönetmedeki etkinliklerinin rolüdür. Görev pozisyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde işgörenin görev pozisyonu arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bunun nedeni görev pozisyonu yükseldikçe sorumluluk ve buna bağlı olarak stres seviyesinin artmasıdır.

Araştırmaya yönelik olarak demografik değişkenler incelendiğinde, sadece cinsiyet ve görev pozisyonu ile yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmuştur. Bu durumun ana nedeni görev pozisyonu değişkeninin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen ücret unsuru ile bağlantılı olmasıdır. Diğer demografik değişkenlerle yeniden yapılanma algısı, iş tatmini, işten ayrılma arasında ilişki olmamasının bir nedeni de özel sektörde olduğu gibi işten çıkarılma korku ve kaygılarını yaşamamalarıdır.

Yeniden yapılanma ile ilgili literatürdeki araştırmaların bulguları incelendiğinde araştırmacıların büyük kısmının yeniden yapılanma sürecinde iş tatmininin olumlu etkilendiği sonucuna vardıkları, bazı araştırmacıların ise tam tersi bir sonuç bulduğu gözlemlenmiştir. Araştırmamızda ise yeniden yapılanmanın iş tatminini olumsuz etkilediği elde edilen bulgulardan anlaşılmıştır. Sürece yönelik olarak belirsizliklerin fazla olmasının bu duruma etki ettiği düşünülmektedir. Bu belirsizliğin ortadan kalkması için özellikle yeniden yapılanma sürecini karakterize eden unsurlardan planlama veya yeniden yapılanma öncesi hazırlık yapma ile yeniden yapılanmanın sonuçları konusunun daha titiz bir şekilde ele alınmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Yeniden yapılanmanın ne zaman başlayacağı, nasıl gerçekleşeceği, ne kadar süreceği ve ne tür sonuçları ortaya çıkarabileceği gibi konuların açıklığa kavuşturulmasının çalışanların belirsizlik algılarının azaltılmasında faydalı olacağı ifade edilebilir. Ayrıca, üst yöneticilerin süreci yönetirken çalışanlarına karşı açık olmaları ve iletişim kurmaları çalışanların iş tatmini düzeyini ve işten ayrılma niyetlerini değiştirebilir. Daha da önemlisi, çalışanların yeniden yapılanma sürecinde etkin bir şekilde rol almalarının sağlanmasıdır.

Örgütlerde yeniden yapılanma sürecinde çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik öneriler şunlardır;

- İşgörenlerin işe gelmek isteyecekleri bir ortamın yaratılması gerekir. İşgörenlerin yada çalışanların, çalıştıkları örgütü benimsemelerini en önemli nedeni, kendi katkılarının

bir değer oluşturduğunu bilmeleri ve o ortamda saygı görmeleridir. Bu da işgörenin iş tatminini artırabilir.

- İşgörenler arasında ortak bir amaca ulaşmayı öncelik haline getirmek ve işbirliğini sağlamak, hem işgörenler hem de örgüt ve iş açısından daha verimli olacaktır.
- İçsel dller (saygı görme, sorumluluk verme, terfi v.b.) işgörenleri, dışsal ödüllerden (maaş, prim v.b.) daha fazla örgüte bağlayarak ve yüksek kalitede iş yapmalarını sağlayarak işten ayrılmalarını azaltabilir.
- İşgörenler açısından riskin, belirsizliğin ve bağımlılığın var olduğu ortamda güven artmakta ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti azalabilir.
- Yöneticiler yeniden yapılanma sürecine tüm çalışanları dahil ederlerse ve bunun herkesin çıkarına olduğuna onları inandırılırsa yeniden yapılanma kurum tarafından işselleşir ve herkes buna sahip çıkar. Bunun sonucunda iş tatmini artabilir ve işten ayrılma azalabilir
- Görev pozisyonları arasındaki yetki ve görev dağılımının arasında belirsizliğin ortadan kalkması işten ayrılma niyetini azaltabilir.

Özetle, Türkiye’de bankacılık sektöründe yeniden yapılanma çalışmalarına olan ihtiyaın gün geçtikçe artması sonucu yapılan değişimler, sadece örgütsel yapının veya mevcut iş yapma tarz ve usullerinin değişmesi olarak ele alınırsa, sektörde verimliliği sağlayan en önemli faktörlerden biri olan işgücü göz ardı edilmiş olur. Özellikle işgörenlerin iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinin verimlilik üzerindeki etkisinin önemi dikkate alınırsa hedeflere ulaşmak için yapılan değişimlerde en önemli faktörün işgören olduğu bilinmelidir. Yeniden yapılanma sürecinde yaşanan değişimler karsısında korku ve kaygı yaşanması durumu sürecin iyi yönetilmesi durumunda geçerli değildir. Bu sebepten dolayı yeniden yapılanma sürecinde işgücü ile ilgili olumsuz faktörlerin de ele alınarak düzeltilmesi, değişim sürecinin sadece iş yapma tarz ve usullerinin değişmesi olarak ele alınmaması, değişimden etkilenecek bütün işgörenlerin sürece katılması ve değişim sürecinde yapılan faaliyetlerle ilgili olarak sürekli bilgilendirilmeleri gereklidir.

Sonuç itibariyle bu çalışma yalnızca bir örgütle ve belirli bir zaman dilimiyle sınırlıdır, bundan dolayı da genelleme yapılması doğru olmayacaktır. Bu yüzden ileride başta bu sektör olmak üzere bu konuda yapılacak araştırmalar, bu çalışmanın da geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışmanın, yeniden yapılanmanın çalışan üzerindeki etkilerine yönelik önemli birtakım ipuçları verebileceği

düşünülmektedir. Özellikle bankacılık sektörü hem emek yoğun, hem de çalışan müşteri etkileşiminin birçok endüstriye kıyasla çok yüksek olduğu kabul edilen bir alandır. Bu çerçevede müşterinin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesi, diğer bir ifadeyle banka ile olan ilişkisini sürdürmesinde çalışanlar kritik roller üstlenmektedirler. Bu kapsamda yeniden yapılanmanın çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun bilinmesi büyük önem taşımaktadır.





KAYNAKÇA

- Akasyalı, C. ve Aktaş, H. (2003). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 38.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 85.
- Akdoğan, A. (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 4.
- Akgün, A.E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi. 66.
- Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005). Job Satisfaction Of Managers In Tourism Cases In the Antalya Region Of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 480.
- Aksu, G., Acuner, A. ve Tabak, R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 275-276.
- Aktan, C. (1993). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 18.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. and Berbegal-Mirabent, J. (2015). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 10(113), 1-2.
- Alkoç, G. P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindekileri Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2.
- Altunay, Ö. (2006). *Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 94.
- Armistead, C. and Philip R. (1996). *Managing Business Process BPR and Beyond*. England: John Wiley&Sons, 35
- Aslan, S. ve Özçelik, S. (2009). İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 111.
- Aşkın, K. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 80.
- Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6, 2.
- Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6, 2.

- Ayanoğlu Şişman, F. (2007). *İŞletmelerde Yeniden Yapılanma S¼reci ve Bunun alıŐanların İŞ Tatmini ve ¼rg¼te Bağlılıklarına Etkisi(Bir Kamu Kurumu Uygulaması)*, Doktora Tezi, Marmara ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul, 37.
- Aydıntan, B. (2005). Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir ¼rnek: Arçelik. *Gazi ¼niversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,7(2), 78.
- Azaklı, ¼. (2011). *alıŐanların ¼rg¼te Bağlılıkları ve İŞ G¼vensizliđi Algısı ile İŞten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Y¼nelik Bir Uygulama*, Y¼ksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul, 89.
- Barlı, ¼. (2008). *Davranış Bilimleri ve ¼rg¼tlerde Davranış*, Erzurum: Aktif Yayınevi, 349.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Y¼netimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 181-182.
- Başaran, İ. E. (2000). *¼rg¼tsel Davranış – İnsanın ¼retim G¼c¼*. Ankara: Feryal Matbaası, 219.
- Bayrak, A. (2011). *Banka Y¼neticilerinin Yeniden Yapılanma S¼recine Y¼nelik Algılarının Belirlenmesi ve Beklentileri ile Karşılaştırılmasını Kapsayan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara ¼niversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstit¼s¼, İstanbul, 134.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Y¼ntem ve Pratik alıŐmalar*. İstanbul : Sistem Yayıncılık, 160.
- Bing¼l, D. (2010). *İnsan Kaynakları Y¼netimi*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım, 58.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. ve Erdem, B. (2009). *Y¼netim ve Organizasyon*. (İkinci Baskı). T¼rkiye: Detay Yayıncılık, 277.
- Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. USA: John Wiley Sons Ltd., 4.
- Boran, T. (2007). Demografik Değişkenlerin İŞ Tatminine Etkileri İzmir'deki Beş Ve D¼rt Yıldızlı Otellere Y¼nelik Bir Uygulama. *Doğuş ¼niversitesi Dergisi*, 8(1), 103.
- Bozkurt, İ. ve Bozkurt, ¼. (2008). İŞ Tatminini Etkileyen İŞletme İçi Fakt¼rlerin Eğitim Sekt¼r¼ Açısından Değerlendirmesine Y¼nelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş ¼niversitesi Dergisi*, 9(1), 2.
- Bozkurt, R. (2003). *S¼re İyileştirme*. T¼rkiye: Milli Prod¼ktive Merkezi, 12.
- Brayfield, A.H. and Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sekt¼r¼nde alıŐanların İŞ Tatmin D¼zeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, Y¼ksek Lisans Tezi, Anadolu ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Eskişehir, 41-42.

- Bulduk, A. (2013). *Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi*, Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara,18.
- Burtlon, R. (2001). *Business Process Management*. USA: Sams Publishing, 26.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 160.
- Byrene, J. (1993). *The Virtual Cooperation*. Business Week, 8(2), 99.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cranny, C. L., Simith, P. and Stone, F. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books, 1.
- Çalışkan, Z. (2005). *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*. Malatya: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 10.
- Çavuşoğlu, M. (2004). Sanal Organizasyonlar ve Elektronik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 324-325.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 25.
- Çetinoğlu, N. (2012). *Mekansal Veri Üretiminde Kalite Yönetimi Sistemi, Süreç Analizi ve Risk Yönetimi*, Uzmanlık Tezi, Tapu ve Kadastro Müdürlüğü Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Ankara, 18.
- Davenport, T. and Short, J.E. (1990). *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Review, 11.
- David Lei, D., and Slocum, J. (1992). *Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances*. California Management Review, 81-82.
- David, R. (1998). *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 187.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, (8th. Edition), New York: McGraw-Hill Book Co., 176
- DeConninck, J. and Bachmann, D. (2005). An Analysis of Turnover Among Retail Buyers, *Journal of Business Research*, 58(7), 875.
- Demirdağ, S. (2010). *İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 46.
- Deniz, M. (2005). *Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini.*, M. Tikici (Editör). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara. Nobel Yayınları, 310.
- Dess, G., Rasheed, A., Mclaughlin, K. and Priem, R., L. (1995). The New Corporate Architecture. *The Academy Of Management Executive*, 9(3), 13-14.

- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1973). Örgütsel Değişim. *Verimlilik Dergisi*, 2(3), 699.
- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: İz Yayıncılık, 8.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık, 54.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon ve Vizyon. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2), 3.
- Doğan, H. (2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 24.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165.
- Doğan, S. ve Selçuk, K. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37.
- Dormann, C. and Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Brothers Publishers, 119.
- Durak, İ. (2006). Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27(7), 103-104.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Dokuzuncu Baskı). Bursa: Dora Yayınları, 268-270.
- Eğnli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(3), 2009, 39.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 231.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4,27.
- Erkut, H. (1998). *Süreçlerle Yönetim*. İstanbul: Muka Yayıncılık, .43.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hız Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 17-18.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 169.
- Göker, M. (1996). *2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*. İstanbul: Tügiad Yayını, 21.
- Gökmen, A. (2006). *Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 42-25.
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 82.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 241.
- Hamel, G. and Prahalad, K.C. (1996). *Geleceği Kazanmak* (çev. Z. Dicleli). İnkilap Yayınları., 262-263.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Değişim Mühendisliği- İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto* (çev. S. Gül) Sabah Yayınları, 29.
- Hammer, M., Stanton, S.A. (1995). *Değişim Mühendisliğinde Devrim Ne yapmalı, Ne yapmamalı* (çev. S. Gül) Sabah Yayınları, 3.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. and Olve, N. (2000). *Virtual Organizations And Beyond: Discovering Imaginary Systems*, NewYork: CBI Series in Practical Strategy, 12-13 .
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers, 47.
- Hughes, L.W., Avey, J.B. and Nixon, D.R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 353.
- İraz, R. (2004). *Yenilenen Ekonomide Yenilenen Örgüt Yapıları*, Standard, 66.
- Jönsson, G. (2012). *After the change: How work role changes affect job satisfaction, turnover intention and general health*. Master Degree, Stockholm University Psychology Instution, Sweeden, 10-15.
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1220.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 37
- Keçecioglu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 1
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. 112.

- Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 41.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 79.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 389.
- Köseoğlu, M.A. (2008). İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: Kobilerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 91-92.
- Köymen, A. G. (2010). *Bankalarda Örgütsel Değişim ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 40.
- Kunt, Ş. (2012). *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 8.
- Küçük, O. (2004), *Standardizasyon ve Kalite*. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 77.
- Lee, G. and Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23-39.
- Lobburi, P. (2012). The Influence of Organizational and Social Support on Turnover Intention in Collectivist Context. *The Journal of Applied Business Research*, 28(1), 95.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* . Chicago: Rand McNally, 1304.
- Manganelli, R.L. and Klein M.M. (1994). *The Reengineering Handbook- A Step –by- Step Guide to Business Transformation*. New York: Ama, 8.
- Meriç, E.B. (2010). *Yeniden Yapılanma Sürecinin İşgören Performansına Etkileri: İller Bankası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 58.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 197.
- Miner, J. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, 116.
- Mottaz, C. J. (1987). Age And Work Satisfaction. *Work And Occupations*, 14(3), 389-408

- Neuman, K. (2003). The effect of organizational reengineering on job satisfaction for staff in hospital social work departments. *Social Work in Health Care*, 36(4), 19-33.
- Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ő. (2009). İŞletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-İŞ*, 11(1), 142.
- Okay, I. (1999). *İŞletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 38.
- Okpara, J.O. (2006). The Relationship of Personal Characteristics and Job satisfaction: a Study of Nigerian Managers in the Oil Industry. *The journal of American Academy of Business*, 10(1),
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İŞletmelerine Yönelik Görgül, Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 166.
- Ökten, S.S. (2008). *Güçlendirmenin İŞ Tatmini ve İŞten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 35.
- Öneren, M. (2008). İŞletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 167.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İŞten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 339.
- Özalp, İ., Sakar, N. ve Haşit, G. (1992). Reorganizasyonun İŞletmenin Devamlığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İŞletmelerde Reorganizasyon ile ilgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 137.
- Özdemir, E. (2007). *Süreç Yönetimi ve Kara Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Süreç Yönetimi Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 54.
- Özdemir, L. (2010). Post-Endüstriyel Örgütlenme Biçimi olarak Şebeke Organizasyonlar ve Malatya İl Sanayisinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(2), 190.
- Özgeldi, M. ve Kalkan, S. (2007). Sanal Organizasyonlarda Balanced Scorecard(“dengeli başarı göstergesi”): Bir Örnek Olay Çalışması. *İktisat İŞletme ve Finans Dergisi*, 22(254), 88.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi, 327.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (Dördüncü Baskı).Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 123.

- Özkan, Y. (2004). Değişim Mühendisliği. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 213.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 149.
- Probst, T. M. (2003). Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring A Solomon Four-Group Study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Proje Yönetimi Enstitüsü. (2013). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu)*. Türkiye. Proje Yönetimi Enstitüsü, 46.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. (Eleventh Edition), New Jersey: Pearson Education, 375.
- Roberts, L. (1994). *Process Reengineering The Key to Achieving Breakthrough Success*. USA, ASQC Quality Press, 80-81
- Rusbelt, C., Farrel, D. and Rogers, G. (1998). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 599.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları, 208.
- Sait, G. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 242.
- Salih, Z., İmamoğlu H.K. ve Serhat, E. (2005). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 169.
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(8), 1.
- Schein, E.H. (1999). *Corporate Culture Survival Guide: Sense Nonsense about Cultural Change* (çev. Mustafa T.), Ankara: TODAİE, No. 173. 96.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N., (2000). *Organizational Behavior*. (7th Edition), New York: John Wiley & Sons, Inc, 118-119
- Selek, İ. (2006). *Süreç Yönetiminin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş. Bir Uygulaması*, Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 37.
- Seymen, O. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulaması*. İstanbul: Beta Yayınları, 73.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık, 326-327.
- Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12.

- Şimşek, M. (2006). *Konya'da Faaliyet Gösteren Otomotiv-Yan Sanayi İşletmelerinde Yöneticilerin Bakış Açılıyla Stratejik Planlama*. Erzurum:14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 451.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. (On üçüncü Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi, 284.
- Tabachnick, G. and Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (Third Edition). Northridge: Harper Collins College Publisher, 70.
- Tabancalı, E. (2012). *Örgütsel Değişim.*, C. Elma ve K. Demir. (Editörler). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Üçüncü Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, s.353-354.
- Tampoe, M. (1994). *Exploiting The Core Competences of Your Organization*. Long Range Planning, 68.
- Taslak, S. (2008). *İşten Ayrılma Niyeti.*, M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Editörler). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Birinci Baskı. Ankara. G.Ü.V. İlke Yayınevi, 125.
- Telman, N. ve Ünsal, P., (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 59.
- Temgilioğlu, D., Atilla, E.A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi içinde*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 279.
- Tett, R. and Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention And Turnovers. *Personel Psychlogocy*, 262.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım. 95.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, 105.
- Topça, E. (2006). *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Kobilerin Yeniden Yapılanması: Türkiye'deki Kobilerin Yönetim ve Organizasyon Yapısının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 92.
- Tural, H. (2009). *Belediyelerde Süreç Yönetimi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızlısıhha Müdürlüğü Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 77
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 165.
- Tütüncü, Ö., Doğan Ö.İ. ve Topoyan, M. (2004). *Süreçlerde Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumunda sunuldu, Konya.

- Uygur, A. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 154.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 151, 175-176.
- Ülgen, H. ve Mirza, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, 180.
- Vanhecke, B. (2013). *How Managers Can Make a Success of Business Process Management*. BpTrends, 1.
- Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 31.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 42.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 99.
- Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences*. Human Resource Management Review,12, 173.
- Wendell, L. French, C. and Bell, H. (1995). *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, (5th Edition), New Jersey: Prentice Hall, 5.
- Yalçın, İ. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 95.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Sosyo-demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 3.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 29.
- Yeşilyurt, N. (1991). *Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması*, İstanbul: Rota Yayınları, 55.
- Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2007). Kit'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma Seka Örnek Uygulaması. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 120.
- Yusof, S.M. and Elaine, A. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. *Total Quality Management*.10,4(5), 803-809.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Altıncı Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 50.
- Yüksel, Ö. ve Murat, G. (2001). Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansımaları. *Gazi üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 113.

Zweni T. (2004). *An Assessment of The Impact of Organisational Restructuring on The Morale of Employees at a Selected Financial Institution*, Master Degree, Nelson Mandela Metropolitan University Magister in Business Administration, South Africa, 118.





EKLER

EK-1. Anket Formu

Bu anket, yeniden yapılandırma kavramının çalışanlarca nasıl algılandığını ve yeniden yapılandırma sürecine etkilerine ilişkin görüşlerin alınması amacıyla yapılmaktadır. Anketin amacı kurumu değerlendirmek değil, yeniden yapılandırma kavramının çalışanlarca algılanışı, yeniden yapılanma sürecinin iş tatmini ve işten ayrılma üzerine ilişkin görüşlerinin alınmasıdır. Sorulara verilen yanıtlar gizli tutulacak ve bilgiler bu doğrultuda değerlendirilecektir. Ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkürler. Ahmet Eralp Çelen Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı-İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız

2. Cinsiyetiniz

- Erkek Kadın

3. Öğrenim Durumunuz

- İlköğretim Lise
 Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
 Diğer

4. Kurumdaki toplam çalışma süreniz (Yıl olarak)

5. Kurumda görev yeriniz

- Şube (Ticari-Kurumsal- Girişimci-Şube)
 Bölge (Bölge Yöneticiliği-Koordinatörlük)
 Genel Müdürlük

6. Görev Pozisyonunuz

- Asistan
 Yetkili
 Yönetici

7. Unvanınız

- Banko Asistanı Servis Görevlisi Servis Yetkilisi
 Yönetmen Yardımcısı Yönetmen Uzman Yardımcısı
 Uzman İç Kontrolör Yardımcısı İç Kontrolör
 Kıdemli İç Kontrolör Müdür Bölüm Başkanı
 Genel Müdür Yardımcısı Diğer

EK-1. (Devam). Anket Formu

8. Yeniden yapılandırma sürecinden sonra.....

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu organizasyonun üst düzey yöneticilerime güvenmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeniden yapılandırma süreci iyi planlandı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeniden yapılandırmanın banka için pozitif getirileri oldu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyon içinde uzun zaman çalışmayı amaçlamaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimden gerçekten keyif almaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevcut işimden oldukça memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birçok gün iş konusunda hevesliyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üst düzey yöneticiler etkili olarak yeniden yapılanma sürecini uyguladılar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üst düzey yönetime ve organizasyona halen güvenim devam etmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyon olumlu anlamda değişti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üst düzey yöneticiler dürüst ve korumacıydılar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yakında yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyon içindeki konumum ile ilgili pozitif duygular içindeyim ve geleceğimi bu organizasyon içinde görebilmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her bir işgünü sanki hiç bitmeyecekmiş gibi görünüyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekrar seçme imkanım olsa mevcut kurumumu tercih ederdim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Çelen Ahmet Eralp
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 16.11.1984 Ankara
Medeni hali : Bekar
Telefon : 05334107685
e-mail : eralpcelen@gmail.com



Eğitim Derece

Lisans

Lise

Eğitim Birimi

Ankara Üniversitesi-Matematik

Çankaya 50. Yıl Lisesi (YDA)

Mezuniyet tarihi

16.06.2006

12.06.2002

İş Deneyimi

Yıl

2008-

Yer

Ziraat Bankası-İnsan Kaynakları B.B.

Görev

Atama Yetkilisi

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Müzik Dinlemek, Yüzmek, Futbol Oynamak



GAZİ GELECEKTİR...

