T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA REORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KOCAELİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET İHSAN EĞİLMEZ

ANABİLİM DALI :İŞLETME
PROGRAMI :YÖNETİM ve ORGANİZASYON

KOCAELİ, 2008

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA REORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KOCAELİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET İHSAN EĞİLMEZ

ANABİLİM DALI :İŞLETME
PROGRAMI :YÖNETİM ve ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF.DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ, 2008

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA REORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KOCAELİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan :Ahmet İhsan EĞİLMEZ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No:15.10.2008-2008/25

Prof.Dr.	Prof.Dr.	Doç.Dr.
Nurullah GENÇ	Nihat ERDOĞMUŞ	Kenan AYDIN

KOCAELİ, 2008

ÖNSÖZ

Son yıllarda küresel ekonomide yaşanan baş döndürücü gelişmeler, ekonomisini liberalleştirerek rekabetçi ortamda daha kaliteli üretim yapmayı kendisine ilke edinen ülkemiz ekonomisini de derinden etkilemektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren organizasyonlar artık sadece ülkemiz sınırları içinde bulunan rakip organizasyonlarla değil, dünyanın herhangi bir yerinde bulunabilecek diğer organizasyonlarla rekabet etmek durumunda kalmaktadır.

Bu durumda, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden bağımsız olarak yaşamaları mümkün olmayan organizasyonlar, organizasyon yapısı ve kültürü, kullanılan teknoloji, işgören kalitesi, işin yapılma şekli ve yönetim anlayışı bakımından, sürekli olarak kendilerini rekabetçi piyasaya uydurmak durumunda kalmakta, bu uyumu sağlayamayan organizasyonların uzun vadede varlıklarını sürdürmeleri mümkün olamamaktadır.

Organizasyonların, yapı, kültür, teknoloji, işgören kalitesi ve yönetim anlayışı olarak çevreye uyumunu sağlamanın başlıca yollarından bir tanesi de uygulanan "reorganizasyon" çalışmalarıdır. Reorganizasyonlar organizasyonun çevreye uyumunu ve dolayısıyla yaşam süresini uzatırken, organizasyonda bulunan işgörenler üzerinde de değişik etkiler yaratarak onların örgütsel bağlılıklarını farklı biçimlerde etkileyebilmektedirler.

Bu çalışma ile Kocaeli bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve reorganizasyon çalışması yapan bir işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yapılan reorganizasyondan nasıl etkilendikleri araştırılmıştır.

Konunun seçiminde ülkemizde yapılan reorganizasyonların işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği konusunda bir çalışmanın bulunmaması ve yapılacak böyle bir araştırmanın bundan sonra yapılacak olan reorganizasyon çalışmalarına yol gösterebileceği düşüncesi etkili olmuştur.

Yüksek Lisans öğrenimim süresince ve tez araştırmamın her safhasında yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof.Dr. Nurullah GENÇ'e ve bu süreçte beni büyük bir sabır ve özveriyle destekleyen eşim ve çocuklarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yalova, Ağustos 2008 Ahmet İhsan EĞİLMEZ

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **İ**

İÇİNDEKİLER DİZİNİ ..... **İV**

ÖZET ..... **İX**

ABSTRACT ..... **X**

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **Xİ**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **Xİİ**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **Xİİİ**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

REORGANİZASYON VE İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER KAVRAMLAR **3**

1.1. Değişim Kavramı ve Terminoloji **3**
1.1.1. Dünyadaki Değişim Trendi ve Değişim Dinamikleri 6
1.1.2. Değişim Süreci 7
1.1.3. Örgütsel Değişimin Tanımı 8
1.1.4. Örgütsel Değişim Yöntemleri 9
1.1.4.1. Geleneksel Değişim 9
1.1.4.2. Planlı Değişim 9
1.1.5. Örgütsel Değişime Farklı Yaklaşımlar 10
1.1.6. Başlıca Değişim ve Yenilik Türleri 11
1.1.6.1. Makinelerde ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişim 11
1.1.6.2. Personeldeki Değişim 12
1.1.7. Organizasyon Geliştirme 12
1.1.8. Kurumsal Yeniden Yapılandırma 13
1.1.9. Yeniden Yapılanma 14
1.1.9.1. Yönetim Zihniyeti 14
1.1.9.2. Stratejik Tasarım 15
1.1.9.3. Örgütsel Tasarım 15
1.1.10. Stratejik Yeniden Yapılanma 16
1.1.11. Değişime Karşı Direniş Türleri 16
1.1.11.1. Örgüte Bağlı Psikolojik Güçlükler 16
1.1.11.2. Biçimsel Olmayan (Informal) Psikolojik Güçlükler 18
1.1.12. Yeniliğe Karşı Gösterilen Tepkilerin Niteliği 18
1.1.12.1. Rasyonel Nedenler 19
1.1.12.2. Psikolojik Nedenler 19
1.1.12.3. Sosyolojik Nedenler 19

1.2. Reorganizasyonun Tanımı 19
1.2.1. Reorganizasyonun Amaçları 22
1.2.2. Reorganizasyonun Önemi 26
1.2.3. Reorganizasyonu Gerektiren Nedenler 27
1.2.3.1. Çevre 30
1.2.3.1.1. İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişim 30
1.2.3.1.1.1. Sosyo-Kültürel Unsurlar 31
1.2.3.1.1.2. Ekonomik Unsurlar 31
1.2.3.1.1.3. Politik-Hukuki Unsurlar 31
1.2.3.1.1.4. Teknolojik Unsurlar 32
1.2.3.1.2. Örgütü Etkileyen Diğer Çevresel Unsurlar 33
1.2.3.1.2.1. Müşteriler 33
1.2.3.1.2.2. Satıcılar 33
1.2.3.1.2.3. İşgörenler 34
1.2.3.1.2.4. Rakipler 34
1.2.3.1.2.5. Hissedarlar 34
1.2.3.2. Yayılma 35
1.2.3.3. Büyüme 35
1.2.3.3.1. Yönetim Sorunları 36
1.2.3.3.2. Denetim Sorunları 37
1.2.3.4. Teknoloji 37
1.2.4. Reorganizasyonların Başarısını Etkileyen Faktörler 38
1.2.4.1. Değişimin Tüm Organizasyonu Kapsayacak Şekilde Olması 38
1.2.4.2. Program ve Proje Yönetimi 38
1.2.4.3. İnsan Yönetiminin Organizasyon Değişimi ile Entegrasyonu 38
1.2.4.4. Etkin Liderlik 39
1.2.5. Reorganizasyon Yaklaşımları 40
1.2.5.1. Ani Reorganizasyon Yaklaşımı 40
1.2.5.2. Kısa Vadeli Yaklaşım 40
1.2.5.3. Uzun Vadeli Yaklaşım 40
1.2.6. Reorganizasyonu Şekillendiren Faktörler 40
1.2.6.1. Model Bazlı Öğrenme 41
1.2.6.2. Harici Deneyim 41
1.2.6.3. Dahili Deneyim 41
1.2.6.3.1. Kıdemli Yöneticinin Deneyimi 41
1.2.7. Deneyimlerden Öğrenme 42
1.2.7.1. Proje Yönetim Teknikleri 42
1.2.7.2. Diğerlerinden Öğrenme 42
1.2.7.3. İşgörenlerin Rolü, Haberleşme ve Katılım 43
1.2.7.4. Tüm Yapıların, Sistemlerin ve Süreçlerin Yeniden Dizaynı 43
1.2.8. Reorganizasyon Süreci 44
1.2.8.1. Mevcut Durumun Saptanması 44
1.2.8.1.1. Çevrenin İncelenmesi 45
1.2.8.1.2. Örgütün İncelenmesi 45
1.2.8.2. Mevcut Durumun Değiştirilmesi 46
1.2.8.2.1. Yeniden Düzenleme Projesinin Hazırlanması 47
1.2.8.3. Yeniden Düzenlemenin Başlaması 47
1.2.8.3.1 Reorganizasyona Karşı Tepkilerin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Çalışmaların Yapılması 48
1.2.8.3.1.1. Eğitim ve Haberleşme 49
1.2.8.3.1.2. Çalışanların Yapılacak Değişikliğe Katılımının Sağlanması 49
1.2.8.3.2. Yeniden Düzenlemenin Uygulamaya Konulması 50
1.2.8.4. Uygulamanın Denetlenmesi 50
1.2.9. Reorganizasyonların Başarısızlık Nedenleri 51
1.2.10. Organizasyon ve Norm Kadro Düzenleme Esasları 52
1.2.10.1. Hazırlık Aşaması 52
1.2.10.2. Organizasyonun Amaçları 52
1.2.10.3. Organizasyonun Görevleri 53
1.2.10.4. Organizasyonun Yapısı ve Şematik Görünümü 53

1.2.10.5. Organizasyonun Kadroları....54
1.2.11. Yapısal Değişim Uygulamalarına Temel Engeller....54
1.2.11.1. Yönetim/Liderlik Geliştirme Sorunları....55
1.2.11.2. Fonksiyonel Duvarlar....55
1.2.11.3. Takım Liderliği....55
1.2.11.4. Geçit Engelleri....56
1.2.11.4.1. Sürtüşme....56
1.2.11.4.2. Direnme....56

İKİNCİ BÖLÜM....57

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK....57

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı....57

2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları....61
2.2.1. Davranışsal Bağlılık....63
2.2.2. Tutumsal Bağlılık....64

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları....65
2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması....65
2.3.1.1. Ahlâki Bağlılık....65
2.3.1.2. Hesapçı Bağlılık....65
2.3.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık....66
2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması....66
2.3.2.1. Uyum Bağlılığı....66
2.3.2.2. Özdeşleşme Bağlılığı....66
2.3.2.3. İçselleştirme Bağlılığı....67
2.3.3. Balcı'nın Sınıflandırması....68
2.3.3.1. Uyum....68
2.3.3.2. Özdeşleşme....68
2.3.3.3. İçselleştirme....69
2.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması....69
2.3.5. Mowday'ın Sınıflandırması....69
2.3.6. Wiener'in Sınıflandırması....70

2.4. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar....70
2.4.1. Duygusal Bağlılık....71
2.4.2. Devam Bağlılığı....72
2.4.3. Normatif Bağlılık....72

2.5. Örgütsel Bağlılığın Odağı....73
2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Odağı....73
2.5.2. Örgütsel Bağlılığın Öze Odaklanması....74

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler....75
2.6.1. Bireysel Faktörler....77
2.6.2. İş ve Role İlişkin Faktörler....77
2.6.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler....77
2.6.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler....78

2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Diğer Faktörler....78

2.8. Örgütsel Bağlılık Sonuçları....79
2.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık....80
2.8.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık....81

2.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık....81

2.9. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesi.... 82
2.9.1. Düşüncenin Geliştirilmesi....82
2.9.2. Duygusal Bağlılığın Gelişmesi....83
2.9.2.1. Kişisel Nitelikler....83
2.9.2.2. İş Deneyimi....84
2.9.2.3. Duygusal Bağlılığın Sonuçları....85
2.9.3. Devam Bağlılığının Gelişmesi....85
2.9.3.1. Devam Bağlılığı ve Yeteneklerin Aktarılabilirliği....86
2.9.3.2. Devam Bağlılığının Sonuçları....87
2.9.4. Normatif Bağlılığın Gelişmesi....87
2.9.4.1. Önceki Varsayımlar ve İşlemler....87
2.9.4.2. Normatif Bağlılığın Sonuçları....88
2.9.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının Birleştirilmesi....88

2.10. Örgütsel Bağlılığın Uygunluğu.... 89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.... 91

REORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.... 91

3.1. Reorganizasyon Örgütsel Bağlılık İlişkisi.... 91

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Reorganizasyon İlişkisi 93
3.2.1. Reorganizasyon, İşin Niteliği ve Önemi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi....94
3.2.2. Reorganizasyon, Yöneticiler ile Liderlerin Rolü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....96
3.2.3. Reorganizasyon, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....97
3.2.4. Reorganizasyon, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....98
3.2.5. Reorganizasyon, Örgütsel Ödüller ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....99
3.2.6. Reorganizasyon, Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....100
3.2.7. Reorganizasyon, Rol Belirsizliği ve Çatışması ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi....100
3.2.8. Reorganizasyon, Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....102

3.3. Reorganizasyon ve Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.... 104
3.3.1. Reorganizasyon, Organizasyon Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....104
3.3.2. Reorganizasyon, Örgüt İçi İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....106
3.3.3. Reorganizasyon, Coğrafi Konum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....107
3.3.4. Reorganizasyon, İşgücü Devir Hızı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....108
3.3.5. Reorganizasyon, Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.108
3.3.6. Reorganizasyon, Çalışma Ortamı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....109
3.3.7. Reorganizasyon, İşgören Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....109
3.3.8. Reorganizasyon, İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 110
3.3.9. Reorganizasyon, Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi....110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.... 112

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.... 112

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.... 112

4.2. Araştırmanın Kısıtları 113

4.3. Örneklem Kitlesi 113

4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler 114
4.4.1. Bağımsız Değişkenler 114
4.4.2. Bağımlı Değişkenler 115

4.5. Araştırma Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli 115

4.6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar 117

4.7. Veri Toplama Aşaması 117

4.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular 118
4.8.1. Örnekleme Ait Genel Bilgiler 118
4.8.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri 121
4.8.3. Faktör Analizi 123
4.8.4. Hipotezlerin Testi 126
4.8.4.1. Hipotez 1'in Test Edilmesi 128
4.8.4.2. Hipotez 2'nin Test Edilmesi 129
4.8.4.3. Hipotez 3'ün Test Edilmesi 131
4.8.4.4. Hipotez 4'ün Test Edilmesi 132

BEŞİNCİ BÖLÜM 134

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER 134

5.1 Genel Sonuçlar 134

5.2 Araştırma Sonuçları ve Tartışmalar 135

5.3. Yöneticilere Yönelik Öneriler 140

5.4. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler 142

EKLER 143

YARARLANILAN KAYNAKLAR 146

ÖZGEÇMİŞ 157

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; organizasyonlarda gerçekleştirilen reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini araştırmaktır. Çalışmada bu etki hem örgütsel bağlılığın üç farklı düzeyi olan *duygusal bağlılık, devam bağlılığı* ve *normatif bağlılık* açısından, hem de genel olarak *örgütsel bağlılık* açısından ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama alanı Kocaeli'de faaliyet gösteren ve reorganizasyon çalışmaları gerçekleştiren Montel firması olarak seçilmiştir.

Çalışmanın kuramsal bölümü, ikincil kaynaklar kullanılarak hazırlanmıştır. *Reorganizasyon* ve *örgütsel bağlılık* üzerine yazılmış kitaplardan, dergilerden, araştırmalardan, bilimsel makalelerden, tez çalışmalarından ve internetten yararlanılmıştır. Araştırmada Allen ve Meyer tarafından geliştirilen *örgütsel bağlılık ölçeği* kullanılarak 83 işgörene anket uygulanmıştır. Toplanan veriler *t- testi* kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları; yapılan reorganizasyonların işgörenlerin hem genel olarak örgütsel bağlılıklarını hem de örgütsel bağlılığın üç farklı düzeyi olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını artırmadığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda günümüze kadar birçok çalışma yapılarak, örgütsel bağlığı etkileyen değişik faktörler incelenmiştir. Bu çalışma ile daha önce yapılmış olan çalışmalara katkıda bulunularak, reorganizasyonların örgütsel bağlılığa olan etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Reorganizasyon, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık*

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of the reorganisations over the employees' *organisational commitment*. In this study, both the three different aspects of organisational commitment (*affective commitment, continuance commitment* and *normative commitment*) and organisational commitment in general have been examined. The practice of the study has been executed in Montel Furniture Company which is situated in Kocaeli providence and done reorganisation recently.

The theoretical part of the study was prepared by using secondary sources. For this purpose text books related to reorganisation and organisational commitment, periodicals, surveys, scientific articles, other thesis and internet search were used. A questionnaire about the organisational commitment which originally defined by Allen and Meyer has been applied to 83 employees. The data has been processed by t-test technique.

The results of the study suggest that, reorganisation activities in the organisations don't increase the level of both organisational commitment in general and the three different aspects of organisational commitment (*affective commitment, continuance commitment* and *normative commitment*).

Up to present-day, various studies had been done about organisational commitment and examined how different factors affect it. With this study, it is aimed to examine the relation between reorganisation and organisational commitment and to contribute previous studies.

Keywords: *Reorganisation, Organisational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment*

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.g.a.	Adı Geçen Araştırma
A.g.e.	Adı Geçen Eser
A.g.m.	Adı Geçen Makale
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer
Çev.	Çeviren
DSMMMO	Denizli Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
HR	İnsan Kaynakları (Human Resources)
IT	Bilgi Teknolojisi (Information Technology)
İ.İ.B.F.	İzmir İktisadi İlimler Fakültesi
KOBİ	Küçük Orta Boy İşletme
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TODAİE	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜGİAD	Türkiye Genç İşadamları Derneği
U.K.	Birleşik Krallık (United Kingdom)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1, Araştırmanın Modeli (I)..... 116
Şekil 4.2, Araştırmanın Modeli (II)..... 116

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyet Bilgileri 118
Tablo 4.2, Araştırmaya Katılan İşgörenleri Çocuk Sayıları 119
Tablo 4.3, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları 119
Tablo 4.4, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaş Grupları 119
Tablo 4.5, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları 120
Tablo 4.6, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süreleri 120
Tablo 4.7, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışma Hayatında Geçirdikleri Toplam Süre 121
Tablo 4.8, Farklı Bağlılık Düzeylerinde Reorganizasyon Öncesi ve Sonrası Cronbach Alfa Değerleri 123
Tablo 4.9, Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi 126
Tablo 4.10, Hipotez 1'e Ait Test Sonuçları 128
Tablo 4.11, Hipotez 1'e Ait Korelasyon Değeri 128
Tablo 4.12, Hipotez 1'e ait istatistikler 128
Tablo 4.13, Hipotez 2'ye Ait Test Sonuçları 129
Tablo 4.14, Hipotez 2'ye Ait Korelasyon Değerleri 130
Tablo 4.15, Hipotez 2'ye Ait İstatistikler 130
Tablo 4.16, Hipotez 3'e Ait Test Sonuçları 131
Tablo 4.17, Hipotez 3'e Ait Korelasyon Değeri 131
Tablo 4.18, Hipotez 3'e Ait İstatistikler 131
Tablo 4.19, Hipotez 4'e Ait Test Sonuçları 132
Tablo 4.20, Hipotez 4'e Ait Korelasyon Değeri 132
Tablo 4.21, Hipotez 4'e Ait İstatistikler 132

GİRİŞ

Yönetim bilimi, eldeki kıt kaynakların verimli, etkin ve rasyonel biçimde kullanılmasını öğreten bir bilim dalıdır. Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı da örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktır.

Bilindiği gibi, bir örgütün yapısı amaçlara ulaşmak için gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile dağıtıldığını, bireyler ve örgütsel birimlerin örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda nasıl birbirleri ile ilişkilendirildiğini gösterir.

Diğer yandan, insan faktörü yani işgörenler organizasyonların en temel unsurlarıdır. İşgörenlerin içinde faaliyet göstermiş oldukları organizasyonlara olan bağlılıkları ise, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından kilit bir öneme sahiptir.

Yönetim bilimi ile uğraşan bilim insanları, geçmişten günümüze kadar, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması amacıyla diğer birçok konu üzerinde olduğu gibi, hem organizasyonların ideal yapılarının nasıl olması gerektiği konusu ile ilgili, hem de organizasyonların asli unsuru olan insan davranışları üzerine birçok araştırma yapmışlardır. Bu kapsamda, organizasyon yapı ve kültürlerinin, yönetim anlayışlarının, kullanılan teknolojinin ve işgören yapısının daha ideale doğru değiştirilmesinde bir yöntem olarak sıklıkla kullanılan reorganizasyon konusu incelendiğinde; örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmayı amaçlayarak yapılan birçok reorganizasyon çalışmasının başarısızlıkla sonuçlandığı, bazen mevcut durumu hiç değiştirmediği, bazen de daha da kötüye götürdüğü görülmüştür. Bunun nedenleri incelendiğinde ise; temel nedenin, ihmal edilen insan faktörü olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, reorganizasyonların işgörenler üzerindeki etkilerinin araştırmaya değer bir konu olduğu değerlendirilmiş ve tez konusu olarak seçilmiştir. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde de reorganizasyonlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi

inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış, bu da araştırma konusunun seçiminde ilave bir etken olmuştur.

Bu araştırmada, örgüt yapı ve kültürlerini, yönetim anlayışlarını, kullanılan teknolojiyi ve işgören yapısını değiştirerek organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlayan reorganizasyon faaliyetleri ile yapılan reorganizasyonların örgütün olmazsa olmazı olan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve bu yolla bilimsel sürece katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Bu tez çalışmasında, Kocaeli bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve organizasyon genelinde reorganizasyon çalışmaları gerçekleştiren Montel firması işgörenlerinin, yapılan reorganizasyon öncesi ve sonrası örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmaktadır. Çalışma, özellikle çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan ve reorganizasyonlardan en fazla etkilendikleri düşünülen mavi yaka personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; değişim ve reorganizasyon ile ilgili kavramlar, ikinci bölümünde ise; örgütsel bağlılık ile ilgili farklı yaklaşımlar ve özellikle örgütsel bağlılığın üç farklı düzeyi olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; reorganizasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi teorik düzeyde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde; araştırmanın uygulama safhasında verilerin toplanma ve analiz süreci hakkında bilgi verilerek, analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise; sonuç değerlendirme ve öneriler kısmı yer almaktadır. Bu kısımda önce araştırmadan elde edilen genel sonuçlar ve araştırma hipotezleri ile ilgili bulgular tartışılmış, daha sonra ise araştırma sonuçlarıyla ilgili olarak yöneticilere önerilerde bulunulmuştur. Bu bölümün en sonunda, araştırma konusuyla ilgili olarak, daha sonra yapılabilecek araştırmalarda araştırmacılara yön gösterici önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
REORGANİZASYON ve İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER KAVRAMLAR

1.1. Değişim Kavramı ve Terminoloji

Evrenin bir bütün olarak sürekli bir oluş ve değişim içinde olduğu birçok düşünür ve filozof tarafından çok eski çağlardan beri dile getirilmiştir. Nitekim Heraklietos (M.Ö. 540-480) "aynı nehirde iki kere yıkanamazsın" sözüyle bunu vecizeleştirmiştir.[1] Söz konusu bu değişim üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar toplumsal değişme, teknolojik değişme ve ekonomik değişmedir.[2]

Örgütler de açık sistemler olarak, çevresel değişimlerden kendilerini koruyamazlar. Dolayısıyla değişim yönündeki içsel ve dışsal baskılara bir tepki vermek zorundadırlar. [3]

Çok kısa zaman dilimlerinde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen olağanüstü değişim, işletmeler içerisinde de birçok açıdan yeni yapılanmaları gerekli kılmaktadır. Önce ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeyi daha sonra da büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedefleyen işletmeler için değişim, hayatta kalmanın ve başarmanın temel şartlarından birisi haline gelmiştir. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin değişimden kaçınma gibi bir seçenekleri kalmamıştır.[4]

Lügat anlamına göre değişim; bir başka biçime ya da duruma girme anlamına gelmektedir. Türkçede son yıllarda yaygın olarak kullanılan

---

[1] Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İst.Üniv.Yayını, 1981, s.1
[2] Çelebioğlu, a.g.e., ss.9-62 ve 66.
[3] W.M.Evan, Richard Draft, **Organization Theory Research and Design**.
[4] O. Erdil ve H. Keskin, **Örgütsel Değişimin Gerekliliği ve Değişim Sürecinin Özellikleri:Gebze Civarındaki Üretim İşletmelerinde Bir Saha Araştırması**, **Niğde Üniversitesi:II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Niğde: 2002, s.509.

transformasyon-dönüşüm kavramı İngilizcedeki "transformation" kelimesinin Türkçeye uyarlanmasıyla oluşmuş olup; bir kurumda buyruklarla başarılacak bir uygulama olarak değil, liderlik davranışı ile öncülük edilerek bünyeye sindirilen ilkeli davranışlar bütünü olarak görülmelidir.[5]

Değişim kavramını ifade etmek üzere zaman zaman evrim, devrim, yeniden yapılanma, reform ve benzeri kavramlar da kullanılmaktadır. Evrim, kendiliğinden (kendiliğinden-spontane) ortaya çıkan bir değişimi ifade eder.[6]

Evrim kavramının tersine devrim, kısa zamanda meydana gelen köklü ve önemli değişim anlamına gelmektedir. Evrim, kendiliğinden oluşan bir süreç iken devrim, insanoğlunun bilinçli çabaları neticesinde ortaya çıkan değişimleri ifade eder. [7]

Terminolojide değişim ile çoğu zaman aynı anlamda kullanılan bir başka kavram reformdur. Reform, düzeltmek, iyileştirmek anlamlarına gelmektedir.

Yeniden yapılanma (restructuring/reinventing) kavramı ise bir organizasyonun yapı, sistem ve süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Yeniden Yapılanma tehlikeli bir oyundur! Kesin başarı için; öncelikle gerçek amacın ne olduğu iyice belirlenmeli ve bu amaçtan taviz verilmemelidir. Bu işin firmanın en önemli işi olduğu asla akıldan çıkartılmamalıdır. Reorganizasyon kavramı ise yeniden yapılanmanın sadece bir boyutunu ifade etmektedir. Reorganizasyon, bir organizasyonun örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi demektir.[8]

Son yıllarda özellikle iş dünyasında çok yaygın olarak kullanılan reengineering-değişim mühendisliği kavramı ile yeniden yapılanma kavramı

---

[5] Ali İhsan Bayır, **DSMMMO Yeniden Yapılanma ve Kurumlaşma Çalışması Hazırlık Raporu**, Denizli: Ocak 2004

[6] Coşkun Can Aktan, **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye**, İstanbul:Milliyet Yayınları, 1999, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalar/degisim/aktan-toplumsal-donusum-turkiye.pdf. 27.05.2008.

[7] Aktan, a.g.e.

[8] A. Baybars Göğez, **ABG&Risk Yönetim ve Proje Danışmanlığı Bülten**, Ağustos 2004

arasında çok yakın benzerlikler söz konusudur. Değişim Mühendisliği, daha ziyade organizasyondaki iş süreçlerinin yeniden tasarımlanması anlamına gelmektedir.[9] Değişim Mühendisliği, organizasyonun nasıl yapılandığına değil, işin nasıl yapılandığına yoğunlaşır. Değişim Mühendisliğinde iş tasarımı, hiyerarşik yönetimi ya da iş gücünün uzmanlaşmasını değil, süreci ve müşteri için değer yaratılmasını temel almalıdır. Önce, şirketin ne yapması gerektiği belirlenir. Sonra, bunu nasıl yapması gerektiği araştırılır. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Değişim mühendisliği işin yeniden icat edilmesi demektir. Değişim Mühendisliği şirketin kültürünü değiştirir, organizasyon birimlerine değil, işlevleri aşan süreçlere yönelir.[10] Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım (breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yeni yönetim tekniğidir.[11]

Günümüzde bazı işletmeler, etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek, insan kaynaklarından etkin yararlanmak ve rekabette üstün olmak amacıyla küçülmeyi tercih etmektedirler. İşletmelerin giderlerini azaltmak için ilk yol olarak başvurulan küçülme, mevcut örgütsel yapıdan olması gereken örgütsel yapıya geçiş anlamındadır.[12]

Bazen küçülme ile eşanlamlı olarak kullanılan veya sonuç itibariyle küçülme kavramı ile aynı sonucu ortaya çıkaran kavramlara örnek olarak şunlar verilebilir: yeniden dengeleme (rebalancing), yeniden yönlendirme (redirecting), reorganizasyon, rasyonalize etme, sıkıştırma (compressing), yeniden yapılandırma (rebuilding), yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden canlandırma (revitalizing), konsolidasyon, yeniden süreçleme (reengineering), doğru ölçeği bulma (rightsizing), büzülme (contracting),

[9] Aktan, a.g.e.
[10] Bayır, a.g.r.
[11] Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, **Değişim Mühendisliği**, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999, ss.34-35.
[12] Gülten Eren Gümüştekin, **Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar**, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_makaleler, s.247.

yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing), incelme (slimming), eleman çıkarma (reduction-in-force), yeniden ölçekleme (resizing).[13]

Son yıllarda organizasyonların gelişmesi veya değişmesi için stratejik bir hareket olarak düşünülen şirket birleşmeleri ise, işletmelerin büyüme yöntemlerinden dışsal büyüme ile ilgilidir.[14] Dışsal büyüme, bir şirketin, diğer şirket veya şirketlerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek veya yönetimlerini denetim altına alarak büyümesini ifade eder.[15] Genel anlamda şirket birleşmeleri, iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek yeni bir şirket oluşturmalarıdır.[16]

1.1.1. Dünyadaki Değişim Trendi ve Değişim Dinamikleri

İçinde yaşadığımız yüzyılda dünya hızlı bir değişim süreci içerisinde bulunuyor. Dünyadaki değişim trendini gözlemlediğimizde ekonomik, siyasal, teknolojik, sosyal-kültürel, ekolojik ve demografik dönüşümlerin giderek artan bir şekilde önem kazandığını gözlemliyoruz. Ekonomik ve teknolojik değişim örgütsel değişimi de gerekli kılmaktadır.[17] General Electric'in yeniden yapılanmasına damgasını vuran Jack Welch'in dediği gibi, "Silinmemek için değişiklikleri izlemekte hızlı olmalı ve hemen tepki gösterebilmeliyiz."

Değişimi, her şey sil baştan gibi algılamak, köklerinden mahrum dalgadan dalgaya sürüklenmeye mahkum olmaktır. Var olduğumuz konumda, geçmiş birikimler ve kazanımlarla, bunları bir kenara itmeden, bunlara ilave neler kazanabiliriz? Doğru soru budur.[18]

Piyasa şartlarına kolayca ayak uydurabilen üst yönetimle en alt düzeydekiler arasındaki kademelerin azaltıldığı pire şirket modelleri, çok

[13] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım, 2003.
[14] Priscilla Elsass – John F Viega, **Acculturation in Acquired Organizations : A Force – Field Perspective, Human Relations**, **Vol:47**, Iss:4, ISSN:0018-7267, April 1994 s.431
[15] Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 2000, s.286.
[16] Hakkı Soydan-Şükrü Dokur, **Şirketler Muhasebesi**, Bursa: Marmara Kitabevi, 1996, s.237.
[17] Aktan, **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye.**
[18] Bayır a.g.r.

kademeli dikey piramit olan fil şirketlerden daha etkin çalışmaktadır. İşletmenin tüm etkinliği, sahada yer alan, piyasayla iç içe olan çalışanlarının karar süreçlerindeki katkısını belirleyici hale dönüştürerek artırılabilir. Merkezi kararlar yerine sahada karar alabilen, yetki devrini gerçekleştiren, bürokrasiyi en aza indirip etkin denetim ve koordinasyonla bütün süreçlere hakim bir yapının rekabetteki üstünlüğü de tartışılmaz olacaktır.[19]

1.1.2. Değişim Süreci

Değişim yönetimi, üç sacayağı üzerine kuruludur. İlk ayakta düşünce sisteminin değişimi gelir. Şirketler bunu genelde eğitim alanında sağlamaya çalışırlar. İkinci ayakta yapısal değişim yer alır. Bunun içinde liderliğin sorumluluklarını yeniden yapılandırmak ya da elemine etmek ve tüm bir organizasyonu yeniden yapılandırmak vardır. Reorganizasyon söz konusu olduğunda, en büyük değişim şirketin kâr kaynaklarını nereye yerleştireceğiyle ilgilidir. Reorganizasyonun en yaygın biçimleri, işlevsel bir organizasyon olmaktan ürün organizasyonu olmaya ya da coğrafik bir organizasyon olmaktan müşteri organizasyonu olmaya doğru yaşanan dönüşümlerdir. Son olarak, en kritik değişim ödül sisteminde yaşanır. Çoğu şirket ödül sistemini değiştirmeye isteksizdir; yine de bu, değişimin en ciddi faydalar sağlayan kaldıraçlarından biridir. [20]

Çoğu şirket kültürel değişimin bu üç unsurundan yalnıza birine odaklanır ya da bu adımları sırasıyla atmaya kalkışır. Birçoğu eğitimin ve iletişimin yeterli olacağı kanaatindedir. Bir kısmı reorganizasyonu bir başlangıç noktası olarak alır ve yeni liderliğin kültürel değişimi yaratacağını ümit eder. Çok az bir kısmı ise ödül istemine odaklanır, hâlbuki hızlı kültürel değişimi sağlamanın en etkili yolu genelde budur. Elbette, gerçekten başarılı bir

[19] S.Soner Selçuklu, **Değişen Dünya ve Organizasyonlar**, http://www.selcuklum.com, Ankara: 25.05.2005
[20] Rauf Ateş, **Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur?**, 01 Temmuz 2007, http://www.sirketdoktoru.net/content/view/141/28.

değişim yönetimi oluşturulmak isteniyorsa, şirketler değişeme dair bu üç ayağı da koordineli ve paralel bir biçimde hayata geçirmelidir.[21]

1.1.3. Örgütsel Değişimin Tanımı

Davranış bilimleri açısından değerlendirildiğinde değişimin amacı bürokratik yapıları modern gelişmelere göre değiştirmek, yani bürokrasiyi değişime tabi tutmaktır.[22] Dar anlamdaki bu bakış açısından yola çıkarak örgütsel gelişmenin, yönetim ve örgütsel davranış disiplinlerinin temel ilgi alanına girdiğini söyleyebiliriz. Örgütsel değişim; örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlaması, adapte olmasıdır.[23] Örgütün çeşitli alt sistem ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliğe örgütsel değişim adı verilir. Bu anlamda değişme; yaratıcılık, yenilik yapımı, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır.[24]

Örgütsel değişme biçim, nitelik ve durum olarak zamanla farklılık gösterebilen bir kavramdır. Değişim, bir örgüt yapısını tümden kapsayabileceği gibi, sadece küçük bir unsurun değişiminden ibaret de olabilir. Değişimden sonraki ve önceki ölçebildiğimizi varsaydığımız durumlar arasındaki fark sıfırdan büyükse değişmenin varlığından söz edebiliriz. Değişmeler, planlı ya da plansız, aşamalı ya da köklü, tahmin edilebilen ya da edilemeyen değişmeler olabilir. Elbette örgütler olumsuz yönde değişim süreci içerisinde de bulunabilirler. Bu durumda aradaki fark eksi de olabilecektir. Ancak, örgütsel anlamda bir değişimden söz ediyorsak, planlanan değişim sürecinin amaçlı ve olumlu yönde olduğunu düşünmemiz gerekecektir.[25]

---

[21] Rauf Ateş, **Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur?**, 01 Temmuz 2007, http://www.sirketdoktoru.net/content/view/141/28.
[22] Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış,** İstanbul: Ar yayın, 1981 s.254.
[23] Evan, Draft, a.g.e.
[24] Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, 1995, s.24.
[25] Özkan Leblebici, **Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği,** 01 Haziran 2003, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php

1.1.4. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Değişim bir dengeden başka bir dengeye geçiş olarak tanımlanabilir. Daha doğrusu, değişimle doyurucu olmayan bir dengeden, doyurucu bir dengeye geçmek amaçlanmaktadır. Ne var ki, yeni denge durumu da süreklilik gösterememektedir. Çünkü teknolojik ve toplumsal değişim, yeni denge durumunun da yetersiz hale gelmesine neden olacaktır. Örgütlerdeki değişim yöntemlerini, geleneksel değişim ve planlı değişim olmak üzere, ikiye ayırmak mümkündür.[26]

1.1.4.1. Geleneksel Değişim

Bilimin gücünü ön planda tutan bir değişim yöntemidir. Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre, bunların uygulanma alanında sınanması zorunludur. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre işletmelerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı açıktır.

1.1.4.2. Planlı Değişim

Planlı değişim veya psiko-sosyolojik işe karışma ilk kez Kurt Lewince tarafından ortaya atılmıştır. Planlı değişim, hem kuramsal, hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. Bazı toplumsal gruplarda psikolojik ve toplum bilimleriyle davranış bilimlerini yakından izlemek ve buna dayanarak bazı değişimlere gitmek bir bakıma planlı değişimin konusunu oluşturur.

[26] Çelebioğlu, a.g.e. s.104

Konusu böylece belirlenen planlı değişimin, bu ele alınan toplumsal gruptan veya hiç değilse bu grubun bir bölümünden gelen bilinçli bir değişim istemine dayalı olduğunu belirtmek yerinde olur.

Ayrıca planlı değişim, Kurt Lewince tarafından değişim görevlileri diye adlandırılan toplumsal değişim uzmanlıklarına da başvurulmasını öngörür. Öte yandan, şunu da belirtmek yerinde olur; planlı değişim kavramı daha çok Amerikan yazarlarınca benimsenmektedir. Oysa Fransız yazarları psiko-sosyolojik işe karışma kavramını buna yeğlemektedir. Bu yeğlemenin esas amacı, bu ikinci kavramın daha geniş oluşu ve yönlendirilmiş bir değişimi salık veren birinci kavramdan konuyu ayrı tutma isteğidir. Bu durumda denilebilir ki ister geniş anlamda psiko-sosyolojik işe karışma, ister dar anlamda planlı değişim, her ikisi de örgütsel değişimi amaçlamaktadır. Demek oluyor ki, planlı değişim, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir.

1.1.5. Örgütsel Değişime Farklı Yaklaşımlar

Ünlü düşünür Bennis modern gelişmelerin ışığı altında örgütü değiştirmekle ilgili belirli tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır. Düşünüre göre örgütlerin modern yaşantının sorunlarını çözümleyebilmek için yapı ve faaliyet ortamlarında değişme yapmalarını gerektiren 6 önemli neden vardır.[27] Bunlar;

i. Genel olarak zamanımızda değişmenin süratinde meydana gelen bir artış. Bu hızlı değişme nedeniyle örgütlerin de çevrelerine süratle uymaları gerekmektedir.

ii. Teknolojik yapının, değişmenin süratlenmesine yol açacak şekilde daha karmaşık bir hale gelmesi.

iii. Örgütlerin daha karmaşık bir nitelik kazanması.

[27] Toker Dereli, a.g.e. s.221.

iv. İşgücünün özelliklerinin değişmesi; örgütlere giren kişilerin öğrenim seviyesinin devamlı olarak yükselmesi.

v. Çalışanların yaptıkları işte eskiye kıyasla daha fazla bağımsızlık ve karar serbestisi ister hale gelmeleri.

vi. Geleneksel otorite biçimlerinin artık tatmin edici olmaktan çıkışı; hiyerarşik emir komuta zincirine dayanan otoritenin yerini ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin almaya başlaması.

Bennis'e göre bu gelişmeler örgütün demokratikleşmesini gerektirmektedir. Demokrasi örgütün çevreye intibakını kolaylaştırmakta ve üyelerinin ihtiyaçlarını daha etkin biçimde tatmin edebilmesini sağlamaktadır.

1.1.6. Başlıca Değişim ve Yenilik Türleri

Örgütsel değişim dışındaki başlıca değişim ve yenilik türlerinden bahsetmek gerekirse bunlar; makine ve diğer araçlarda meydana gelen değişim ile personelde meydana gelen değişim olarak sıralanabilir. [28]

1.1.6.1. Makinelerde ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişim

Yeni bir makinenin alınması halinde işgörenler bunun kendilerine ne şekilde bir etki yapacağını kestiremezler. Eğer makinenin kullanılması yeni bir takım yetenekleri gerektiriyorsa, makinenin tesisi hususunda mevcut işlerine olumsuz yönde tesir edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Bu gibi bilinmeyen hususlar incelenip işgörenlerin nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar çalışanlar, korku ve kuşkularının doğru olduğu düşüncesini taşıyacaklardır. Makinelerde herhangi bir değişimin iş güvenliğine olumsuz yönde etki edeceğine dair çalışanlarda bir peşin hüküm vardır. Gerçekten, denilebilir ki, otomasyona mukavemet yönetimin bugün

[28] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Yayınları No:105, 1989, s.172.

karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir. Çünkü teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlardan bir grup mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

1.1.6.2. Personeldeki Değişim

Uzun müddet belli bir ustabaşının yönetimi altında çalışan bir ast, bir ustabaşının değiştirilip yeni bir ustabaşının yönetime girmesi halinde, genellikle nasıl bir direniş gösterir. Bu direnişin derecesi ile astın önceki amiri ile olan ilişkisinin olumlu veya olumsuz olması arasında bir ilgi bulunabilir. Başka bir deyimle, uzun bir süre yanında çalışılan ve kendisine alışılan amirin değiştirilmesi sonucu, yeni gelecek olan kişi, hele kuruluş içinden olmayıp da dışarıdan atanan bir kimse olursa, ona karşı çekingenlik ve korku doğar. Astları onu tanıyıp alışıncaya ve iş yaptırma usullerini öğreninceye kadar yeni üste şüphe ve korkuyla bakarlar.[29]

1.1.7. Organizasyon Geliştirme

Bir kurumun yapısal değişimi sağlaması kuruma hız katacağı gibi aynı zamanda kurum içi iletişimin etkili olmasını da sağlayacaktır. Geçmişte üret ve sat mantığıyla çalışan kurumlar örgütsel yapılarını hiyerarşik düzende ve kişiler üzerine kurarlardı. Fakat günümüzde kurumlar konuya daha ilgili yaklaşmakta gerekli önlemleri alarak yapacakları iş ve geliştirecekleri proje süreçleri çerçevesinde örgütsel yapılarını gözden geçirmekte ve gerekli değişiklikleri yaparak daha esnek, yatay ve yalın organizasyon yapılarına geçmektedirler. Bu tür yapılar kurumun hızını artırdığı oranda aynı zamanda kurumsal performansı da artırmaktadır. Unvan grupları sadeleşmekte, takım ve proje liderliği gibi unvanlar güncellik kazanmaktadır.[30]

---

[29] Eren, a.g.e.,s.172.
[30] Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecine İnsan Kaynakları ve Kalite**, 4.b., İstanbul: Maestroy Kitap ve Dergi Yayıncılık, Aralık 2005, ss.82-88.

1.1.8. Kurumsal Yeniden Yapılandırma

Küreselleşme sürecinde hem mali sektördeki hem de mali sektör dışındaki firmalar değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için yeniden yapılanma ihtiyacı duymaktadırlar. Özellikle 2001'in ilk yarısında başlayan ve 11 Eylül 2001'de Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleşen terör eylemleri ile hız kazanan ekonomik yavaşlamayla birlikte firma karlarının azalması, hisse senedi piyasalarında büyük düşüş yaşanması, talep azalması ve piyasa beklentilerinin olumsuza dönmesi ile hemen her sektörde yeniden yapılandırma ihtiyacı daha da artırmıştır. Bu gelişmeler kurumsal yönetimin iyileştirilmesi çabalarının hızlanmasını, yasal ve düzenleyici çerçevede gerekli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. [31]

Mangenelli'e göre işletmelerin yeniden yapılandırma süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama; işletmeye yeni bir bakış açısı geliştirerek, yaptığı işin yeniden tasarlanması, ikincisi ise yeniden tanımlanan işlerden hareketle işletmeyi yeniden düzenlemektir. İşletmenin yeni bakış açısı belirlenirken işletme içinde gerçekleşecek değişimleri de planlamak gerekmektedir.[32]

Organizasyonlar oluşturuldukları ortam ve koşullar için geçerlidir. Örgütsel koşullar, organizasyon yapısı, ürün veya pazar farklılaşma stratejileri, teknoloji, rakipler, ekonomik şartlar değiştikçe organizasyonlar da değiştirilebilmelidir. Diğer bir anlamda, organizasyon amaca hizmet eden bir araçtır. İşletme dinamik bir varlık olduğu gibi, hizmet ettiği çevre de dinamiktir. Bu dinamizm işletmeleri endüstri kollarına göre bazen daha çabuk bazen daha yavaş yeni organizasyon yapılarına götürecektir. İşletmelerin arada bir ihtiyaçlar doğrultusunda organizasyon değişimine gitmesine, uygulamada organizasyon dinamiği adı da verilmektedir. Yani, organizasyon yapıları ve organizasyon el kitapları değişmeyen varlıklar değildir; iş

[31] Pelin Ataman Erdönmez, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 44, 2003.
[32] L. Mangenelli, **Your Reengineering Toolkit**, Management Review No.8, 1994, s.83.

tanımları, yetki ve sorumluluklar, Örgütsel ilişkiler ihtiyaç duyulduğunda değiştirilmeli yani esnek olmalıdır.[33]

1.1.9. Yeniden Yapılanma

İşletmelerin faaliyetini devam ettirip, amaçlarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bazı uygulamalar geliştirilmiştir. Yeniden yapılanma bu bağlamda ortaya atılan yöntemlerin genel ifadesidir.[34]

Yeniden yapılanma süreci mekanik bir şekilde, sadece yasaların ve kurumsal yapıların değiştirilmesi anlamına gelmemektedir. En az bunlar kadar anlayışların, düşünüş ve davranış kalıplarının değişimini de içermektedir. Daha sistematik olarak ifade edilecek olursa, temelde bir değişim süreci olan yeniden yapılanma üç ana aşamada ele alınmalıdır. Birbirleriyle etkileşim içinde, genellikle eşzamanlı olarak yürüyen, ancak analitik olarak ayırt edilmesinde yarar olan bu üç aşama;[35]

i. Yönetim zihniyetinin değişmesi,
ii. Stratejik tasarım,
iii. Örgütsel tasarım.

olarak düşünülmektedir.

1.1.9.1. Yönetim Zihniyeti

Yönetim zihniyeti değişmeden ve geleceğe dair tasavvur oluşturulmadan, yapılacak olan örgütsel ve operasyonel müdahalelerin bizi gelecekte hangi noktaya taşıyacağını tahmin etmek zorlaştığı gibi, bu tip değişimlerin meydana getireceği uyumsuzluklar, çatışmalar ve tekil kurumsal

[33] Orhan Torkul, Tijen Över, Alper Göksu, **Bir İşletmenin Yeniden Yapılandırılmasında Kavramsal Bir Model**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.
[34] Mehmet Civan, İbrahim Halil Ekşi, **KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma ve Bu Bağlamda Şirket Birleşmeleri ile İlgli Bir Uygulama,** Gaziantep Üniversitesi.
[35] Ömer Dinçer, Cevdet Yılmaz, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara: T.C. Başbakanlık, Ekim 2003, http://www.cevreorman.gov.tr/ekitap/k1.pdf.

çıkarlara dayalı müdahaleler sonucunda yeniden yapılanmadan beklenen yararların tam aksine sonuçlar üretmesi yüksek bir olasılıktır. Stratejik tasarımı ve örgütsel boyutu ihmal edilmiş bir yeniden yapılanma süreci ise soyut kalma ve pratik sonuçlar üretememe riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bu çerçevede; geçmiş yönelimli bir yönetimden gelecek ve amaç yönelimli bir yönetime, çözüm yönelimli bir anlayıştan, teşhis yönelimli bir anlayışa, kapalı ve tek taraflı bir yaklaşımdan, açık ve katılımcı bir yaklaşıma, ceza yönelimli bir uygulamadan ödül yönelimli bir uygulamaya, geçilmesi öngörülmelidir.

1.1.9.2. Stratejik Tasarım

Bu yeni zihniyetin gereği olarak gelecek yönelimli ve katılımcı bir anlayış içinde "stratejik yönetim" yaklaşımına geçilmelidir. Geleceğe ve amaçlara dönük olarak ilgili tüm tarafları sürece katmak suretiyle ulaşılmak istenen durum tasvir edilmelidir. Bu stratejik tasarım kapsamında; ortaya konan yeni zihniyete uygun bir şekilde geleceğe dair tasarım geliştirme, misyon ve vizyon belirleme, temel amaç, politika ve öncelikleri şekillendirme, ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme, insan kaynaklarını geliştirme, unsurları vurgulanmalıdır.

1.1.9.3. Örgütsel Tasarım

Değişimin izlenmesi ve zaman geçirilmeden uyum sağlanması küçük, etkin ve esnek yapıların önemini artırmaktadır. Bu kapsamda, dinamik ve bilgi temelli bir anlayışın gereği olarak; merkezi yönetimin ağırlığı yerine, yerinden yönetim, esnek ve yatay organizasyon yapıları, performansa dayalı statü ve çalışanların yetkilendirilmesi, çakışmaların ve çatışmaların engellenmesi, gereksiz hizmetlerin tasfiyesi ve hizmet satın alımı gibi unsurlar desteklenmelidir. [36]

[36] Dinçer, Yılmaz, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim.**

1.1.10. Stratejik Yeniden Yapılanma

Stratejik Yeniden Yapılanma, yönetim anlayışı ve felsefesinin değişimi doğrultusunda, kuruluşu daha stratejik beklentilere dönük olarak yeniden yapılandırmak ve bu şekilde kuruluşun kapsam ve etkisini daha az kaynak kullanarak daha yaygın hale getirmektir. Bunu maliyet tasarruf ettirecek ve kuruluşu finansal olarak güçlendirecek bir yaklaşım gibi görmemek gerekir. Bu, kuruluşun etki alanında daha etkili ve güçlü bir şeklide pozisyon almanın yaklaşımıdır. Burada kuruluş yapısında dinamizmi ve yaratıcılığı engelleyen düşey oluşumlardan kaçınılır. Daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelinir. Kuruluşun yapısı kaynak dağılımını etkinleştirecek ve gelişmeye maksimum katkıyı sağlayacak şekilde düzenlenir. Kuruluşlar belirli bir büyüklüğe ve karmaşıklığa ulaştıkça bu projeyi gündeme getirmek kaçınılmaz olmaktadır.[37]

1.1.11. Değişime Karşı Direniş Türleri

Değişim ile ilgili olarak karşılaşılan direniş türlerini, örgüte bağlı psikolojik güçlükler ve biçimsel olmayan (informal) psikolojik güçlükler olarak sıralayabiliriz. [38]

1.1.11.1. Örgüte Bağlı Psikolojik Güçlükler

Bunu iki kısımda inceleyebiliriz: Birincisi değişim kaynağının örgütün hangi hiyerarşi kademesinden geldiği ile ilgilidir. İkincisi ise; değişim dolayısıyla eski işini, mevkiini ve dolayısıyla yetki ve sorumluluklarını kaybeden kişilerin bu örgütsel değişime gösterdikleri tepkilerle ilgilidir.

Birinci hususu, şu şekilde açıklamak mümkündür. Her değişimin temelinde hemen daima bir fikir vardır. Bu fikirlerin kabulü, onayı ve gerçekleştirilmesi büyük ölçüde hiyerarşik seviyenin durumuna bağlıdır.

[37] Kutlu Merih, **Stratejik Network Yapılanma ile Rekabet Üstünlüğü: Networg Kuruluş Yapılanması**, http://www.eylem.com/networg/wnwyap.htm.
[38] Eren, a.g.e., s.175.

Yapılan araştırmalar, işletmenin içinden ve hiyerarşinin alt kademelerinden gelen değişim fikirlerinin üst kademeler tarafından dikkatle incelenmeden ve değerlendirilmeden derhal reddedildiğini göstermektedir. Bu gibi hallerde hiyerarşinin alt kademesinde bulunan yaratıcı kişiler gururları kırıldığından, ya işletmeyi terk edecekler, ya da cesaretlerini kaybedeceklerinden yaratıcı fikirlerinden vazgeçeceklerdir.[39]

Aksine, değişim fikirleri hiyerarşinin üst kademelerinden geliyorsa, klasik bir yapıda teknik alanda uzmanlaşmış servisler bunu dikkate almak zorundadırlar. Çoğu hallerde ise, bu fikrin tutarlı olmadığını ispat etmek için zaman harcanacak, ya da astlık psikolojisi ya da duygusuyla, her ne olursa olsun uygulama yoluna gidilecektir. Çünkü fikri iyileştirecek değişime girişmek ve hele eleştiriye kalkmak oldukça güç bir iştir. Bu durumlar, hem değişim fikirlerinin körelmesine ve hem de etkin bir yenilik uygulaması yapılmasına engel olmaktadır.

Örgütsel güçlüklerin bir diğeri de, değişim konusunda işletme örgütü içindeki önemli fikir ayrılıklarıdır. Kuruluşların tepe yönetimi örgüt dışından gelen değişim fikirlerine daima açıktırlar ve buna çok önem verirler. Ancak işletme içindeki uygulama ile görevli uzmanlaşmış servisler (orta seviyedeki yönetici kadroları) bu fikirlere karşı direnirler ve hatalı yönlerini analiz etmek için bütün güçlerini ortaya koyarlar. Burada önemli olan, gelen değişim fikrinin olumlu yönlerini görmeksizin körü körüne yetersiz taraflarını ispata yeltenmektir.

Görüldüğü üzere, değişime karşı insan güdüleri çoğu zaman hiyerarşik bir kökene dayanmaktadır. Bu duygular, yeni fikirlerin geliştirilmesine ve işletme içinde uygulanmasına büyük ölçüde set çekmektedir.

İkinci husus ise, işletmeye aktarılan veya uygulanmaya çalışılan değişim fikirlerinin örgütün biçimsel yapısı üzerinde bir takım yenilikler vücuda getirmesidir. Değişim nedeniyle, ya bazı servisler veya bölümler ortadan

[39] Eren, a.g.e., s.173.

kalmakta veya büyük ölçüde önemlerini yitirmektedirler. İşte bu durum, örgütte yeni ilişkiler doğurmakta, eski ilişkileri değiştirmektedir. Mevkiini, prestijini, yetkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı koymaktadırlar.

Değişim yapılan hiyerarşik mevkii ile, değişimin kaynağı hiyerarşik makamın ayrı ayrı departmanlar olması halinde personel kendi departmanları dışından gelen ve kendi amirlerinin hiçbir katkısı olmayan yeni fikirlere karşı direnç göstermektedir. İşgörenler, sadece kendi amirlerinin veya yöneticilerinin ne yapması gerektiğini en iyi bilen kişiler olduğunu düşünürler. Bu nedenle, gerçekleştirilmek istenen değişim, ancak, ilgili departmanın yöneticileri ile işbirliği edilerek ve onların rızaları alınarak yapılırsa, hem direnç azalacak ve hem de başarı şansı artırılmış olacaktır.

1.1.11.2. Biçimsel Olmayan (Informal) Psikolojik Güçlükler

İnsan, doğal olarak, yenilik ve değişime karşı koyma eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden, adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Ancak, bu tür dirençler insandan insana farklılıklar gösterir.

Diğer taraftan, değişim nedeniyle iş gruplarının yapısı bozulmaktadır. Böylece, iş ilişkilerinin ortadan kalkması ve çalışanların eski iş arkadaşları ile çalışma olanaklarının ellerinden alınması, bu durumdan etkilenen kişisel amaçları ve grup değerlerini de olumsuz etkilemektedir.

1.1.12. Yeniliğe Karşı Gösterilen Tepkilerin Niteliği

Değişim programına karşı gösterilen tepkilerin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar üç grupta toplanabilir: [40]

[40] Tamer Kocel, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983, s.59.

1.1.12.1. Rasyonel Nedenler

Bu grup nedenler, değişime karşı olan tutum ve direncin rasyonel nedenlerden ileri gelenlerini kapsar. Bunlar: Uyum için gerekli zamanın olmayışı, değişimin maliyetinin yüksek olması, değişimin teknik yapılabilirliğinin şüpheli olması, değişimin arzu edilmeyen durumlar ortaya çıkarması ve öğrenmek için ek gayretin gerekli olması olabilir.[41]

1.1.12.2. Psikolojik Nedenler

Bu grup, kişilerin psikolojik özelliklerinden kaynaklanan nedenleri kapsar. Bunlar: Bilinmeyen korkusu, alışılandan vazgeçmeme eğilimi, Değişim amacının belirli olmaması, değişimin kişiye ne getireceğinin belirli olmaması, güvenlik ihtiyacı ve değişimin elemanına olan güven derecesi olabilir.

1.1.12.3. Sosyolojik Nedenler

Bu grup, kişilerin belirli grupların üyeleri olmaları nedeniyle ortaya çıkan ve programa tepki yaratan kaynakları kapsamaktadır. Bunlar: Politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, çıkar kaybı (kişi veya grup olarak), dostlukları koruma arzusu, grup değer yargılarına ters düşme ve dar görüşlülük olabilir.

1.2. Reorganizasyonun Tanımı

Açık bir sistem olmanın doğal bir sonucu olarak örgütler, değişik çevresel faktörler tarafından etkilenir. Bu etkileşim sürecini başarıyla karşılayamayan örgütler zamanla yetersizleşirler. Reorganizasyon, bu yetersizleşmeyi ortadan kaldırma ve mevcut şartlar doğrultusunda yeniden

[41] Tamer Kocel, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983, s.59.

yapılandırmayı içerir. Bir örgüt ne derece etkin ve modern olursa olsun, gerek yapısındaki değişim, gerekse çevresindeki diğer örgütlerle etkileşimi, örgütlerde sürekli yenilenmeyi gerekli kılar.[42]

Reorganizasyon, işletmenin değişmeler karşısında ortaya çıkan sorunlarını çözmeye yarayan yollardan birisidir.[43] Reorganizasyon, işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için değişen koşulların yeni bir yapı içinde oluşturulmasıdır. Geniş anlamıyla reorganizasyon; organizasyon yapısındaki ve departmanlara ayırmadaki değişikliklerin, finansal yapının amaçların ve politikaların gözden geçirilerek, yeniden saptanması, bu amaçlara varmak için otorite, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden belirtilmesi olarak tanımlanabilir.[44]

Örgütlerde reorganizasyon faaliyetleri, onların sadece fiziki unsurları üzerinde yapılmaz. Zamanla birlikte, fiziki unsurların yanında insan unsuru da yetersizleşir. Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, "sürekli değişim" ihtiyacıdır. Peter Drucker'in deyimiyle, herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, belli bir süre içinde-Drucker bu süreyi dört ya da beş yıl olarak alıyor-kendisini yenilemezse, yetersiz duruma gelir. Bu nedenle, kişi ve örgütler, sistem olmanın bilinciyle, sürekli kendini yenilemek zorundadırlar.

Örgütsel değişimin ve bir sistem anlayışı içende, yeni koşullara göre kendini uyarlamanın en etkin yollarından biri de reorganizasyondur. Reorganizasyon, işletmelerin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen koşullara göre örgüte yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır veya Dessler'in dediği gibi, reorganizasyon, yönetim fonksiyonlarını çevresel şartlara göre yeniden ele alma ve düzenleme sürecidir.[45] Reorganizasyon

[42] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon,** Ankara:Seçkin Yayınları, 2005, ss.189-192.
[43] İnan Özalp, Nurhan Şakar, Gürkan Haşit, **Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile ilgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları**", Anadolu Üniv., İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C:X, 1992, s.131.
[44] Türkan Arıkan, **Reorganizasyon**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, Kasım 1973, s.291.
[45] Genç, a.g.e., ss.189-192.

etkinliğin arttırılması ve maliyetlerin azaltılmasının önemli bir yoludur. Etkinliğin arttırılması, özelleştirmeler ve yeni ortaklıkların yaratılmasıyla büyük miktarda paranın tasarruf edilmesi mümkündür.[46]

Reorganizasyon bazen "örgütsel tembellik" ile mücadele için de kullanılabilir. Bir reorganizasyonda işgörenlerin görevleri yeniden yapılandırılır. Bu, işgörenleri, daha önce başarılı olsalar bile, yeni sorumluluk alanlarında yeni verimli projeler üretmeye zorlar. Özellikle bazı başarılı firmalarda firma dışı baskının yetersiz olması dolayısıyla örgütsel tembelliğin aşırı olması, organizasyonun bu yetersizliği firma içi baskı ile kapatmasıyla sonuçlanır.[47]

Reorganizasyon; işletme içi ve işletme dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapısının yeniden düzenlenerek en etkili hale getirilmesi yönünde işletme amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar bütünüdür.[48] Reorganizasyon yönetim tarafından planlanarak bireylerin, grubun ve organizasyonun performansını ayrıntılarla geliştirerek davranış ve teknoloji bakımından değiştirmektir.

Büyüklüğü ne olursa olsun reorganizasyonlar birçok iş anlamına gelirler ve bir takım riskler taşırlar. Örneğin, bir yönetici tecrübesi artsın diye bir önemli işten diğerine atandığında, işin daha önce yapıldığı kadar iyi yapılmama riski vardır. Aynı zamanda yeni yapının eskisi kadar iyi olmama riski de her zaman mevcuttur. Bir şirket reorganizasyon yapmak konusunda isteksiz davranıyorsa, bu da çok riskli demektir. Bugün herhangi bir şirket değişime ayak uyduramazsa kendisini iş dünyasının dışında bulabilir. Bazen bir şirketin değişmesi gerektiğini anlaması birkaç yıl alabilir ve o zamana kadar her şey için çok geç olabilir. [49]

---

[46] www.north-slope.org
[47] Martin Ruckes, Thomas Rønde, **Organizational Inertia, Reorganization and Employee Autonomy**, London: March 1, 2005, s.2.
[48] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.132.
[49] Bill Gates, **Reorganization: A necessary art in a fast-changing world**, 29.2.1996, http://usdoj.gov/atr/cases/f219300/219364.htm.

Son örnekler göstermektedir ki organizasyonlar kabaca her üç yılda bir reorganizasyona gitmektedirler. Organizasyondaki değişimler hem "hard" elemanlar olarak adlandırılan yapı ve sistemi hem de "soft" elemanlar olarak nitelendirilen kültürü kapsar ve genellikle ciddi bir yatırım gerektirir.[50]

Bill Gates, 20 yıllık geçmişinde Microsoft'un hemen hemen her iki yılda bir büyük bir reorganizasyona gittiğini, Microsoft'ta reorganizasyonların umulup beklendiğini, fakat bunun reorganizasyonların çalışanlarda endişe yaratmıyor anlamına gelmeyeceğini, kendisi de dahil olmak üzere reorganizasyonların tüm çalışanlarda endişe yarattığını söylemektedir.[51]

Reorganizasyonda kurulu bir düzen (organizasyon) vardır. Bu organizasyonda aksama, eksiklik veya bozuklukların giderilmesi yönünde çalışmalar söz konusu olmaktadır. Bazen bu düzenlemeler, bir veya birkaç öğe üzerinde yapılacağı gibi bazen de bir sistemin veya organizasyonun tüm öğeleri üzerinde olabilmektedir. Bu durum göz önüne alındığında sistem açısından reorganizasyon, sistemdeki mevcut ilişki biçimlerinin, mesaj ve geri bildirim (feed-back) kanallarının uyum yeteneklerinin yönetim ve amaçlar sisteminin ana amaca dönük olarak değiştirilmesi olmaktadır. Bu işin yapılabilmesi, sistemin ciddi surette analiz edilmesiyle mümkündür.[52]

Reorganizasyon, süre bakımından uzun veya kısa vadeli olarak yürütülebilir. Ayrıca bu çalışmalar bir kez yapılıp bitirilecek nitelikte olabileceği gibi sürekli olarak da ele alınabilir. Bu takdirde, organizasyonun öğeleri, periyodik olarak analize ve yeniden düzenlemeye tabi tutulmaktadır.

1.2.1. Reorganizasyonun Amaçları

Reorganizasyonun amaçlarını; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde

[50] Chartered Institute of Personnel and Development, **Reorganising for success CEOs' and HR managers' perceptions**, Survey report, June 2003, s.2, http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgy/orgdevelmt/reorg4succ.htm.
[51] Gates, a.g.m.
[52] Uğur Zel, **Reorganizasyon _içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.

sürdürülmesi, günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, işletmelerin bugünkü teknolojiyle donatılması ve bu teknolojinin bir sistem anlayışıyla örgütlenmesi, buna uygun personelin sağlanması, örgütlerde etkili bir haberleşme sisteminin kurulması, küresel haberleşme imkanlarından yararlanma ve yabancı dil bilgisinin kavranması, olarak sıralayabiliriz. [53]

Organizasyonlar içinde faaliyet gösterdikleri ve kendileri tarafından tamamen kontrol altına alınması mümkün olmayan dış çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmek için sürekli olarak mücadele etmektedirler. Organizasyon yönetimi, dış çevrede bulunan ve giderek daha da artan rekabet, teknolojik değişim, yeni kanunlar ve sosyal gereksinmelerin yarattığı baskıyla başa çıkabilmek için, sürekli olarak organizasyon içi değişiklikleri ortaya koyarlar. Genellikle, organizasyona ilişkin yapılan değişiklikler bu çevresel baskılara reaksiyon olarak görülürler. Bununla birlikte bazı durumlarda değişiklikler gelecekte olabilecek baskıların beklentileri için de yapılabilirler. [54]

Reorganizasyonun amacı, örgütün rekabet gücünü arttırarak, hayatta kalabilmek, sürekli gelişme ve değişime uyum sağlayabilmek için örgütün kendini bütün alanlarda yenilemektir. Örgütün bunları etkin bir şekilde yapabilmesi için, değişen iş ve iş yapma yöntemlerini izleyebilmesi, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesi, bir vizyon belirleyerek fonksiyonel organizasyonunu yeniden düzenlemesi gerekmektedir.[55]

Şirket reorganizasyonları başarısızlıklar nedeniyle başlar, ancak başarı için gereklidirler. Reorganizasyon uygun biçimde yapılmalıdır, çünkü reorganizasyon insanları daha yaratıcı ve verimli olabilecekleri alanlara kaydırabilir. Bazen insanlar mevcut işlerinde aşırı rahat olduklarında,

[53] Genç, a.g.e., ss.189-192.
[54] Arıkan, a.g.e., s.290.
[55] Genç, a.g.e., ss.189-192.

yaptıkları işe yeni yaklaşımlarda bulunmazlar. Yapılan düzenlemeler onların yaptıkları işi yeniden sorgulamalarına neden olabilir.[56]

Reorganizasyon esasında, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sisteminin kurulmasını amaçlamaktadır. Reorganizasyonun mantığında; yönetim yapısının işleyişinde, hem ortaya çıkan problemlerin belirlenmesi, hem de her türlü gelişmeleri takip ederek, sistemi öngörülen hedeflere daha etkin ve rasyonel yöntemler kullanarak kavuşturmak vardır. Örgütte reorganizasyon; daha dinamik, yaratıcı ve değişime uyumlu bir yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Reorganizasyon; örgütün yaratıcılık yenilik, dinamizm ve performansını esas almak, örgütteki tüm süreçleri iç ve dış müşteriyi daha fazla memnun edecek şekilde düzenlemek, süreçler etrafında daha güçlü bir şekilde organize olmak, çok fonksiyonlu ve sonuç üreten bir yapıya sahip olmak, gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak görmek, bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi, farklılık yaratan bir araç olarak kullanmak, bugünün standartlarını yaşarken geleceğin standardını oluşturabilmek gibi amaçlarla yapılır.[57]

Yukarıda da belirtildiği üzere, reorganizasyonlarda işletmenin en uygun organizasyon yapısına yeniden kavuşması amaçlanmaktadır. İşletmeyi en uygun organizasyon yapısına ulaştırabilmek için göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden bazıları şunlardır:

i. Kişisel amaçların işletme amaçlarıyla bütünleştirilmesinin sağlanması,

ii. İşletmenin amaçlarına uygun gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümlerin oluşturulması,

iii. İşletmede bulunan her elemanın yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanımlarının ayrı ayrı yapılması,

[56] Gates, a.g.m.
[57] Genç, a.g.e., ss.189-192.

iv. Emir-komuta ilişkilerinin belirlenmesi,

v. İşletmede etkili bir haberleşme sisteminin kurulması,

vi. Merkezileşme ve merkezileşmeme arasında uygun bir denge ve esnekliğin sağlanması,

vii. İşletmede en uygun zaman ve maliyetle karar almayı sağlayacak yönetim bilgi sisteminin kurulması,

viii. İşletmenin devamını sağlayacak şekilde yeterli ve bilgili personelin bulundurulması.[58]

Reorganizasyonların bir diğer amacı da, davranış yapılarındaki değişikliklerin başarılmasıdır. Organizasyonlar sadece bilgisayarlarla değil, karar veren insanlarla da işlem yaparlar. İster yapısal bir düzenleme ile, isterse bir eğitim programı yoluyla ortaya konulan herhangi bir reorganizasyon, temel olarak çalışanların yeni davranış biçimleri elde etmelerini sağlamaya yöneliktir.

Reorganizasyon ayrıca şu amaçlara da hizmet etmelidir: Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalı, stratejik taleplere cevap verebilmeli, işgörenlerin serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlayacak esneklikte olmalı, en yüksek düzeyde yaratıcılığı ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.

Örgüt yapısı ayrıca, işgörenlerin yeteneklerini serbestçe kullanabilmesi ve hayallerini gerçekleştirebilmesi için yetki devri ve özerk harekete olanak tanımalı, bilgi değişimine imkan vererek, işgörenlerin değişimle iç içe yaşamasını öğrenmelerini ve değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalı,

[58] Arıkan, a.g.e., s.290.

işletmede denetim mekanizmasının işleyişini kolaylaştırarak çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri için gerekli ortamı sağlamalıdır.[59]

Reorganizasyonların yapılma amaçlarından bazıları da şunlardır; daha yüksek performans, yeni üretim tekniklerinin öğrenilmesi, daha yüksek işgören motivasyonu, işgörenler ve birimler arası işbirliğinin artırılması, karlılığın artırılması, müşteri memnuniyetinin artırılması, verimliliğin artırılması vb.

1.2.2. Reorganizasyonun Önemi

Başarı ve uzun ömürlü olabilmek için iyi bir örgütsel yapı (dizayn) gereklidir. British Petroleeum'un CEO'su olan Lord (John) Brown "Bizim stratejimiz organizasyonumuzdur" diyerek, örgütsel yapının önemine işaret etmiştir.[60]

Örgütsel yapı, en azından artan karmaşıklık ve sermaye olarak bilginin önemi gibi iki nedenle önemlidir. Organizasyonlar, hedefleri ve sorumlulukları bakımından gitgide daha karmaşık olmaktadırlar. Aynı zamanda organizasyonlar gelişme ve bilgi kullanımı ve değişimi yeteneklerini sürekli olarak genişletmektedirler.

Finansal pazarlar iyi yapılmış örgütsel yapıyı zenginlikle ödüllendirirler. Şubat 2002'de Du Pont kimyasal şirketinin reorganizasyonu şirketin pazar değerini 42 milyar dolardan 48 milyar dolara çıkarmış, borsa fiyatının % 12 artmasıyla sonuçlanmıştır. Diğer yandan; reorganizasyon, gerekli olmasına karşın, yanlış uygulanması durumunda, ciddi karmaşıklıklara neden olabilir. 1999 yılında Proctor & Gamble'in yeni CEO'su Durk Jager, dünya ile daha iyi uyum sağlamak için "Organizasyon 2005" diye bir yapıyı ilan etti. Tamamen

[59] Şevki Özgener, **Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması**", Dış Ticaret Dergisi, Sayı:17, Nisan 2000, s.24.
[60] Chartered Institute of Personnel and Development, a.g.a., ss.5-6.

uygulanması 6 yıl alacaktı ve maliyeti 1.9 milyar dolardı. Bir sonraki yıl reorganizasyonun bir hata olduğu anlaşıldı ve Durk Jager işini kaybetti. [61]

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere; örgütsel yapı değişiklikleri ciddi zaman, gayret ve kaynak yatırımı gerektirmektedir.

1.2.3. Reorganizasyonu Gerektiren Nedenler

Entropi kavramı, sistemdeki bozulma yönündeki bir eğilimi ifade eder. Entropiye göre bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin bozulması, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması sonucunda, sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim olabilir. Entropi bu eğilimi ifade eden bir kavramdır. Özelliği ve boyutu ne olursa olsun her sistemde entropi vardır. [62]

Entropi diye tanımlanan sürecin durdurulması ve tersine çevrilmesi ancak reorganizasyonla mümkün olabilir. Yeniden düzenlemede örgütsel yapı sinerji yaratacak şekilde oluşturulur. Zira kurulu bir düzen (organizasyon) vardır, bunda, aksama, eksiklik veya bozuklukların giderilmesi için yapılan reorganizasyonun sinerji yaratabilmesi gerekir. Bu düzenlemeler, bir veya birkaç öğe üzerinde yapılacağı gibi bazen de bir sistemin veya organizasyonun tüm öğeleri üzerinde cereyan etmektedir. Bu durum göz önüne alındığında sistem açısından yeniden düzenleme, sistemdeki mevcut ilişki biçimlerinin, mesaj ve geri bildirim (feed-back) kanallarının uyum yeteneklerinin artırılmasını amaçlanmaktadır.[63]

Organizasyonlarda reorganizasyon yapılmasını gerekli, hatta zorunlu kılan çeşitli nedenlerden bazıları da şunlardır;[64]

[61] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., ss.5-6.
[62] Genç, a.g.e., ss.189-192.
[63] Genç, a.g.e., ss. 189-192.
[64] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.

i. Hizmetlerin niteliği ve kullanılan teknikler değişsin ya da değişmesin hizmetten yararlananların artması, görevlerin sayı ve çeşit yönlerinden genişlemesi.

ii. İhtiyaç ve koşullarda oluşan değişikliklerin, program, organizasyon ve sorumluluklarda değişikliği gerektirmesidir. Yani görevlerin mevcut organizasyonlarla karşılanmaya çalışılması, çoğu zaman organizasyonların yapılarında değişiklikleri gerektirir. İhtiyacın daralması veya ortadan kalkması, ciddi organizasyon ve personel sorunlarını ortaya çıkarır.

iii. Gelişen teknolojinin, modern makine ve teçhizatın, modern yönetim tekniklerinin yönetime uygulanması, ya da uygulanmak istenmesi. Bu gelişmeler sonucu olarak, kullanılmakta olan yöntemler, organizasyon yapısı ve hatta personel koşullara uyma olanağını kaybedebilir.

iv. Üst yönetim kademelerince alınan kararların sonucu olarak da alt kademelerde yeniden düzenleme zorunlu hale gelebilir.

v. Yönetimde mevcuda sıkı sıkıya bağlı kalmaya dayanan geleneksel ve biçimci bir yönetim anlayışının ve dürüstlük sağlama endişesiyle konulan aşırı kontrollerin yönetimi işlemez hale getirmesi.

Ayrıca organizasyonlarda mevcut olabilecek örgütsel tembellik ile başa çıkabilmenin bir yolu da işgörenler üzerine baskı uygulamak maksadıyla firmanın reorganize edilmesi ve işgörenlerin görevlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu, içinde bireysel sorumlulukların ve hedeflerin de değiştirildiği yeni bir örgütsel yapı yoluyla gerçekleştirilebilir. Sorumluluklardaki bir değişme, işgörenler üzerine dahili bir baskı uygulayacak, işgörenin yeni görevlerini etkinlikle yapabilmeleri için yeni bir

yol bulmaya zorlayacaktır. Bunu yapabilmek için işgörenlerin yeni bilgi kazanımları yapmaları gerekecektir.[65]

Organizasyonlar ne derece etkin ve modern olursa olsunlar, gerek iç yapılarındaki değişim, gerekse çevredeki öteki organizasyonlarla etkileşim, organizasyonları sürekli olarak yenilenmeye itmektedir. Aslında her organizasyon yavaş da olsa sürekli değişim içindedir. Kaldı ki yönetimlerce alınan günlük tedbirlerle de bazı ufak çaptaki reorganizasyon veya yeniden düzenlemeyle organizasyonlar değişmektedir. Bunların tümü günlük, doğal tedbirlerdir. Statik yapıdaki organizasyonlarda değişim az, dinamiklerde çok ve hızlıdır. Bu değişim ister doğal, isterse köklü-biçimsel nitelikte olsun, her iki halde de organizasyonu etkilemekte onu güncel ihtiyaçları giderecek yeni bir yapıya kavuşmaktadır. Bunun sonucu olarak da organizasyonlar, kendilerinden beklenen yararları sağlayıcı duruma erişmekte ve amaçların gerçekleşmesi olanaklaşmaktadır.[66]

Bir reorganizasyon, sadece görevlerin değişimi (job rotating) ile kıyaslandığında, bilgi kazanımı açısından daha yüksek güdüleme yaratır. Bir görev değişimi ortamında, işgörenlerin, mevcut dokümanlardan ya da daha önce aynı işi yapan kimselerden işin nasıl yapıldığı hakkında bilgi almaları mümkündür. Herhangi bir araştırma gayreti potansiyel olarak yeni dokümanlardan çok, yanlış bir biçimde eskilerine yönlendirilecektir.[67]

Diğer taraftan, İşletme organizasyonlarını saran iç ve diş çevre faktörlerinin ortaya koyduğu etkiler, kuruluş aşamasında yeterli görülen organizasyon yapılarını belirli bir zaman süreci sonunda yetersiz hale dönüştürebilmektedir.[68] Organizasyonel değişmeyi gerekli kılan nedenlerden diğer bazıları da şunlardır; çevre, yayılma, büyüme ve teknoloji.[69]

---

[65] Ruckes, Rønde, a.g.e., s.2.
[66] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.
[67] Ruckes, Rønde, a.g.e., s.11.
[68] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.133.
[69] John Child, **Organization: A Guide to Problems and Practice**, 2.b., Londra: Harper & Row Ltd., 1985.

1.2.3.1. Çevre

Çevre kültürel, teknolojik, eğitimsel, politik, hukuksal, demografik, sosyolojik, ekonomik ve doğal şartlarla ilgilidir. Dış çevre olarak da adlandırılan bu faktörlerdeki hızlı değişim, sonuç olarak işletmeleri de etkileyecektir. [70]

İşletme bir açık sistem olarak algılandığında, yöneticilerin dış çevre ve sistemdeki diğer kuruluşların bu yapıyı nasıl etkilediği, ne gibi olumlu ve olumsuz değişikliklere neden olduğu konusunda değerlendirmeler yaparak, gerekli politika ve yapı değişiklikleri ile buna uyum sağlaması mümkündür. Ancak bir yönetici sadece işletme içi verimlilik ve etkinlikle ilgiliyse, işletmeyi kapalı bir sistem olarak algılamakta ve buna göre plan ve politikalarını şekillendirmektedir. Ne kadar iyi örgütlenirse örgütlensin, kapalı bir sistem mantığı ile yönetilen işletmeler, uzun vadede varlıklarını devam ettirmede zorlanırlar. [71]

1.2.3.1.1. İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişim

Çevreden kaynaklanan ve örgüte doğrudan etkisi olmayan unsurlar dış çevreyi oluştururlar Dış çevre, örgütü iki biçimde etkiler. İlkinde, dış çevre elemanlarının örgüte doğrudan etkisi olabilir ya da doğrudan etkisi olan unsurları değiştirebilir. İkincisinde ise, örgütün faaliyette bulunduğu ortamı oluşturur, biçimlendirir veya etkiler. Dış çevrede örgütü etkileyen elemanları Sosyo-Kültürel Unsurlar, Ekonomik Unsurlar, Teknolojik Unsurlar ve Politik-Hukuki Unsurlar olarak gruplandırmak mümkündür. [72]

---

[70] F.E.Kast, J.E.Rosenzweig, **Organizations and Management: A System and Contingency Aproach**, 3.b., New York: McGraw Hill Book Company, 1979, s.8.
[71] Edwin A. Gerloff, **Organizational Theory and Design: A Strategic Aproach for Management**, ABD: Mc Graw-Hill Book Company, 1985.
[72] James A.F.Stoner, Edward R. Freeman, Daniel R. Gilbert, **Management**, 6.b. New Jersey: Prentice Hall ınternational Editions, 1995, ss.75-79.

1.2.3.1.1.1. Sosyo-Kültürel Unsurlar

Sosyo-kültürel değerler ve gelenekler örgütlerin çalışma biçimlerini dolaylı yoldan etkilemektedir. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişim, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişim, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerin de değişmelerine neden olmaktadır.

1.2.3.1.1.2. Ekonomik Unsurlar

Ekonomik çevre koşullarındaki değişim, işletme organizasyonlarını reorganizasyona zorlayan bir diğer önemli faktördür. Ekonomik hayatın bir parçası olan işletmeler hükümetlerin almış oldukları ekonomik kararlardan ve politikalardan etkilenirler.[73]

Organizasyon yöneticileri, maliyet analizlerini yaparken hammadde, emek gibi ana maliyet girdileri üzerinde yoğunlaşırlar. Yöneticiler, bu maliyetlerin gelecekte hangi yönde değişeceği, hangi ekonomik faktörlerin etkili olacağını öngörmek ve planlarına yansıtmak zorundadırlar. Girdi ve ürünlerin fiyatları; üreticiler, rakipler olduğu kadar merkezi otoritenin uyguladığı mali ve para politikalarından da büyük ölçüde etkilenir. Yöneticilerin ekonomik unsurları, örneğin para arzı, gayrisafi mili hasıla, faizler, enflasyon vb. hükümet politikalarının belirlediği/etkilediği faktörleri tahmin etmeleri ve karar süreçlerinde dikkate almaları gerekir.[74]

1.2.3.1.1.3. Politik-Hukuki Unsurlar

Dış çevrede merkezi otoritenin koyduğu yasalar ve kurallar, yaptığı düzenlemeler örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki koşulları, rekabeti, maliyetleri ve hatta satışları etkileyecek boyutta olabilir. Daha çok gelişmiş

[73] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., ss.1-2.
[74] James A.F.Stoner, Edward R. Freeman, Daniel R. Gilbert, a.g.e. s.78.

ülkelerde faaliyet gösteren bazı baskı grupları dolaylı da olsa örgütün görev çevresindeki unsurları etkileyebilir. [75]

Bazı sektörlerdeki faaliyetlerin teşviki veya o alandaki faaliyetlere ayrılan bütçelerin kısılması, dolaylı veya doğrudan birçok şirketi etkilemektedir. Örneğin ülkemizde politika olarak doğalgaz kullanımının teşvik edilmesi ve bu alanda önemli yatırımların yapılması ev tipi tüp tüketimini, buna bağlı olarak da tüple çalışan birçok ev aletinin kullanımını azaltmış, daha önce bu tip ürünleri üreten organizasyonları, üretim süreçleri ve organizasyon yapılarını gözden geçirmeye zorlamıştır.

1.2.3.1.1.4. Teknolojik Unsurlar

Bir toplumda veya sektörde, teknolojik seviye hangi ürün ve hizmetin üretileceği, hangi ekipmanın kullanılacağı ve faaliyetlerin nasıl yürütüleceği konularında önemli ve belirleyici bir rol oynar. Teknolojik değişim ve gelişim, rakiplerin faaliyetlerini de örgütü de doğrudan etkileyecek biçimde değiştirebilir.

Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen öğesidir. Teknolojik değişim bir işletme için çok büyük fırsatlar sunabileceği gibi, mevcudiyetini tehlikeye sokabilecek çok büyük riskleri de barındırmaktadır. Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler karşısında işletmeler yeni mal ve hizmetler ile Pazar paylarını koruyup artırmak zorundadırlar. Bu yüzden araştırma-geliştirme faaliyetleri işletmelerin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Bu durum karşısında işletmeler organizasyon yapılarında gerekli düzenlemelere giderek araştırma-geliştirme faaliyetlerindeki etkinliklerini arttırmayı amaçlamaktadırlar.[76]

[75] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.136.
[76] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.136.

1.2.3.1.2. Örgütü Etkileyen Diğer Çevresel Unsurlar

Örgütü etkileyen diğer çevresel unsurları ise müşteriler, satıcılar, işgörenler, rakipler ve hissedarlar oluşturur.

1.2.3.1.2.1. Müşteriler

Müşterilerin daha kaliteli ve daha çok mal ve hizmet talep etmeleri bir taraftan yeni işletmelerin kurulmasına, diğer taraftan da kurulu işletmelerin talebe uyum sağlamasına neden olmaktadır. Artık müşteriler tüketim konusunda daha bilinçli davranmakta, satın almış olduğu ürün ile ilgili olarak kendisine vaat edilen her türlü standardı talep etmektedir. Müşterilerin bilinçlenmesi ve haksızlığa uğradığında hakkını aramaktan çekinmemesi organizasyonların mal ve hizmet sunumu esnasında daha dikkatli olmalarına, ürettikleri mal ve hizmet standardının sağlanması ve korunması için ilave iş süreçlerini ve işgöreni devreye sokmalarına neden olmaktadır.

Organizasyonun sahip olduğu müşteri profili bazen organizasyondaki iş süreçlerinin ve organizasyon yapısının değiştirilmesini gerektirebilir. Buna örnek olarak bankacılık hizmetleri verilebilir. Önceki yıllarda olmamasına rağmen, günümüzde müşterilerin bireysel bankacılık hizmeti talep etmeleri sonucunda, bankalarda bu hizmeti veren birimler oluşturularak kişiye özel bankacılık hizmeti verilmeye başlanmıştır.

1.2.3.1.2.2. Satıcılar

Organizasyonlar, hammadde, aramalı, çeşitli malzeme ve hizmetler ile enerji gibi ihtiyaçlarını sağladıkları birçok satıcı/tedarikçi ile ilişki halindedirler. Organizasyonlar kuruluş amaçlarına bağlı olarak faaliyetlerinden maksimum kar elde etmek isteyeceklerdir. Bu amaca yönelik olarak yukarıda sayılan çeşitli ihtiyaçlarını en avantajlı koşullarda elde etmeye yönelik anlaşmalar yapmak isteyeceklerdir. Bu ise uzun bir piyasa araştırması gerektirecektir. Bazı ihtiyaçlar ülke dışından karşılanacak, bu durum uluslararası bilgi

birikimi, yabancı dil ve tecrübe gerektirecektir. Bu kapsamda organizasyonun mevcut işgören ve organizasyon yapısının ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalması durumunda değişikliğe gidilerek yeni duruma uyum sağlanması gerekecektir.

1.2.3.1.2.3. İşgörenler

Bir organizasyonda, hangi kademede olursa olsun çalışanların bir grup olarak özellikleri, zaman içinde değişir. Eğitim düzeyinin artması, yeni iş becerilerinin kazanılması, çalışanların işletmeye ilişkin farklılaşan tutum ve beklentileri, motivasyon unsurlarının değişip çeşitlenmesi sonucunda; daha çok verim alınabilmesi, motivasyonun artması ve yeni iş paylaşım beklentilerinin karşılanabilmesi vb. faktörlerden dolayı organizasyonun yeniden yapılanması ihtiyacı doğabilir.[77]

1.2.3.1.2.4. Rakipler

Rekabetçi piyasalarda satışların artması, toplam talepte büyüme olmadığı durumlarda, rakiplerden pazar payı alınması demektir. Günümüzde bunun sağlanabilmesi için kalite ve fiyat avantajının yanında, ürünün özelliğine göre tanıtım, paketleme ve satış sonrası yaygın servis güvencesi gibi hizmetlerin de sağlanabilmesi gerekmektedir. Bu hizmetlerin eksiksiz olarak yerine getirilebilmesi de organizasyonun kendisini ihtiyaçlar doğrultusunda yenilemesi yani iş süreçleri, işgören niteliği ve yapının değiştirilmesi ile sonuçlanabilmektedir.

1.2.3.1.2.5. Hissedarlar

Sermayenin tabana yayıldığı halka açık şirketlerde, genellikle şirket büyük bir hissedar grubuna sahiptir. Ancak ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde bu henüz gerçekleşmediğinden şirketlerin çoğunda az sayıda

[77] Child, a.g.e., ss.273-274.

hissedarın var olduğu ve bunların genellikle bir aileye mensup olduğu görülmektedir. Gerçek anlamda halka açık olan şirketlerin yönetiminde ise gelişmiş ülkelerdekine benzer uygulamalar görülmeye ve profesyonel yönetim anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Sermayenin tabana yayılması ve organizasyonların profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye başlanmasıyla beraber organizasyondaki işgören niteliklerinde ve organizasyon yapılarında da değişiklikler kaçınılmaz olmaktadır.

1.2.3.2. Yayılma

Şirketler, yeni iş alanlarında görülen karlı fırsatların değerlendirilmesi, var olan ürün kompozisyonunun desteklenmesi veya tamamlanması, işletme riskinin azaltılıp dağıtılması gibi amaçlarla yayılma kararı verebilirler. Yayılma, yeni bir şirket veya yapı oluşturularak sağlanabileceği gibi, diğer şirketlerin hisselerinin tamamının ya da yönetim hisselerinin alınması yoluyla da gerçekleştirilebilir.[78]

Yayılma beraberinde örgüt yapısındaki değişiklikleri de getirecektir. Yayılmanın mevcut organizasyon çatısı altında olması durumunda, organizasyon içinde yeni iş alanlarında faaliyet gösterecek birimlerin oluşturulması, buna yönelik olarak yeni işgörenlerin işe alınması ya da mevcut işgörenlerin organizasyon içinde yer değiştirmeleri gerekecektir. Yayılmanın mevcut organizasyon dışında yeni bir organizasyon çatısı altında gerçekleştirilmesi durumunda ise, mevcut organizasyondan yeni organizasyona işgören geçişleri olabilecektir.

1.2.3.3. Büyüme

İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre; satış miktarı ve tutarı, üretim miktarı, işgören sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makine miktarı, pazar payı veya

[78] Child, a.g.e., s.272.

mamul çeşitliliği gibi değişik faktörlerden meydana gelen nicelik artışları büyüme olarak değerlendirilir.

Büyüme, reorganizasyon için en önemli gerekçelerden birini oluşturur. Yönetim, faaliyet hacmi büyüdükçe, bunun rutin kontrol ve yönlendirme işlevini gerçekleştirmekte bile zorlanmaya başlar. Büyüme sonucu olarak ortaya çıkan yeni işlevlerin yerine getirilmesi, yapının değiştirilmesi için bir baskı oluşturur.

Büyüme, işletmede hiyerarşinin artmasına ve haberleşme problemlerine neden olabilir. Özellikle, büyümenin yayılma ile aynı anda ve birbirinden çok ayrı faaliyet alanlarına doğru gerçekleşmesi durumunda, çok ciddi kontrol ve koordinasyon sorunları doğabilir. Diğer yandan esas organizasyonun amacının bu birbirinden ayrı ve farklı yönlerdeki yeni yapılarla uyumsuzluk göstermesi, yönetimin enerjisinin verimli alanlarda yoğunlaştırılamaması er ya da geç bir kriz doğuracaktır.[79]

Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri mevcut konumlarını muhafaza etmeleri için şarttır. Aksi halde gün geçtikçe farkında olmadan küçüleceklerdir.[80] Büyümenin yaşandığı organizasyonlarda, artan iş yükünün karşılanabilmesi ve yaşanan yönetim sorunlarının aşılabilmesi için mevcut yapı ve süreçlerde reorganizasyon yapılması kaçınılmaz olacaktır. Büyüme sonucu organizasyon yapılarında ortaya çıkabilecek bazı sorunlar şunlardır:

1.2.3.3.1. Yönetim Sorunları

İşletmeler büyümeye başladığında mevcut organizasyon yapılarında önemli değişiklikler olmakta, meydana gelen bu değişikliklerin etkisiyle işletmenin merkezi bir sistemle yönetilmesi olanaksız hale gelmektedir. Daha önce merkezi sistem gereği işletmeyle ilgili tüm kararlar üst yönetimce

[79] Child, a.g.e., s.273.
[80] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.b., İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.77.

alınırken işletmenin büyümesi sonucu bu kararlardan bazılarının alt kademelerce alınması zorunlu hale gelmektedir.

1.2.3.3.2. Denetim Sorunları

Çağdaş organizasyonlarda operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle üst yönetim ayrıntılarda boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir. Yöneticilerin bir kısmı gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devretmekte isteksiz davranmaktadır. Bu tutum, organizasyonun büyümesini ve başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. Unutulmamalıdır ki; bu konumdaki yönetici her işi kendi görmeye çalışan bir işgörenden farklı değildir. Dolayısıyla, yetki devri işletmede yer bulamazsa, işletme muhtemelen büyüyemeyecektir.

1.2.3.4. Teknoloji

Gelişen çağa ayak uydurmak ve pazardaki rakiplerle rekabet edebilmek, tüketicinin giderek artan, çeşitlenen ve değişen tüketim kalıplarına uygun ürünleri sunabilmek, ancak teknolojik gelişmelere açık olmakla mümkündür. Teknolojik ilerleme ve gelişme sadece daha iyi ve kaliteli ürünler sunmak anlamına gelmez. Organizasyon yapısı ve örgütlenme anlayışı ile yönetici ve işgörenlerin de yenilenmeye ayak uydurabilmesi gerekmektedir.

Hatta organizasyon yapısının, belli bir teknolojinin uygulanabilmesi için gerekli olan karşılıklı iletişim paterni olarak tanımlandığı da görülmektedir.[81] Eğer organizasyon yapısı bu biçimde teknoloji ile organik bir bağ içinde tanımlanırsa, teknolojik gelişmenin devamlılığı göz önüne alındığında, organizasyonun da devamlı yeniden yapılanması gereği ortaya çıkacaktır.

[81] Edwin A. Georleff, a.g.e., s.100.

1.2.4. Reorganizasyonların Başarısını Etkileyen Faktörler

Reorganizasyonların başarısını etkileyen faktörler arasında, değişimin tüm organizasyonu kapsayacak şekilde olması, program ve proje yönetimi, insan yönetiminin organizasyon değişimi ile entegrasyonu ve etkin liderliği saymak mümkündür. [82]

1.2.4.1. Değişimin Tüm Organizasyonu Kapsayacak Şekilde Olması

Örgütsel konularda yapılacak bireysel değişikliklerden ziyade, organizasyon yapısı, iş süreçleri ve destekleme sistemi ile ilgili kapsamlı değişim programlarının planlanması ve sıkı bir biçimde uygulanmasıdır. Değişimi çok boyutlu olarak yöneten organizasyonlar hem etkinlik hem de yeterlilik konusunda büyük gelişme göstermektedirler. Bununla birlikte, liderlik, kültür, iş süreçleri ve teknoloji kullanımı konuları reorganizasyonların genel odak noktaları olmalarına rağmen, kariyer ve ödül yapılarında daha az değişikliğe rastlanmaktadır.

1.2.4.2. Program ve Proje Yönetimi

Biçimsel program ve proje yönetimi kullanılması, yani reorganizasyonun kilometre taşları ile hedeflerin belirlenmesi ve detaylı bütçeleme proje yönetim metodunun kullanılmasıdır. Sadece reorganizasyonun zamanında ve tahsisli bütçe içinde tamamlanması konusunda değil, planlanan faydanın elde edilmesi için de bu yöntemin kullanılması diğer yöntemlere göre başarıyı daha fazla arttırmaktadır.

1.2.4.3. İnsan Yönetiminin Organizasyon Değişimi ile Entegrasyonu

Reorganizasyonun dizaynı ve uygulanması amacıyla insan yönetim pratiklerinin kullanılmasıdır. Reorganizasyonlar iş kayıpları, yeni işe almalar

[82] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., ss.2-3.

ve yeni eğitim ihtiyacı doğuran iş değiştirmeleri açısından işgörenler üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Reorganizasyon sonrası, organizasyonların çoğunda gönüllü ya da zorunlu işten çıkarma ya da erken emeklilik söz konusudur. Reorganizasyon sonrası yeni personel işe alımı ve mevcut işgörenlerin farklı bir işe kaydırılması da söz konusudur.

Genel olarak yapılan reorganizasyonlarda işgörenler ile haberleşme mekanizması mevcuttur. Ancak haberleşmenin yönü yukarıdan aşağıda doğrudur ve işgörenler nadiren reorganizasyonun gelişimini şekillendirme fırsatı bulurlar. İşgörenlerin sadece çok az bir kısmı organizasyonun gelecekteki durumunun şekillendirilmesinde ve yeni organizasyonun uygulanmasındaki kararlara katılabilmektedir.

Diğer yandan reorganizasyonun başarılı olabilmesi için oldukça büyük öneme sahip eğitim desteği ve koçluk gibi personel yönetim tekniklerinden de yeterince faydalanılmamaktadır. Reorganizasyonu desteklemek amacıyla bu tür personel yönetim tekniklerine yatırım yapan firmaların daha büyük başarı elde ettikleri görülmektedir. Bu firmaların örgütsel etkinlik ve yeterlilik konusunda daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Deneyimler göstermiştir ki personel konuları etkin olarak yönetilmediği takdirde, reorganizasyonun başarısı konusunda ciddi problemler yaşanabilmektedir. [83]

1.2.4.4. Etkin Liderlik

Reorganizasyonu şekillendiren en önemli faktörlerden birisi de üst yönetimin deneyimidir. Reorganizasyonun yönetiminde üst yönetim takımının yaklaşımı ya başarıyı sağlayan anahtar bir faktör ya da başarıyı engelleyen anahtar bir kısıt olmaktadır. Üst yönetim timinin karmaşık reorganizasyonları yönetme becerilerinin kendi firma ve işgörenlerinden ziyade, diğer firmalardan elde edilen harici fikir ve deneyimlerden kaynaklanmakta olduğu görülmektedir.

[83] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., ss.2-3.

1.2.5. Reorganizasyon Yaklaşımları

Reorganizasyonların ani reorganizasyon yaklaşımı, kısa vadeli yaklaşım ve uzun vadeli yaklaşım diye isimlendirilebilecek üç farklı yaklaşımla yapılabileceği kabul edilmektedir. [84]

1.2.5.1. Ani Reorganizasyon Yaklaşımı

Ani reorganizasyon denilen bu yaklaşımda, köklü değişiklikler çok kısa bir süre içerisinde yapılır ve genellikle birkaç kişi tarafından yürütülür.

1.2.5.2. Kısa Vadeli Yaklaşım

Kısa vadeli yaklaşımda organizasyonda yapılacak değişiklikler altı aydan üç yıla kadar bir zaman süresine yayılarak yapılır. Değişiklikler gerçekten önemli olup, idarecilerin fikirleri sorularak, toplantılar düzenlenerek, kitap ve filmlerden yararlanılarak değişikliklerin idarecilere kabul ettirilmesine çalışılır.

1.2.5.3. Uzun Vadeli Yaklaşım

Bu yaklaşımda organizasyonda yapılacak değişiklikler üç yıldan fazla bir zaman süresine yayılır. Sık sık idareci toplantıları düzenlenir, zaman süresi çok uzun olduğundan planlar devamlı olarak gözden geçirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır.

1.2.6. Reorganizasyonu Şekillendiren Faktörler

Reorganizasyonun doğasını ve muhteviyatını şekillendiren önemli faktörler incelendiğinde; şu üç grup tespit edilmiştir.[85]

---

[84] Arıkan, a.g.e., s.294.
[85] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., s.28.

1.2.6.1. Model Bazlı Öğrenme

Organizasyonun dışından alınan model ve fikirlerin etkilerini temsil eder.

1.2.6.2. Harici Deneyim

Diğer organizasyonlardan kazanılan reorganizasyon deneyimlerini gösterir.

1.2.6.3. Dahili Deneyim

Ya mevcut prosedürler ve süreçler yoluyla ya da hem işgörenlerin hem de üst yöneticilerin deneyimleri yoluyla, organizasyonun geçmişinin reorganizasyonu etkileme yollarını yansıtır.

1.2.6.3.1. Kıdemli Yöneticinin Deneyimi

Yukarıda verilen bu üç gruba bakıldığında, üst yöneticilerin etkileyici rol oynamaları sürpriz olmasa gerek. Bununla beraber, böyle bir etki, her zaman pozitif bir etki anlamına gelmez. Reorganizasyon esas olarak organizasyon içinde mevcut olan birikmiş deneyim tarafından şekillendirilir ve değişimin altında hem denge hem de devamlılık yatar. Yapılan reorganizasyonlarda önceki reorganizasyonlardan edinilen deneyim ve organizasyonda bulunan işgörenlerin tecrübeleri kullanılır.

Organizasyonun işgörenleri ve üst yönetimi tarafından aracılık edilmediği takdirde, diğer organizasyonların deneyimleri nadiren önem taşır. Reorganizasyon uygulamalarının bir kısmında model ve fikirler eğitim kursları, medya ya da harici danışman ve kaynaklardan alınır. Bu harici uzmanlığın genelde bilinebilir olmamasından kaynaklanmaktadır. Harici bilgi; organizasyonların birbirlerinden direkt olarak öğrenmelerinden ziyade, organizasyonlar arasında geçiş yapan personel tarafından reorganizasyonun nasıl yönetileceğine dair öğrenilen bilgiler anlamına gelmektedir.

1.2.7. Deneyimlerden Öğrenme

Reorganizasyon aktivitelerinden ne öğrenildiği ve süreçlerin nasıl geliştirilebileceğinin değerlendirilebilmesi için, bir dizi özellikten hangilerinin gelecekte daha büyük ya da daha az sürece dahil edilmesi gerektiği araştırıldığında elde edilen bulgular şu şekildedir: [86]

Gelecekteki gelişim için dört kilit alan tanımlanabilir.

i. Proje Yönetim Teknikleri
ii. Organizasyon dışında bulunanlardan öğrenme
iii. İşgörenlerin katılımı
iv. Tüm yapı, sistem ve süreçlerin yeniden tasarımlanması

1.2.7.1. Proje Yönetim Teknikleri

Yapılan reorganizasyonların birçoğunun zamanında tamamlanamadığı, yine bir kısmının da verilen bütçe içinde tamamlanamadığı düşünüldüğünde, proje yönetim tekniklerinin özellikle proje koruyucusunun daha yaygın olarak kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Planlama ve proje yönetimi gibi proje ile ilgili dört özelliğin daha yaygın olarak kullanımına olan ihtiyaç proje çıktılarının başarısızlığı ile büyük ölçüde uyuşmaktadır. Bu yüzden, ilgili proje yönetim tekniklerinde, personel eğitimi gelecekte üzerinde durulması gereken bir alan olarak görülmektedir.

1.2.7.2. Diğerlerinden Öğrenme

Araştırmalar, rakip organizasyonların analizi ya da benchmarking yolu ile öğrenmenin arttırılmasının gelecekteki reorganizasyonlar açısından faydalı olacağını göstermektedir. Yöneticiler gelecekte benchmarking uygulamalarının önemli ölçüde artabileceğini dikkate almalıdırlar.

[86] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., s.32.

Bunun yanında, araştırmalar, harici danışmanların reorganizasyonları etkileme açısından önemli olmadıklarını, etkilerinin artmadığını, gelecekte harici danışmanların daha az kullanılacağını hatta kullanılmayacağını, bunun yerine benchmarking yönteminin daha yaygın olarak kullanılacağını göstermektedir.

Aynı zamanda, malzeme temin ediciler, dağıtıcılar, müşteri/servis kullanıcılar gibi harici unsurlar ile reorganizasyon ile ilgili artan haberleşme, gelecekteki başarı için genişlemek durumundadır. Reorganizasyonun amacı harici etkinlik ve daha büyük kapsam, yeterlilik olduğunda bunlar özellikle önemlidir.

1.2.7.3. İşgörenlerin Rolü, Haberleşme ve Katılım

Mevcut reorganizasyon uygulamalarında karar yapıcı sürece işgören katılımı düşük seviyededir. Edinilen tecrübeler, gelecekte yapılacak olan reorganizasyonlarda işgörene danışmanın arttırılması gerektiğini göstermektedir.

1.2.7.4. Tüm Yapıların, Sistemlerin ve Süreçlerin Yeniden Dizaynı

Reorganizasyon sürecinde, gelecekte, kariyer, ödül ve bilgi sistemlerinin önemi daha da artacaktır. Bu, özellikle reorganizasyon yeterliliği ve işgörenler ile ilgili faktörleri geliştirmek için gereklidir. İş süreçlerinde ve bilgi sistemlerinde yapılan geniş kapsamlı değişikliklerin yanında ödül ve kariyer yapısında düzenleme olmaması reorganizasyon sonrası zayıf performans getirir.

Kariyer ve ödül yapısının yeniden tasarımlanması hem işgören, hem de üst yönetimin tavır ve davranışları ile ve üst yönetimin yetenek ve bilgisi ile ilgilidir. Başarılı reorganizasyonlar için etkin insan yönetimine odaklanmaya ihtiyaç olduğu açıktır. Eğitim ve işgörene danışma özellikle önemlidir.

1.2.8. Reorganizasyon Süreci

Reorganizasyonda izlenecek aşamaları şöyle sıralayabiliriz: [87]

i. Mevcut Durumun Saptanması.
ii. Mevcut Durumun Değiştirilmesi.
iii. Yeniden Düzenlemenin Uygulamaya Konulması.
iv. Uygulamanın Denetlenmesi

1.2.8.1. Mevcut Durumun Saptanması

Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsatlar sunduğu gibi tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin işletme çevresinde olup bitenleri takip etmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için çevrenin sürekli olarak sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. [88]

İşletmelerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için çevredeki değişmeleri günü gününe izlemeleri ve bu değişmelere göre iç düzenlemelerde bulunmaları gerekir. Ancak çevredeki değişmeler çok karmaşık olduğu için işletmelerin günlük yaşamlarında gerektiği biçimde algılanamaz. Dolayısıyla bir süre sonra verimlilik, karlılık ve üretkenlik düşer. Örgütün yetersiz olduğu ileri sürülmeye başlar. Durumun kötüleşmesi ve yapılan eleştiriler sonucu yöneticiler köklü bir inceleme ve araştırma yapmadan günlük çözümlerle işi geçiştirmeye çalışırlar. Doğal olarak günlük çözümler bir süre işlerin yoluna girdiği kanısını uyandırır. Ancak bu kez daha büyük ve karmaşık sorunlar ortaya çıkar. İşletmeyi içinde bulunduğu çıkmazdan kurtarmak için duruma el koyan yeni düzenleme uzmanları işletmenin dış ve iç koşullarını bütün

[87] Mehmet Şahin, **Yönetimde Yeniden Düzenleme**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt:XVIII, Sayı:1, Ocak 1982, s.27.
[88] Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.93.

çıplaklığı ile ortaya koymak durumundadırlar. Bu yeniden düzenlemede mevcut durumun saptanması aşamasıdır.[89]

1.2.8.1.1. Çevrenin İncelenmesi

Köklü ve kalıcı bir yeniden düzenleme çalışması yapabilmek için bir taraftan çevresel koşulların işletmeye etkilerini diğer taraftan da işletmenin çevreye etkisini anlamak gerekir. Bilindiği gibi işletmeler ekonomik politikaları etkileyebilmekte toplumsal tutumlara biçim verebilmekte yeni teknolojiler geliştirebilmekte, politik süreçleri değiştirebilmektedir. Benzer biçimde ekonomik, toplumsal, teknolojik, yasal ve bireysel evrelerde işletmeleri biçimlendirmekte isteklendirmekte ve sınırlandırmaktadır.

1.2.8.1.2. Örgütün İncelenmesi

Mevcut durumun saptanması aşamasında çevresel koşullar ortaya konulduktan sonra işletmenin kendi iç çevresinin bütün ayrıntılarıyla analiz edilmesi gerekir. Bu çalışmalar özel yetenek ve uzmanlıkları gerektirir. Ancak ileri görüşlü, kültürlü, tecrübeli ve çağdaş bir işletmecilik eğitiminden geçmiş yöneticiler söz konusu analizi kolaylıkla yapabilirler. İşletme içinde bu niteliklere sahip yöneticiler yoksa işletme dışından bir uzmandan yardım alınabilir.

Örgüt analizi çalışmaları, kuruluşun yasal durumu ile kuruluş ve çalışma amaçlarının ve geçmişte yaptığı işlemlerin olabildiğince sayısal olarak ortaya konulmasına yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalarda mevcut kuruluş birimleri ile kadro unvan ve sayıları ortaya konur. Yasal durum analizinde kuruluşun etkilendiği yasalar, yönetmelikler ile kuruluş içi yönetmelikler, yönergeler, karar ve emirler temin edilir.[90]

Yasal durumun kuruluşun işleyişini ne ölçüde etkilediği, kuruluşun yasal duruma ne ölçüde uyabildiği, kuruluş birimleri ve kadro unvanları da göz

[89] Şahin, a.g.m., s.26.
[90] http://www.ircrehber.com/sitemap/norm_kadro_calismasi-t11116/index.html.(03.04.2008)

önüne alınarak olabildiğince sayısal olarak değerlendirilir.[91] Mevcut örgüt yapısı tüm ayrıntıları ile tanımlanır. İş analizi çalışma grubu oluşturularak eğitimi yapılır. Örnekleme usulü ile mevcut görev unvanları ile iş analizleri yapılır. Yürütülen görevler her unvanın amiri ile kesinleştirilir.[92]

Analizde, bir sistemin veya organizasyonun, amaçlarının, yönetiminin, birimleri (alt sistemler) ile yönetim ilişkisinin, birimler arası ilişkinin, tüm organizasyonun (sistemin) ve birimlerin çevre ile olan ilişkilerinin, organizasyonun ve birimlerin kendi aralarındaki ve çevreden gelen mesajlara mekan ve zaman yönünden uyum yeteneklerinin, incelenmesi, ölçülebilir hale getirilmesi, karşılaştırılması, ana amaçla uygunluğunun denetlenmesi suretiyle, çözüme kavuşturulmak üzere sorunlarının ortaya çıkarılması söz konusudur.[93]

1.2.8.2. Mevcut Durumun Değiştirilmesi

Yeniden düzenlemede ikinci aşama, mevcut durumun değiştirilmesidir. Bundan önceki aşamada iç ve dış koşullara ilişkin veriler toplanmış ve yeniden düzenleme amacına hizmet edecek bir duruma getirilmiştir. Artık yeniden düzenleme uzmanının görgü ve sezgi gücünden de yararlanarak örgütü eleştirme zamanı gelmiştir. Yapılacak eleştirinin temel amacı mevcut sistemin temel aksaklıklarını ortaya koyarak örgütü ideal işleyişine kavuşturacak yolları aramaktır.[94]

İşletmenin mevcut organizasyon yapısındaki aksamalar ortaya konulduktan sonra işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları doğrultusunda işletmeyi en uygun organizasyon yapısına kavuşturacak çalışmaların yapılmasına geçilir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda organizasyondaki mevcut sorunlara çözüm yolları getirilmeye çalışılır. Bu sorunların giderilmesi ve kurulacak yeni sistemin başarıya ulaşabilmesi için işletme çalışanlarının

[91] http://www.frmpaylas.com/norm-kadro-çalismasi-t81993.html.
[92] http://www.mst.gen.tr
[93] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.
[94] Şahin, a.g.m., s.37.

katılımlarının sağlanması, en uygun organizasyon yapısının kabul edilip başarılı bir şekilde uygulanmasında son derece önemli bir rol oynayacaktır. [95]

1.2.8.2.1. Yeniden Düzenleme Projesinin Hazırlanması

Oluşturulacak en uygun organizasyon yapısının amacı, çağdaş bazı yenilikler getirerek, işlerin daha kolay, yalın ve ucuz yapılmasını sağlamaktır.[96]

Öteki sanayi dalarında veya aynı endüstri dalında çalışan benzer işletmelerde uygulanan örgüt şemaları ve edinilmiş tecrübeler, bu çalışmalar sırasında çok yararlı olacaktır. Yeni örgüt şeması oluştururken çağdaş örgütleme ilkeleri, örgüt kuramları, örgüt şema ve kılavuzları devamlı olarak göz önünde bulundurulur.[97]

Bu amacın gerçekleştirilmesi için işletmenin amaçlarına uygun gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümler oluşturulması, işe göre adam ilkesi uygulanarak uygun sayıda personel tespitine gidilmeli, yetki ve sorumlulukları belirleyen görev tanımları ayrı ayrı yapılmalı, emir-komuta ve en uygun zaman ve maliyetle karar almayı sağlayacak yönetim bilgi sistemi kurulmalıdır.[98]

1.2.8.3. Yeniden Düzenlemenin Başlaması

Organizasyonlar üzerinde yapılan araştırmalar, üst düzey yöneticilerin kendilerini yoğun baskı altında hissetmedikleri sürece, geniş çaplı değişikliklere gitmekte isteksiz olduklarını göstermektedir. Organizasyonda bir değişim başlatılıyorsa, bu değişim bir planlamanın sonucu başlatılıyor

[95] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.147.
[96] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.148.
[97] Şahin, a.g.m. s.41.
[98] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.148.

olmalıdır. Unutulmamalıdır ki bu işlem yöneticinin yöneticilik maharetini gösterebileceği gerçek bir test olacaktır.[99]

1.2.8.3.1 Reorganizasyona Karşı Tepkilerin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Çalışmaların Yapılması

İşletmede uygulanmak istenen reorganizasyon çalışmasının başarılı olup olmaması işletmede çalışan personelin bu değişikliği ne dereceye kadar destekleyip, desteklemediklerine bağlıdır. Bunun doğal sonucu olarak işletmede yapılması öngörülen değişime karşı organizasyon içinden destek gelmesi halinde direnç en az düzeyde kalacaktır.

Reorganizasyon çalışmalarının yapılacağı işletmelerde personel; yapılacak çalışma, bu çalışmanın kapsamı ve amacı hakkında gerekli bilgiye sahip olmayabilir. Bu durumda işletmede yapılması düşünülen reorganizasyon çalışması hakkında işletme personeli değişik görüşlere sahip olabilmektedir. Örneğin işletmedeki personelin bir kısmı reorganizasyon çalışmalarını teknolojik düzenleme ve bazı teknik olanakları geliştirme çalışmaları olarak düşünürken, bazıları da istenmeyen kişilerin işine son vermede bir araç olarak görmektedir. İşte bu iki yöndeki bilgi eksikliği personelin çalışmaya karşı olumsuz tutum takınmalarına yol açabilmektedir. Yapılacak çalışma ile ilgili bilgi eksikliği sonucu oluşan tepkilerin yanı sıra değişiklik düşüncesinin objektif gereksinmeler yerine kişisel çıkarlar üzerine kurulması değişimin çalışma grupları içindeki yerleşmiş ilişki ve değerleri bozacağı görüşü işletme içinde reorganizasyon çalışmalarına karşı tepkilerin doğmasına neden olabilecek diğer faktörlerden bazılarıdır.

İşletmede reorganizasyon çalışması yapılması halinde ortaya çıkabilecek tepkilerin en aza indirilmesi için reorganizasyon çalışmasına başlamadan önce alınması gereken tedbirlerin bazıları şunlardır.

---

[99] Gene W.Dalton, Paul R.Lawrance, Larry E. Greiner, **Organizational Change and Development,** In Larry E.Greiner and Louis B.Barnes. Richard D. Irwin, Inc & The Dorsey Press 1970, s.11.

1.2.8.3.1.1. Eğitim ve Haberleşme

Reorganizasyon çalışmasının işletmede görev yapan personele kabul ettirilmesini sağlamak, yapılması düşünülen değişikliklerin başarıya ulaşabilmesi için en önemli adımlardan biridir. Bu yönden işletmede yapılması düşünülen değişikliklerin kapsamı, nedenleri ve tahmin edilen sonuçları işletmede görev yapan tüm personele duyurularak ve eğitimi toplantılar yoluyla anlatılıp ikna edilerek yeniliklerin çalışanlar üzerinde yaratacağı korkular giderilmelidir. [100]

Yöneticiler yönetsel niteliklerini göstererek işi ele almalı, yapılan değişikliklerin yine işgörenlerin yararına olacağı ancak gerekirse bir görevden başka bir göreve kaydırılabilecekleri vurgulanmalıdır. Bu arada hiç kimsenin işine son verilmeyeceği açık ve kesin olarak belirtilirse, işgörenlerin güvensizlikleri azaltılabilir. [101]

1.2.8.3.1.2. Çalışanların Yapılacak Değişikliğe Katılımının Sağlanması

İşletmede reorganizasyon çalışmaları sonucu yapılacak değişikliklere karşı doğabilecek tepkileri önlemek için başvurulabilecek en etkili yöntemlerden biri katılımdır. Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli alternatiflerin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararların kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü personel meydana getirilen kararın kendi kararı olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır. Şu hale yönetime katılma alt kademelere yenilik ve değişiklik fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır. [102]

---

[100] Özalp, Şakar, Haşit, a.g.e., s.143.
[101] Şahin, a.g.m., s.43.
[102] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4.b., Konya: Ofset Matbaacılık, Ekim 1996, s.265.

1.2.8.3.2. Yeniden Düzenlemenin Uygulamaya Konulması

Önerilen bir veya birkaç sistemden birisi üzerinde tam bir uygunluk sağlandıktan sonra artık projenin yürürlüğe konma aşaması gelmiştir. Bunun için her şeyden önce tek tek her işgörene yazılı olarak yapacakları işlemleri açıklayan yönergeler dağıtılmalıdır. Görevlilerin işe nasıl başlayacağı işin nasıl yürütüleceği, hangi bilgi ve belgelere başvurulacağı açık ve seçik olarak belirlenip ilgililere ulaştırılmalıdır. Tek tek her iş akışı bir yönerge konusudur. Burada özellikle işin nasıl yapılacağı önemlidir.[103]

1.2.8.4. Uygulamanın Denetlenmesi

Organizasyonel değişim hareket halinde olmak demektir. Yöneticilerin bu dönemde son derece aktif ve dikkatli olmaları, alt düzey yönetici ve işgörenler arasında değişime karşı olanlar varsa bunları ortaya çıkararak ikna etmeleri, değişimde hedefe ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemeye çalışmaları, değişim sonucu elde edilen verileri ilk elden kontrol ederek doğru bilgi elde etmeleri ve gerekiyorsa müdahalelerde bulunmaları gerekir. [104]

Yeni sistem kurulduktan sonra ortaya konulan kesin ilkelerin örgütte bütünüyle uygulanmasını sağlamak gerekir. Yeni sistemin başarısı eski alışkanlıkların bırakılmasına bağlıdır. Eski alışkanlıkların gizli veya açık olarak zaman zaman devamı nedeniyle uğranılan başarısızlıklar, yeni sisteme yüklenilmek istenebilir. Bu durum ise örgütte büsbütün kararsız ve ümitsiz bırakabilir.

Yeniden düzenleme çalışmaları sonunda ideal bir örgüt yapısı oluşturulmuş olsa bile uygulamada bazı ufak önemsiz sorunlar ortaya çıkabilir ve asıl yapıyı bozmadan bazı değişiklikler yapılması söz konusu olabilir. Uzmanların bu durumu bilerek uygulamayı bir süre izlemeleri doğal karşılanmalıdır. Bu yolla yeni düzenin daha sağlıklı bir biçimde oturtulması

[103] Şahin, a.g.m., ss.42-43.
[104] Dalton, Lawrance, Greiner, a.g.e., s.12.

olanağı sağlanmış olur. Bunun dışında uzmanların çalışmaları görmeleri ve işgörenlerle ilgilenmeleri onların fikirlerini almaları ve onlara bazı öğütlerde bulunmaları işgörenlerin daha büyük bir istekle çalışmaları için önemli bir psikolojik etki yapar. [105]

1.2.9. Reorganizasyonların Başarısızlık Nedenleri

Bilinen senaryodur: Bir şirket bir departmanın başına yeni bir kimseyi getirdiğinde, liderliğini göstermek için hemen reorganizasyon yapılmasına karar verilir. Wharton's Center for Human Resources müdürü Peter Cappelli "Sık yapılan reorganizasyonların doktorun hastasını antibiyotik ile tedavi etmesine benzediğini" söyler. İlaç kısa vadede işe yarayabilir, ancak, uzun vadede zararlı olabilir. Sürekli reorganizasyonların yarattığı çalkantı, bir maliyet yaratır ve uzun vadede neden yapıldıkları ve ne anlam ifade ettikleri konusunda bir kötümserlik gelişmesine neden olur. Reorganizasyonlar yanlış nedenlerden dolayı ve yanlış bir biçimde uygulandıklarında ya da şirket veya içinde bulundukları pazarın kısıtlarının anlaşılmaması durumunda problemler ortaya çıkar. [106]

Capelli, reorganizasyonlar hangi yaklaşımı alırsa alsınlar, sembolik olmaktan daha fazlası olmalıdırlar der. Kimin kime rapor vereceği gibi konular organizasyonda çok fazla bir şey başaramayacağı gibi, çok bozucu da olabilir. Bir reorganizasyon organizasyon kültürünün, değerlerin ve teşviklerin değiştirilmesi, insanların daha farklı davranması gibi daha büyük şeyleri hedeflemelidir. Bu yeni ücretlendirme ve terfi sistemi yaratmak, işgörenler arasında farklı yetenekleri geliştirmek, daha çok eğitime yönlendirmek vb. anlamına gelebilir. İşin yeniden yapılandırılması için kullanılabilecek birçok vasıta vardır. Fakat sadece bir vasıta kullanılıyorsa, çok etkili olmayacaktır. [107]

[105] Şahin, a.g.m., s.44.
[106] http://knowledge.wharton.upenn.edu.
[107] http://knowledge.wharton.upenn.edu

1.2.10. Organizasyon ve Norm Kadro Düzenleme Esasları

Organizasyon ve norm kadro düzenleme esasları şu şekilde sıralanabilir;

1.2.10.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşama, organizasyon ve kadro yapılarının yeniden düzenlendiği veya rehabilitasyonunun söz konusu olduğu aşamadır. Bu aşamada, organizasyonun kadro durumu hakkında belgelere dayalı bilgiler derlenmektedir. Bu bilgiler, dört konuda toplanmaktadır.[108]

i. Organizasyonun amaçları
ii. Organizasyonun görevleri
iii. Organizasyonun yapısı (Şematik görünümü)
iv. Organizasyonun kadroları (türleri, sayıları ve birimlere dağılımları bakımından).

1.2.10.2. Organizasyonun Amaçları

Her organizasyonun bir var oluş nedeni vardır. Başka bir deyimle bir organizasyonun yaradılış nedeni, onun amacını ifade etmektedir. Bunu organizasyonların kuruluş statülerinde, çoğu kez bu statülerin ilk maddelerinde bulmakta ve görmekteyiz. Amaçların saptanışı sonrasında bazı statülerde amaç veya amaçlarla görevlerin birlikte verilişine tanık olunur. Böyle durumlarda amacı görevlerden ayırmak gerekir. Amaç, genel ve soyut bir kavramdır. Görevler amacın gerçekleştirilme araçları durumundadır.

[108] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com

1.2.10.3. Organizasyonun Görevleri

Her organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi için yerine getirmesi gerekli ve zorunlu görevleri bulunmaktadır. Bunlar bir bakıma organizasyonların amaç veya amaçlarının az önce de belirtildiği gibi gerçekleştirilme araçlarıdır.

Görevlerin saptanmasında ilk başvurulacak kaynak, kamu kuruluşlarında genellikle yasalar, özel girişimlerde en geniş anlamıyla kuruluş statüleridir. Bu kaynaklar incelendiği zaman kuruluş veya girişimlerin yapacağı ile yapamayacağı görevler bulunabilmektedir.

Organizasyonun görevlerinin saptanmasından sonra yapılacak bir başka işlemle de karşılaşılmaktadır. O da en basit bir organizasyon için bile 10-15 sayfa tutan bir görev toplamını, çalışmalar için kullanılabilir duruma getirmektir. Kısaca anlatmak gerekirse bu görevleri sınıflamak veya tasnif etmek gerekmektedir. Bu iş, mahiyetleri bakımından benzerlikler gösteren görevleri bir araya getirmek veya önceden saptanan sınıf veya gruplar için ayrılan yerlere bu görevleri dağıtmak suretiyle yapılabilmektedir. [109]

1.2.10.4. Organizasyonun Yapısı ve Şematik Görünümü

Organizasyonlar, bilindiği gibi sosyal yapılardır. Bunlar da doğar, gelişir, yetersizleşir ve yenilenmezse ölürler. Bu eskimeyi giderebilmek, organizasyonları sağlıklı ve dinamik ve yeni ihtiyaç ve koşullara uygun durumda tutabilmek için örgütsel analizler yapmak ve örgütsel sorunları çözümlemek suretiyle sürekli bir çalışma içinde bulunmak gerekmektedir. Bu çalışmalar genellikle iki biçimde kendini göstermektedir. Birincisi yasal ve yönetsel değişmelerdir. Organizasyonun varlığına neden olan yasa değişir, organizasyon yeni biçim ve boyutlar kazanır. Yönetimler de zaman zaman bunları yeni değişmelere tabi tutarlar. Örneğin, bir birimin bağlantı yeri

[109] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.

değiştirilir, yeni bir alt birim oluşturulur veya bir birim başka bir birimle birleştirilir. Bütün bu durumlar organizasyon şemasının da değişmesini gerekli kılar.

İkinci biçimdeki değişmeler, doğal diyebileceğimiz nitelik taşır. Organizasyonlar çalışırken farkına güç varılacak değişmelere konu olurlar. Bu tür değişiklikler, aradan uzun bir süre geçtikten sonra organizasyonun eleştirilmesi halinde hemen kendini gösterir. Her iki durumda da organizasyon bir değişim içindedir. Her iki durumdaki değişikliklerin de organizasyon şemalarında gösterilmesi gerekir.[110]

1.2.10.5. Organizasyonun Kadroları

Organizasyonlara canlılık veren kadrolardır. Kadrolar, organizasyonların hücreleridir. Organizasyonların görevlerini gereği gibi yerine getirmeleri ve dolayısıyla amaçlarını gerçekleştirmeleri, kadroları aracılığıyla mümkün olur.

Kadrolar da organizasyon gibi sosyal niteliğe sahiptir. Örneğin organizasyonların politikasında veya amaçlarındaki değişmeler, derhal organizasyon yapısını, o da kadroları etkiler. Kadrolar, bu durumda, sayısal ve niteliksel bakımlardan bir değişme durumu ile karşı karşıya kalırlar. Ayrıca, organizasyon dışındaki değişmeler de denge durumlarının bir gereği olarak organizasyonun yeni durumlara uyabilmesi amacıyla kadrolarının mahiyetinde ve sayılarında da değişmeleri gerekli kılar. Aksi halde uyumsuz durumlar ortaya çıkar ve organizasyonların sağlıkları bozulur, amaçlarının gerçekleşme oranları düşer. [111]

1.2.11. Yapısal Değişim Uygulamalarına Temel Engeller

Bir örgütün yapısını radikal bir şekilde değiştirilmesinde başarıyı engelleyen temel ve yapısal engeller bulunmaktadır. Bunlar tepe yönetimin

[110] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.
[111] Uğur Zel, **Reorganizasyon_içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com.

tercihleri, örgütsel kültür, yasal konular, ana tedarikçi ve müşteriler ile süren ilişkiler vs. olabilir. Bir işletme stratejik tercihlerinde sanıldığı ve beklendiği kadar bağımsız ve fütursuz değildir. Bu engeller genelde iki kategoriye ayrılır: Yapısal/örgütsel ve kalıtsal/duygusal. Örneğin geleneksel düşey hiyerarşik bir yapıdan takım yapılı yatay organizasyona geçmek isteyen bir işletme aşağıdaki sorunları yaşayacaktır. [112]

1.2.11.1. Yönetim/Liderlik Geliştirme Sorunları

Yönetim kademelerinin azaltılması yöneticilerin sorumluluk alanlarını arttıracaktır. Başarılı bir uygulama yöneticilerin ek sorumluluklar alabilmesinin dikkatli bir değerlendirmesini yapmalıdır. Günlük işler için karar verme sürecini yaşayan tepe yönetimi otoritelerinin önemli bir kısmını oluşturulan takımlara devredeceklerdir. Oluşturulan takımların da bu tür sorumlulukları yüklenip taşıyabilmeleri için sabırlı olmak gerekmektedir.

1.2.11.2. Fonksiyonel Duvarlar

Yatay çalışma gruplarında yer alan bireylerin kendi fonksiyonlarının bir kısmını takıma kaydırmaları ve fonksiyonel alanlarından uzaklaşmaları gerekmektedir. İşletme kültüründeki fonksiyonel odaklaşmanın etkisi takımların oluşumunda bazı başlangıç gerilimleri yaratabilir. Fonksiyonel yapıdaki işletmeler yapılarını değiştirmek istediklerinde genellikle gelişmeler fonksiyonel yapı içinde aranmaktadır.

1.2.11.3. Takım Liderliği

Yatay proses takımlarının, genel olarak tepe yönetimden bir yöneticiye uygulamaları sahiplenmesi, fonksiyonlar arası entegrasyonu sağlaması ve tepe yönetimin vizyonunu aktarması için ihtiyaçları olmaktadır. Bu tür bir destek gelmediği zaman takımlar projeye uyum sağlamakta zorlanabilirler.

---

[112] Kutlu Merih, **Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi.**

1.2.11.4. Geçit Engelleri

Geçit engelleri olarak bilinen sürtüşme ve direnme aşağıdaki paragraflarda açıklandığı gibidir:

1.2.11.4.1. Sürtüşme

Bu tür engelleme pasiftir ve değişimin kendisi üzerinde etki gösterir. Yeni haberleşme prosedürlerine, karar verme yapısına ve yeni otorite ilişkilerine karşı gösterilen hoşnutsuzluk ve isteksizlik geçiş çabaları üzerinde doğrudan olumsuz etki yaratmaktadır.[113]

1.2.11.4.2. Direnme

Bu tür engelleme değişime karşı doğrudan ve aktif bir direnişi yansıtır. Başlangıçta geçiş çalışmalarına kayıtsızlık olarak ortaya çıkan engelleme, sonuçta değişimin kendisine doğrudan direnme olarak kendini gösterebilir.[114]

Bu çerçevede değişimin gerekliliği ve önemi bütün çalışanlara açık ve net bir şekilde iletilmelidir. Değişim söz konusu olduğunda analizler doğru biçimde yapılmalı ve işletme yeni bir krize sürüklenmemelidir.[115]

[113] Merih, **Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi.**
[114] Merih, **Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi.**
[115] Smorf Carclyne-Ihor Vertinsky, **Desings For Crisis Decision Units**, Administrative Science Quarterly, 1977, ss.642-645.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Teorisyenler örgütsel bağlılığı çoğunlukla kendi perspektiflerinden ve kendi amaçları için tanımladıkları için, kavramı tam olarak tanımlamak zor olmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımı konusunda açık bir uzlaşmanın olmadığı görülmektedir. Bu belirsizlik örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmasına neden olmaktadır.[116]

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir. [117]

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; "çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu" şeklinde tanımlanmaktadır.[118] Grusky, örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak tanımlamıştır. [119] Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre ise örgütsel bağlılık, "bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir".[120] Bir başka tanımda ise,

---

[116] E.J. Lawler, **Affective attachment to nested groups: Achoice process theory**, American Sociological Review, vol.57, 1992, ss.327-339.
[117] M.Ö.Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.90.
[118] R.Mowday, R.Steers and L. Porter, **The Measurement Of Organizational Commitment**, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, 1979, ss.224-247.
[119] O.Grusky, **Career Mobility and OrganizationalCommitment,** Administrative Science Quarterly. Vol.10, No.4, 1966, ss.488-503.
[120] A.E.Reichers, **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**, Academy of Management Review, Vol:10, No:3, 1985, s.468.

örgütsel bağlılık, "birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu" şeklinde ifade edilmektedir.[121]

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır.[122] Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.[123] Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. [124]

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyle yakından ilişkilidir. [125]

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı

---

[121] T.S.Bateman, and S.Strasser, **A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment**, Academy of Management Journal, Vol:27, No:1, 1984, s.95.
[122] J.E.Mathieu, and D.M.Zajac, **A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment**, Psychological Bulletin,Vol.108, No.2, 1990, ss.171-172.
[123] G.Çöl, **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi,** İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt :6 Sayı: 2, 2005.
[124] R.T.Mowday, L.W.Porter, and R.M.Steers, **Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York: Academic Press Inc., 1982.
[125] R.Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000,s.1.

olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır. [126]

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir. [127]

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir. [128]

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:[129] Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi, örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması ve örgütsel

[126] A.Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.
[127] Balay, a.g.e., s.3.
[128] D.Katz, R.L.Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi,** (Çev:H.Can, Y.Bayar) Ankara: TODAİE 167, 1977, s.436.
[129] A.S.Özsoy, **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, 2004, ss.3-19.

bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir. [130]

i. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.

ii. Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.

iii. Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir.

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir. [131]

i. Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.

ii. Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.

[130] Balcı, a.g.e.
[131] Balcı, a.g.e., s.28.

iii. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

iv. İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İşgörenler, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler.

2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son elli yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır.

Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. [132] Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür.

Örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından "bir bireyin kimliğinin belirli bir organizasyon ile bağlılığının göreceli şiddeti" olarak tanımlanmıştır.[133] Meyer ve Alen'e göre; örgütsel bağlılık kavramı, iş tatmini, mesleki bağlılık, işgören devri, çalışma grubuna bağlılık ve protestan iş etiği

[132] Çöl, a.g.e., ss.4–11.
[133] Modway, Porter, Steers, a.g.e.

gibi diğer benzer kavramlardan ayrılabilen bir kavramdır.[134] Ayrı bir kavram olmanın dışında, Örgütsel bağlılık performans ve davranışlar gibi önemli çıktı değişkenlerinin tahmin edilmesine katkıda bulunur.[135]

Mowday ve arkadaşları[136] "farklı disiplinlerden araştırmacıların kavrama kendi anlamlarını yükleyerek kavramın anlaşılabilirliğini daha da karmaşık hale getirdiklerini" gözlemlemişlerdir. Aşağıdaki paragraflarda örgütsel bağlılık ile ilgili olarak literatürde mevcut pek çok tanımdan bazıları verilmektedir. [137]

Örgütsel Bağlılık, "Örgütsel hedef ve fayda ile uyuşan bir yolda hareket etmek için mevcut normatif baskının toplamıdır." [138] "Kişi tarafından organizasyon için hissedilen psikolojik bağlılığı, bireyin organizasyonun niteliklerini ya da bakış açısını özümseme ya da kabullenme derecesini yansıtır." [139] "Bireyi organizasyona bağlayan psikolojik bir durumdur." [140] "Bireyin organizasyona olan bağı ya da ilişkisidir." [141]

Örgütsel bağlılığı farklı yazarlar da şu şekilde tanımlamışlardır; "Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir".[142] "Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere

---

[134] J.P.Meyer & N.J. Allen, **Commitment in the workplace: theory, research and application**, Thousand Oaks, CA:SAGE Publications, 1997 s.17
[135] Mathieu & Zajac, **A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment,** ss.171-194.
[136] Modway, Porter & Steers, 1982, a.g.e., s.20.
[137] J.P.Meyer & L.Herscovitch, **Commitment in the workplace model,** Human Resources Management Review, vol.11, 2001, s.302.
[138] Y.Wiener, **Commitment in organisations: a normative view**, Academy Management Review, vol.7, 1982, s.421.
[139] C.O'Reilly ve J. Chatman, **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior**, Journal of applied psychology 71, 1986, s.493.
[140] N.J.Allen & J.P.Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation,** Journal of Occupational Psychology, vol.63, 1990, s.14.
[141] Mathieu & Zajac, **A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment**, s.171.
[142] Ö.Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

yönelik davranışlarıdır."[143] "Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir."[144] "Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir." [145] "Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür." [146]

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde, örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, yukarıda da belirtildiği üzere, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.[147]

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir.

Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir

[143] C.Celep, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
[144] Özsoy, a.g.e., ss.13-19.
[145] Balay, a.g.e.
[146] Çöl, a.g.e., ss. 4–11.
[147] Çöl, a.g.e., ss. 4–11.

kavramdır. [148] Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir. [149]

2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir [150] ve bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Huczynski ve Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. [151] Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir uyum olarak nitelenmektedir. Esasında bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da, bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır.[152] Ayrıca bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. [153]

---

[148] J.Meyer and N.Allen, **Commitment in The Workplace**, Thousand Oaks SAGE Publications, CA., 1997, s.9.
[149] N.Oliver, **Work Rewars, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm:Evidence From the U.K.** Human Relations, Vol.43, No.6, 1990, ss.513-526.
[150] L.W.Porter, R.M.Steers, R.T. Mowday and P.V. Boulian, **Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians**, Journal Of Applied Psychology, Vol. 59, 1974, ss.603-609.
[151] J.H.Morris and J.D.Sherman, **Generalizability of an Organizational Commitment Model**, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, 1981, ss.512-526.
[152] M.Topaloğlu ve A. Sökmen, **Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:12 Bahar, 2001, S.36.
[153] M.Clifford, **An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment**, The Sociological Quartely, Vol.30, No:1, 1989, s.144.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. [154] Özsoy, tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. [155]

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde geçen sınıflandırmalar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. [156]

2.3.1.1. Ahlâki Bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Buna göre bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar.

2.3.1.2. Hesapçı Bağlılık

Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. [157]

---

[154] Çöl, a.g.e., ss.4–11.
[155] Özsoy, a.g.e., ss.13-19.
[156] Balay, a.g.e.
[157] S.Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

2.3.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bu bağlılık, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmakta ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir. [158]

2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır:[159]

2.3.2.1. Uyum Bağlılığı

Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2.3.2.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Diğer bir deyimle "Gruba kabul edilme amacına dayanan bağlılıktır."

---

[158] D. Varoğlu, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
[159] C.O'Reilly ve J. Chatman, 1986, a.g.e., ss.492-499.

2.3.2.3. İçselleştirme Bağlılığı

Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

O'Reilly ve Chatman üç boyutlu bağlılık ölçüm yapılarına destek sağlarlar. [160] İleriki çalışmalarda özdeşleşme ve içselleştirme arasındaki ayrım konusunda zorluklarla karşılaşılmıştır.[161] Yapılan bir ölçüm diğeri ile büyük ölçüde korelasyon göstermiş ve diğer değişkenler benzer paternler sergilemişlerdir. O'Reilly ve Chatman bunun üzerine "özdeşleşme ve içselleştirme (identification ve internalisation) isimli bu ikisini "normatif bağlılık" (normative commitment) adı ile birleştirmeye karar vermişlerdir. Ancak, burada adı geçen bağlılık, Meyer ve Allen'in modelindeki normatif bağlılık ile aynı değildir. [162]

Uyum bağlılığı (compliance) açık bir biçimde özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalisation)'den ayrılabilmektedir. Sadece etkinin kabulü açısından değil, aynı zamanda devir ile olan ilişkisi bakımından da ayrılır. O'Reilly ve Chatman uyum bağlılığının (compliance) devir (turnover) ile negatiften daha çok pozitif olarak korele olduğunu ileri sürmektedirler.[163] Bilindiği gibi, genelde örgütsel bağlılığın devir ile negatif olarak korole olduğu kabul edilir. [164]

---

[160] O'Reilly & Chatman, 1986, a.g.e.
[161] C.A.O'Reilly, J. Chatman & D.F.Caldwell, **People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organisation fit,** Academy of Management Journal, vol.34, 1991, ss.487-516.
[162] Meyer & Allen, **A three component concept organisational commitment**.
[163] O'Reilly & Chatman, **Organisational commitment and attachment: the effects of compliance, identification and internalisatöor behaviour.**
[164] Meyer & Allen, 1997, a.g.e.

2.3.3. Balcı'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir. Kısaca özetlemek gerekirse;[165]

2.3.3.1. Uyum

Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

2.3.3.2. Özdeşleşme

Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinmeleri karşılandığı, işten doyumu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek

[165] A.Balcı, a.g.e., ss.28–29.

bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür. [166]

2.3.3.3. İçselleştirme

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

2.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. [167]

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir. [168]

2.3.5. Mowday'ın Sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, işinin örgütsel amaçlarla

[166] İ.E. Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 2000, s.233.
[167] Katz ve Kahn, a.g.e.
[168] Katz ve Kahn, a.g.e.

özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir.[169]

2.3.6. Wiener'in Sınıflandırması

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır.

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. [170]

2.4. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde ifade edilmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir. [171]

---

[169] Çöl, a.g.e., ss.4–11.
[170] Balay, a.g.e.
[171] Balay, a.g.e.; A.S. Wasti, **Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları,** Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, ss.201–202.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır.[172] İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, kendi amaçlarının örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, çalışanların örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir.[173] Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır. [174]

Duygusal Bağlılık ile ilgili yapılan diğer bazı tanımlar da şu şekildedir: "Bir bireyin duygusal olarak bir gruba bağlılığı".[175] "Kişiyi organizasyona bağlayan bir tavır ya da yönelim".[176] "Organizasyonun ve bireyin hedeflerinin artan bir biçimde uyumlu ve bütünleşik olması süreci".[177] "Organizasyonun kendisine, hedeflerine, ilişkideki role, hedeflere ve değerlere duygusal olarak bağlı olan yandaş."[178] "Bir bireyin kimliğinin belirli bir organizasyona dahil olmasıyla göreceli olarak artmasıdır."[179]

---

[172] Meyer and Allen, **Commitment in The Workplace.**
[173] M.A.Huselid and E. Nancy, **Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 3, 1991, s.381.
[174] Balay, a.g.e., s.21.
[175] R.M.Kanter, **Commitment and social organisations**, **A study of commitment mechanisms in utopian communities.** American Sociological Review, vol. 33, 1968, s.507.
[176] M.E. Sheldon, **Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organisation**, Administrative Science Quarterly, vol. 16, 1971, s.143.
[177] D.T.Hall, B.Schneider & H.T. Nygren, **Personal factors in organisational identification**, Administrative Science Quarterly, vol.15, 1970, ss.176-177.
[178] B.Buchanan, **Building organisational commitment. The socialisation of managers in work organisations**, Administrative Science Quarterly, vol. 19, 1974, s.533.
[179] Mowday, Porter & Steers, 1982, s.27.

2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır.[180] Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır.[181] Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.[182] Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.[183]

"Devamlı bulunma ile faydanın, ayrılma ile maliyetin eşleşmesi."[184] "Süreç içinde bireysel-örgütsel işlem ve değişimlerin sonucunda oluşan yapısal bir olgudur."[185]

2.4.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri[186] olarak ele alınan bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.[187] Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü

---

[180] Meyer and Allen, **Commitment in The Workplace**, s.11.
[181] K.Obeng and I. Ugboro, **Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study**, Journal of The Transportation Research Forum, Vol. 57, No.2, 2003, s.84.
[182] A.Yalçın ve F.N.İplik**, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2005, s.398.
[183] Balay, a.g.e., s.21.
[184] Kanter, 1968, a.g.e., s.504.
[185] L.G.Hrebiniak & J.A.Alutto, **Personal and role related factors in the development of organisational commitment,** Administrative Science Quarterly, vol.17, 1972, s.556.
[186] Meyer and Allen, **Commitment in The Workplace**, s.11.
[187] K.Obeng and I.Ugboro, a.g.e., s.84.

olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir.[188] Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.[189] "Bağlılık davranışları, bağlılık amaçları ile ilgili formal ve/veya normatif beklentileri aşan sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır."[190] "Örgütsel hedef ve fayda ile uyuşacak bir biçimde hareket etmenin özümsenmiş normatif baskılarının toplamıdır."[191]

"Bağlılığı olan işgörenler, geçen yıllar boyunca organizasyonun kendilerine ne ölçüde statü artışı sağladığına ya da hangi ölçüde kendilerini tatmin ettiğine bakmaksızın, ahlaki olarak organizasyonda kalmalarının doğru olduğunu düşünürler."[192]

2.5. Örgütsel Bağlılığın Odağı

Bağlılık boyutu organizasyondaki istihdam esnasında gelişir. Genellikle, bağlılık bir öz üzerine (birlik, organizasyon, kariyer ya da iş) ya da bir davranış üzerine (örneğin örgütsel hedeflere ulaşma) doğru yönelir. örgütsel bağlılığa bu davranışsal ya da öz yaklaşımının, bir odaklama etkisi vardır.

2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Odağı

Bireyin tavır ve davranışları psikolojik sözleşme bakımından örgütsel faktörlerden etkilenir. İşgörenlerin tavır ve davranışlarını etkileyen örgütsel faktörlerin önemi geniş bir biçimde savunulmuştur.[193]

---

[188] S.A. Wasti, **Affective and Continuance Commitment To The Organization:Test of An Integrated Model in The Turkish Context**, International Journal of Intercultural Relations, Vol.26, 2002, s.526.
[189] Yalçın ve İplik, a.g.e. s.398.
[190] Y.Wiener & A.S. Gechman, **Commitment: A behavioural aproach to job involvement**, Journal for Vocational Behaviour, vol.10, 1977, s.48.
[191] Wiener, 1982, s.421.
[192] R.M.Marsh & H. Mannari, **Organisational commitment and turnover: a predictive study,** Adminitrative Science Quarterly, vol. 22, 1977, s.59.
[193] Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990, ss.1-18; Cohen, **On the discriminant validity of the Meyer and Allen (1984) measure of organisational commitment: how does it fit with the work commitment construct?** ss.82-91

Chang'a göre şirkete girdikten sonra üyeler, şirketin, psikolojik ve hizmet sözleşmesini yerine getirip getirmediklerini değerlendirmektedirler.[194] Psikolojik sözleşme, işgörenlerin neyi almayı hak ettikleri ya da almaları gerektiği konusundaki algısal inanışlarıdır.[195] Robinson ve arkadaşları, işgörenlerin işverenlerinin yükümlülüklerini yerine getirmek konusunda başarısız olduklarını hissettiklerinde, azaltılmış seviyede bağlılık ile çekilme davranışı göstererek, yükümlülüklerini azaltmaya yöneldiklerini ileri sürmektedir. [196]

2.5.2. Örgütsel Bağlılığın Öze Odaklanması

Meyer ve Herscovitch[197] odaktaki farklılıkların geniş ölçüde vurgulamanın bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Bağlılığın bir öz üzerine odaklandığı düşünüldüğünde, açık olarak ifada edilmemişlerse, davranışsal sonuçlar genellikle ima edilirler. Bununla birlikte, bağlılığın çıktılarının anlaşılıp, öngörüldüğü noktadan itibaren, ilgili öz ve davranışın ifade edilmesinin avantajları olabileceğini ileri sürmektedirler.

Morrow'un çalışması, 1965'ten beri literatüre giren 25 farklı işgören bağlılık kavramı ve ölçüsü ile ilgilidir.[198] Morrow, kavramsal fazlalığın olduğunu ileri sürerek bunları beş grupta toplamıştır: İşe, kariyere, organizasyona, mesleğe ve birliğe bağlılık. Örgütsel bağlılığın öz odağı iki kategoriye ayrılabilir: İlgi alanı (örneğin: organizasyona, uzmanlık alanına, kariyere, birliğe, işe, mesleğe bağlılık) ve kişiler (örneğin: gözetmene, üst yönetime, mesai arkadaşlarına ya da çalışma grubuna). Meyer ve Allen'e göre bir bütün olarak bağlılık ölçüldüğünde, muhtemelen işgörenin üst

---

[194] E.Chang, **Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention,** Human Relations, vol. 52, issue.10, 1999, ss.1257-1278.
[195] S.Robinson, **Trust and breach of the psychological contract**, Administrative Science Quarterly, vol.41, 1996, ss.574-599.
[196] S.Robinson, M. Kraut & D. Rossouw, **Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study,** Academy of Management Journal, vol. 37, issue.1, 1994, ss.137-152.
[197] Meyer & Herscovitch, 2001.
[198] P.C.Morrow, **The theory and measurement of work commitment**, Greenwich, CN:JAI Pres, 1983.

yönetime olan bağlılığı ya da üst yönetim ve daha yerel yöneticilere olan bağlılığın bir kombinasyonu ölçülüyor olabilir. [199]

Meyer ve Herscovitch, bireylerin hem öz hem de davranışlara yönelimli olabileceklerini ileri sürmektedirler. [200] Meyer ve arkadaşları bağlılığı öz ile ilişkili (organizasyon ya da uzmanlık alanı) bir eylem sürecini ima eden (devamlı üyelik) bir yolla tanımlamışlardır. [201]

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık kavramı; örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve kişinin kendisini ailenin güçlü bir üyesi gibi hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır.[202] Örgütsel bağlılığı, psikolojik bağlılık olarak açıklayan O'Relly ve Chatman bağlılığın; bir ödül alma isteğine dayalı uyum, diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme şeklinde üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir. [203] Literatürde yer alan farklı çalışmalarda örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtma biçimi olduğu belirtilmekte ve örgütsel bağlılığın üç öğesinin olduğu vurgulanmaktadır. [204] Bunlar:

i. Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması.
ii. Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
iii. Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesidir.

---

[199] Meyer & Allen, 1997, s.19.
[200] Meyer & Herscovitch, 2001, s.309.
[201] Meyer & Allen, **Testing the "side bet theory" of organisational commitment: some methodological considerations**, Journal of Applied Psychology, vol.69, 1984, ss. 372-378.
[202] R.Steers, **Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977, s.46.
[203] O'Reilly and Chatman, 1986, s.493.
[204] Reichers, **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**, s.468

Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusu çok yönlü incelenmiş ve söz konusu bu kavram; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır.[205] Bu üçlü yaklaşımda, bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin, esas unsur olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlarda elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortamsal faktörler de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. [206]

Yukarıda örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır.

Fakat, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir. [207]

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Mowday, Porter ve Steers, söz konusu bu faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine etki eden söz konusu bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır. [208]

---

[205] Meyer and Allen, 1997, s.11.
[206] M.Özdevecioğlu, **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, 2003, s.114.
[207] B.B.Brown, **Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors,** Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, 2003, s.41.
[208] Mowday, Porter and Steers, 1982.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarcı değerler olarak ifade edilmektedir. [209]

2.6.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İşin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir. [210]

2.6.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir.[211] Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir. [212]

---

[209] F. Aven, B.Parker ve G. Mc Evoy, **Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis,** Journal of Business Research, 26(1), 1993, s.64. ; Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001, ss.104-141.

[210] Jacqueline A.Gilbert, ve John M. Ivancevich, **Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity**, Human Resource Planning**,** 22(3), 1999, ss.1-29.

[211] John P. Meyer ve J.Allen Natalie, **Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis**, Journal of Occupational Psychology, 61, 1988, s.196.

[212] Grau Rosa, Marisa Salanova ve Jose Maria Peiro, **Moredator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress**, Psychology in Spain, 5(1), 2001, ss.63-74.

2.6.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir.[213] Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir.

2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin yukarıdaki sınıflandırmaya benzer bir başka sınıflandırma da Schwenk tarafından yapılmıştır. [214] Söz konusu bu sınıflandırmaya göre bağlılığı etkileyen faktörler; kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel - görevsel ve kişisel - demografik faktörler olarak ele alınmaktadır. Yine ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalabilir ki, bu faktörler de bağlılıkla ilişkili olarak ele alınabilir.[215] Benzer şekilde ilgili yazın tarandığında, gerek kişisel özelliklerle gerekse iş ve çalışma ortam-koşullarıyla ilgili olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir. [216]

i. Yaş, cinsiyet ve deneyim,
ii. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
iii. Rol belirliliği, rol çatışması
iv. Yapılan işin önemi, alınan destek,
v. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
vi. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,

---

[213] Ed Snape, Tom Redman ve Andy W. Chan, **Commitment to the Union: A Survey of Research and the Implicaiton for Industrial Relations and Trade Unions**, International Journal of Management Reviews**,** 2(3), 2000, ss.25-36.
[214] C.R.Schwenk, **Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action**, Academy of Management Review, Vol.11, No.2, 1986, s.299.
[215] Steers R., **Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment**, administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977, ss.46-56.
[216] Mowday, Porter and Steers, 1982; R.Rosin, M.Hazel and K. Korabik, **Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers**, Journal of Vocational Behavior, 1945, ss.1-16.

vii. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
viii. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
ix. Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
x. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörlerle ilgili Oliver ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir.[217] Bu doğrultuda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili olarak bir başka çalışmada, Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.[218] Fakat, bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ilişkin literatürde birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine dair kesin bir hükme varılamamıştır. Bu kapsamda, bağlılık örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden de etkilenebilmektedir.

2.8. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken,

[217] N.Oliver, a.g.e., ss.513-526.
[218] Mathieu and Zajac, **A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment**, ss.171-194.

amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. [219]

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall, bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir. [220]

2.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.[221] Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde "duygusuz işgörenler" olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları

[219] Balay, a.g.e.
[220] Güney, a.g.e.; D.M.Randall, **Commitment and Organization: The organization man revisited**, Academy of Management Review, 1987, ss.460–471. ; Balay, a.g.e.; Varoğlu, a.g.e.
[221] Balay, a.g.e.

meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. [222]

2.8.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Ilımlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir.

2.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. [223]

Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllenmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.

---

[222] Randall, a.g.e., ss.460–471.
[223] www.kariyer.com/cn/ContentBody.aspİndirme Tarihi: 12.04.2005

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

2.9. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesi

Organizasyona yeni bir işgören girdiğinde, işgören organizasyonun hedeflerini ve değerlerini öğrenecektir. Bir hedefin başarıyla tamamlanabilmesi için, işgören bir dönüş (maaş) alacaktır. Bu değiş-tokuş, zamanla bir tür bağlılık kavramına dönüşür. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, geniş olarak sosyal değiş-tokuş teorisi ile kolaylaştırılır. Sosyal yapı teorisi, "en sosyal davranış, bir kimsenin diğer kimselere karşı olan eylemlerinin bir tür uygun dönüşü olacağı beklentilerine dayanır."[224] Sosyal değiş-tokuş teorisi başlangıçta bireyler arasındaki karşılıklı tavır ve davranışların arkasında yatan motivasyonu açıklarken,[225] Eisenberger ve arkadaşları sosyal değiş-tokuş teorisini organizasyon ve işgörenleri arasındaki ilişkilerin bazı yönlerini açıklayacak şekilde genişletmişlerdir. [226]

2.9.1. Düşüncenin Geliştirilmesi

Tüm bağlılık modelleri arasında açık farklılıklar ve benzerlikler mevcuttur. Değişik modeller arasında bir bağlılık şeklini diğerinden ayıran temel faktör düşünce (hissi bağlılık, kenetlenmiş olma hissi, inanmak ve hedeflerin kabulü) setidir. Meyer ve Herscovitch bağlılığın geliştirilmesi ile ilgili faktörler düşünüldüğünde, düşünce setlerinden o bağlılığa eşlik edeninin ayırt edilmesinin önemli olduğunu, nitekim bağlılığın gelişmesine katkıda

[224] A.S.Reber, **Dictionary of Psychology**, England:Penguin, 1995, s.731.
[225] P.M.Blau, **Exchange and power in scocial life**, New York:Wiley, 1964.
[226] R.Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson.& D.Sowa, **Perceived organisational support**, Journal of Applied Psychology, vol. 71, 1986, ss.500-507.

bulunan herhangi bir faktörün etkisini o düşünce seti üzerinde göstereceğini ve kişiyi belirli bir hedefe götüren bir sürece bağlayabileceğini ileri sürmektedir. Böylece, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasındaki farkı tespit etmek mümkün olabilmektedir.

Meyer ve Herscovitch farklı düşünce setlerinin gelişimi çevresinde bazı önermeler yapmışlardır: [227]

i. Arzu düşünce seti (duygusal bağlılık), bir birey bir yere dahil olduğunda, değerleri onayladığında ve/veya kimliğini oradan aldığında, bir öz ile birleştiğinde ya da bir eylem sürecini takip ettiğinde gelişir.

ii. Maliyet algı düşünce seti (devamlılık bağlılığı), bir bireyin yatırımları kaybetme durumunda olduğunu bilmesi, hedefe ulaşmak için bu eylem sürecini takip etmekten başka alternatifin olmadığını algılaması durumunda gelişir.

iii. Zorunluluk düşünce seti (normatif bağlılık), sosyalleşme normlarının özümsenmesi, karşılıklı menfaatlerin sonucunda ve/veya psikolojik sözleşmenin kabul edilmesi sonucunda gelişir.

2.9.2. Duygusal Bağlılığın Gelişmesi

Duygusal bağlılığın gelişmesi ile ilgili olan faktörlerden kişisel nitelikler ve iş deneyimi kısaca aşağıda açıklanmıştır.

2.9.2.1. Kişisel Nitelikler

Araştırma iki tür değişken üzerine odaklanmıştır: demografik (örneğin: cinsiyet, yaş, organizasyondaki görev süresi) ve yaradılıştan gelen (örneğin: kişilik, değerler) değişkenler. Demografik değişkenler ile duygusal bağlılık

[227] Meyer & Herscovitch, 2001, s.316.

arasındaki ilişki ne sağlam ne de istikrarlıdır.[228] İnsanların kendi yetenek algıları duygusal bağlılığın geliştirilmesinde önemli rol oynayabilir. Mathieu ve Zajac'ın üzerinde durduğu birkaç kişisel nitelikten, algılanan yetenek ve duygusal bağlılık en sağlam bağa sahip olanlarıdır. [229] Kendi yeteneklerine ve başarılarına güvenen işgörenler daha yüksek duygusal bağlılığa sahiptirler. İki değişken arasında gözlenen ilişki için mümkün olan açıklama; yetenekli kimselerin duygusal bağlılık hissedebilecekleri, daha yüksek kalitedeki organizasyonları seçebilmeleridir.

2.9.2.2. İş Deneyimi

Meyer ve Allen'e göre, çoğu çalışmada, iş deneyimi, duygusal bağlılıkla en sağlam ve en sürekli korelasyona sahip olan değişkendir. [230] Mathieu ve Zajac'ın meta-analitik çalışmasında, duygusal bağlılık, iş sahası ile birlikte, mesleki zorlama, otonomi derecesi ve kullanılan yeteneklerin çeşitliliği gibi üç değişkenden oluşan bir birleşimle pozitif korelasyon göstermiştir.[231] Organizasyona karşı olan duygusal bağlılık, liderleri tarafından kendilerine karar verme süreçlerine katılma imkanı verilenler ile kendilerine önem verilenler arasında daha sağlamdır. [232]

Meyer ve Allen, işgörenlerin kendi tavırlarını organizasyona ifade edebilecekleri, performans göstergelerini ve işleri önemli ölçüde değiştirecekleri hoşgörü ortamını tavsiye etmektedir. [233] Duygusal bağlılık ve davranış arasındaki en sağlam bağlar, bağlılığın yönlendirildiği kişilik ile ilgili davranışlarda gözlenecektir.

---

[228] Meyer & Allen, 1997, s.45.
[229] Mathieu & Zajac, 1990, s.175.
[230] Meyer & Allen, 1997, s.45.
[231] Mathieu & Zajac, 1990, s.179.
[232] T.A.DeCotiis & T.P.Summers, **A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organisational commitment**, Human Relations, vol. 40, 1987, ss.445-470.
[233] Meyer & Allen, 1997, s.39.

2.9.2.3. Duygusal Bağlılığın Sonuçları

Mottaz örgütsel bağlılıktaki güçlü belirleyicinin, geçici olanlardan daha çok gerçek ödüller olduğunu ileri sürmektedir.[234] Meyer ve Allen bunu doğrulamaktadır.[235] Onlar sağlam duygusal bağlılığı olan işgörenlerin hissi olarak organizasyona bağlı olduklarını bulmuşlardır. Bunun sonucu olarak, sağlam duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler, zayıf duygusal bağlılığa sahip olanlara nazaran daha büyük motivasyona ya da organizasyona katkıda bulunma arzusuna sahip olurlar. Meyer ve Allen işgörenlerin bir organizasyona kendi ihtiyaçlarını ve ümitlerini karşılaması, hedeflerini gerçekleştirmesine imkan vermesi ölçüsünde duygusal bağlılık geliştireceklerini bildirmektedirler.[236] Böylece, duygusal bağlılık, psikolojik ödüllendirme deneyimi temelinde gelişir.

2.9.3. Devam Bağlılığının Gelişmesi

Meyer ve Herscovitch'e göre, çoğu bağlılık modelleri göstermektedir ki, bireyler aksi durumun algılanan maliyeti dolayısıyla, bir eylem sürecine bağlı olabilirler. [237] Maliyetten kaçınma düşüncesinin eşlik ettiği bağlılık, genellikle devam bağlılığı olarak bilinir.[238]

Devam bağlılığı "çıkardan" kaynaklanır ve işgörenin zarar görmesini işaret eder (örneğin kıdem kaybı ya da emeklilik hakkının kaybı). [239] İşin bırakılması ile ilgilidir, nitekim işgören organizasyondan ayrılmanın maliyetinin farkındadır. Bir organizasyona karşı sağlam bir devam bağlılığı olan işgörenler, organizasyon ile kalır çünkü böyle yapmaları gerektiğine

---

[234] C.J. Mottaz, **Determinants of organisational commitment,** Human Relations, vol.41, no.6, 1998, ss.467-482.
[235] Meyer & Allen, 1997, s.23.
[236] Meyer & Allen, 1997, s.50.
[237] Meyer & Herscovitch, 2001, s.308.
[238] S.T.Jaros, J.M.Jermier, J.W. Koehler, & T. Sincich, **Effects of continuance, affective and moral commitment in teh withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models,** Academy of Management Journal, vol. 36, 1993, ss.951-995.
[239] Meyer & Herscovitch, 2001.

inanırlar. Devam bağlılığı, organizasyondan ayrılmanın maliyeti artırılarak ve işgörenin bunu bilmesi sağlanarak geliştirilebilir.

Meyer ve Allen işlemi iki değişken ile özetlemişlerdir: yatırımlar ve alternatifler. [240]

i. Becker de, bir işlem sürecine bağlılığın, bir kişi tarafından yapılan birikim ya da yatırımın sonucu olduğunu ileri sürmektedir[241]. Eğer işgörenler aktiviteye devam etmezlerse (örneğin istifa) çıkarları zedelenebilir.

ii. İşgörenin algılanan istihdam seçenekleri, devam bağlılığının diğer varsayılan nedenlerindendir. Seçeneklerin algılanan mevcudiyetleri, devam bağlılığı ile negatif olarak korole olacaktır.[242] Bir işgörenin, ayrılmayı daha maliyetli hale getiren yatırımlar ve/veya alternatiflerin yokluğunu bilmesi, bunların devam bağlılığını etkileyeceği bir süreci işaret eder (bilmek aynı zamanda devam bağlılığı ve davranışsal bağlılığı da farklılaştırır).

2.9.3.1. Devam Bağlılığı ve Yeteneklerin Aktarılabilirliği

Meyer ve Allen, devam bağlılığının, işgörenlerin yeteneklerini diğer organizasyonlara aktarabilme algıları ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. [243] Yaptığı çalışmalarda, eğitim yatırımlarının bir başka yere aktarılabilme imkanının zayıf olduğunu düşünen işgörenler, mevcut organizasyonlarına daha sağlam devam bağlılığı göstermişlerdir.

[240] J.P.Meyer and N.J. Allen, **A three component conceptualiziation of organisational commitment,**.Human Resources Management Review, Vol.1, 1991, s.62.
[241] Meyer & Herscovitch, 2001.
[242] Meyer & Allen, 1997, s.57.
[243] Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990, ss.1-18.

2.9.3.2. Devam Bağlılığının Sonuçları

Organizasyon ile olan ilişkileri sağlam devam bağlılığına dayanan işgörenlerin organizasyonda kalmalarının nedeni hissi bağlar değil, ayrılmanın maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Her şey eşit olduğunda, bu tür işgörenlerin organizasyona katkıda bulunmalarını beklemek için bir neden yoktur.

2.9.4. Normatif Bağlılığın Gelişmesi

Algılanan, bir işlem sürecini takip etme zorunluluğu Meyer ve arkadaşları tarafından bağlılığın ayrı bir boyutu olarak tanımlanmıştır. [244] Bu bağlılığın duygusal ve maliyete dayanan şekillerinden ayırt edilebilir olduğu belirlenmiştir.

İşgörenin örgütsel hedef ve değerleri özümsediği, böylece organizasyona bağlı olduğu, çünkü bunun ahlaki ya da yapılacak olan doğru iş olduğunu düşünmesi normatif bağlılıktır. [245]

2.9.4.1. Önceki Varsayımlar ve İşlemler

Wiener, organizasyona olan normatif bağlılığın, bireylerin erken sosyalleşmeleri esnasında (aileden ve kültürden) toplamış oldukları baskı ve organizasyona yeni geldikleri esnadaki sosyalleşmeleri temelinde geliştiğini ileri sürmektedir. [246]

---

[244] Meyer, Allen & Smith, **Commitment to organisations and occupations: Extension and test of three component conceptualisation**, ss.538-551.
[245] Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990, ss.1-18.; R.W.Scholl, **Differentiating commitment from expectancy as motivating force**, Academy of Management Review, vol.6, 1981, ss.589-599.
[246] Wiener, 1982, a.g.e.

Meyer ve Allen normatif bağlılığın, organizasyonun işgörene yapmış olduğu belirli türdeki yatırım, özellikle, işgörenin karşılık vermesinin zor olduğunun görüldüğü yatırımlar temelinde geliştiğini ileri sürmektedirler. [247]

Normatif Bağlılık aynı zamanda işgören ve organizasyon arasındaki psikolojik sözleşme temelinde de gelişebilir. Psikolojik sözleşme farklı şekiller alır. En çok bilinenleri işlemli olanı ve bağlantılı olanıdır.[248] İşlemli sözleşme bir şekilde daha objektiftir ve ekonomik değiş-tokuşa dayanır. Bağlantılı sözleşmeler daha soyutturlar ve sosyal değiş-tokuşa dayanırlar. Rousseau ve Wade-Benzoni'ye göre, bağlantılı sözleşme normatif bağlılık ile daha ilişkili görünür ve işlemli sözleşme devamlılık bağlılığının gelişimi ile ilgili olabilir. [249]

2.9.4.2. Normatif Bağlılığın Sonuçları

Sağlam normatif bağlılık, zorunluluk ve görev duyguları ile organizasyona bağlılıktır. Meyer ve Allen, böyle duyguların uygun davranışlarda bulunmak ve organizasyon için doğru olan şeyleri yapmak konusunda bireyleri motive ettiğini ileri sürmektedirler. [250] Organizasyona olan normatif bağlılığın, performans gibi iş davranışları, işe devamlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi konularla pozitif olarak ilgili olması beklenir.

2.9.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının Birleştirilmesi

Sethi ve arkadaşları organizasyonların, bağlılığın yaratılması ile ilgili politikalarını yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini belirtmektedir.[251] Yüksek teknolojik ortamda kullanılan stratejiler aslında organizasyonun menfaatine

---

[247] Meyer & Allen, 1997, a.g.e., s.61.
[248] D.M.Rousseau, **Psychological and implicit contracts in organisations**, Employee Rights and Responsibilities Journal Vol.2, 1989, ss.121-139.
[249] D.M.Rousseau & K.A.Wade-Benzoni, **Changing individual-organisation attachments**, In A. Howard (Ed.), The changing nature of work, 1995,ss.290-322.
[250] Meyer & Allen, 1991.
[251] Sethi, Vikram, D. Meinert, R.C. King, & Sethi, Vijay. **The multidimensional nature of organisational commitment among information systems personel,** 1996, @ http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/sethi.htm. (03/10/2001)

karşı olabilirler. Her ne kadar bu adımlar işgörenin ayrılmasını zorlaştırsa da, kalmaları için yeterince özendirmeyebilirler. Bazı işgörenler kendilerini organizasyondan ayrılmak isteyen, ancak bunu yapabilecek güçte olmayan bir pozisyonda bulabilirler. Bazıları, sadece işlerini sürdürmeye yetecek kadar çalışacak şekilde motive olmuş olabilir. Bu durumlarda, bağlılığı artırıcı adımlar aslında zarar verici olabilir. Duygusal bağlılığı artırmak zordur ve sıkı bir biçimde organizasyon değerleri ve işgörenin organizasyonun verimliliğine katkıda bulunma arzusu ile ilişkilidir.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın hepsi işgören muhafazası ile ilgilidir. Örneğin, her tür bağlılık şekli, işgörenin organizasyondan ayrılma isteği ve gönüllü işgören devri ile negatif korelasyon gösterecektir.

2.10. Örgütsel Bağlılığın Uygunluğu

Son yıllarda iş yapma odağının üretimden teknoloji ve hizmet sektörüne kayması ve bilgi işgörenlerinin artmasıyla, organizasyonlar değişmiştir. Şirketler daha "zekice" çalışarak "kas gücü"nden daha çok "beyin" gücüne ihtiyaç duymaya başlamışlardır.[252] Örgütsel bağlılığın öncülerinden birisi olan Mowday, bağlılık üzerine çalışmaya başladığı 25 yıl öncesine göre ekonomi, organizasyon ve işyerlerinin büyük ölçüde değişime uğradığını doğrulamaktadır. [253]

Örgütsel bağlılık, başlangıçta insan kaynaklarını hiyerarşik bir örgütsel yapı içinde yönetmede kullanılabilecek bir araç olarak düşünülmüştür. Böyle organizasyonlar günümüzde sayıca azalmakta, aktiviteleri daha da küçülmektedir. Bununla birlikte, şekli ne olursa olsun, verimliliği artırıcı potansiyeli nedeniyle, bağlılığı cesaretlendirici stratejiler gelecekte de insan kaynaklarının yönetiminde önemli olmaya devam edecektir.[254] Bu nedenle

[252] T.Peters, **Liberation Management**, New York:Knopf, 1993.
[253] R.T.Mowday, **Chicken, Pigs, breakfast and commitment**, OB Newsletter, vol.10, 1999, s.3.
[254] Y.Sano, **Commitment**, 1999. @ www.itbp.com/hrm/iebm/commitment.htm (03/10/2001)

yöneticiler, örgütsel hedeflere ulaşmak için, şekilsel kurallara daha az, bağlılığı olan işgücüne daha çok güvenmektedirler. [255]

Örgütsel bağlılık aşağıdaki sebeplerden dolayı, değişen iş dünyasında hala önemlidir:

i. Organizasyonlar ortadan kaybolmuyorlar. Şirketler daha incelmiş olsalar da, insanlar hala bir organizasyonun çekirdeğini oluşturmaktadır. Organizasyonlar daha küçük ve daha esnek olma yolundadırlar.[256]

ii. Bağlılık, sosyal değiş-tokuş yoluyla doğal olarak gelişir. İşgörenlerin organizasyona daha az bağlı olmaları durumunda, bağlılıklarını endüstri, meşguliyet, uzmanlık alanı, hobiler ya da gönüllü aktiviteler gibi diğer alanlara yönlendireceklerdir. Organizasyona bağlılıkları yoksa bu nedenden dolayı, organizasyondaki halihazırdaki ya da gelecekteki iş beklentilerinden daha ziyade organizasyonun dışındaki pazarlanabilirliklerini değerlendirmeye başlamalıdırlar.

Mowday işgörenlerin bakış açılarından, bağlılığın hala insanların hayatlarında buldukları bir anlam olduğunu iddia etmektedir. [257] İnsanlar hala işlerinde bağlanılabilecek bir hedef ya da proje yoluyla bir başarma hissi aramaktadırlar. Bağlılığın tükeneceği zaman çerçevesi kısalabilir ve bağlılığın odağı organizasyona daha az ve uzmanlık alanı gibi diğer alanlara daha çok olabilir.

[255] K.D.Carson, P.P. Carson, C.W. Roe, B.J. Birkenmeier & J.S. Phillips, **Four commitment profiles and their relationship to empowerment, service recovery and work attitudes**, Public Personel Management, vol.28, 1999, ss.1-11.
[256] Meyer & Allen, 1997, ss.5-6.
[257] Mowday, 1999, a.g.e., s.3.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Reorganizasyon Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde işletmeler, etkinliklerini artırmak, verimliliklerini geliştirmek, insan kaynaklarından etkinlikle yararlanmak ve rekabette üstün olmak amacıyla reorganizasyona gitmektedirler. Reorganizasyonlar genellikle organizasyonlarda küçülmeyi de beraberinde getirmekte, bu süreçten en çok işgörenler etkilenmektedir. Reorganizasyon dönemleri işgörenler açısından bir belirsizlik ortamı olarak algılanmakta ve bu da işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Reorganizasyonların en yaygın biçimleri, işlevsel bir organizasyon olmaktan ürün organizasyonu olmaya ya da coğrafi bir organizasyon olmaktan müşteri organizasyonu olmaya doğru yaşanan dönüşümlerdir. Bu kapsamda işgörenler daha önce alışmış oldukları organizasyon yapıları yerine yeni organizasyon yapılarına uyum sağlamak zorunda kalmakta, bu dönem yeni iş süreçlerinin öğrenilmesi ve uygulanmasıyla sonuçlanmaktadır. Yaşanan bu süreçten işgörenin örgütsel bağlılığı da etkilenmektedir.

Örgütlerde reorganizasyon faaliyetleri, onların sadece fiziki unsurları üzerinde yapılmaz. Zamanla birlikte, fiziki unsurların yanında insan unsuru da yetersizleşir.[258] Reorganizasyonlar yetersizleşen insan unsurunu birkaç değişik şekilde etkilerler. Reorganizasyonlar, organizasyon ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalan işgörenleri gönüllü ya da zorunlu olarak organizasyondan ayrılmaya zorlayabilir, organizasyon içinde değişik alanlarda değerlendirerek yeni iş süreçlerini öğrenmeye ve kendilerini

[258] Genç, a.g.e., ss.189-192.

yenilemeye zorlayabilir ya da nadiren yeni işgören temini yoluyla organizasyonun eksiklerini giderebilir.

Doğal olarak, bir reorganizasyon uygulaması sonucu organizasyondan ayrılmak zorunda kalan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasından bahsetmek mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon içinde uzun süredir yapmakta olduğu işi bırakıp farklı bir bölümde, farklı işgörenlerle çalışarak, farklı bir iş sürecini öğrenmek zorunda kalan işgörenlerin de başlangıçtaki örgütsel bağlılıkları bundan olumsuz olarak etkilenecektir.

Ancak, reorganizasyonlar sonucu organizasyon içinde değişik bölümlerde görevlendirilen işgörenler her zaman bu durumdan olumsuz olarak etkilenmeyebilirler. Bazen böylesi bir durum, işgörenlerin yeni sorumluluk alanlarında yeni ve verimli projeler üretmeleriyle ve örgütsel tembelliğin aşılmasıyla ve sonuç olarak da örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlanabilir.

Yapılan reorganizasyonlardan organizasyonun hem “hard” elemanlar olarak adlandırılan “yapı”sı, hem de “soft” elemanlar olarak nitelendirilen “kültürü” etkilenmektedir. Organizasyon yapısındaki değişiklikler aynı zamanda işgörenlerin o ana kadar çalışmakta oldukları bölümlerin ve bağlı oldukları hiyerarşik yapının da değişmesi anlamına geldiğinden, işgören üzerinde tedirginlik yaratacak ve bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkileyecektir. Aynı şekilde reorganizasyon sonucu organizasyonun kültüründe meydana gelecek değişiklikler de işgörenin kendisini tedirgin hissetmesine ve kendisini yeni örgüt kültürüne yabancı hissetmesine neden olacak, doğal olarak örgüte olan bağlılığı da bundan olumsuz olarak etkilenecektir. Ancak süreç içerisinde yeni örgüt kültürüne alışılmasıyla, bu sıkıntı atlatılabilecek, örgütsel bağlılık yeniden artabilecektir.

İşgörenler ne kadar tecrübeli olurlarsa olsunlar, reorganizasyonlar beraberlerinde bir değişim sürecini de getirdiklerinden, başlangıçta bir

belirsizlik ortamı yaratacak ve işgörenlerin bundan etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır.

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Reorganizasyon İlişkisi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Bu sınıflandırmaları konumuz olan reorganizasyon süreci ile ilgili olarak incelediğimizde şu hususlara ulaşılmıştır: Schwenk'in yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler dört ana başlık altında toplanmış ve bu başlıklardan bir tanesi de Örgütsel-Görevsel faktörler olarak isimlendirilmiştir.[259] Mowday ve arkadaşları ise; örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörleri yine dört ana başlık altında gruplandırmışlar ve bu guruplardan bir tanesini İş Özellikleri olarak isimlendirmişlerdir.[260]

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerinde demografik faktörlere oranla daha etkili oldukları gözlenmiştir. [261]

Northcraft ve Neale'in yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:[262]

i. İşin niteliği ve önemi.
ii. Yönetim.
iii. Ücret Düzeyi.
iv. Nezaret.
v. Örgütsel Kültür.
vi. Örgütsel Adalet.
vii. Örgütsel Ödüller.

---

[259] C.R.Schwenk, **Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action,** Academy of Management Review, Vol:11, No:2, 1986, ss.298-310.
[260] R.T.Mowday, L.W.Porter and R.M.Steers, 1982, s.365.
[261] N.Oliver, 1990, ss. 513-526.
[262] G.B. Northcraft and M.A.Neale, **Organizational Behavior, A Management Challange**, The Dryden Press: U.S.A., 1990, s.471.

viii. Takım Çalışması.

ix. Örgütün bulunduğu sektörün durumu.

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. [263]

Örgütsel faktör olarak ayrıca; rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem vermeden de söz edilebilir.[264]

Reorganizasyon çalışmaları yukarıda belirtilen örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Reorganizasyonlar bir örgütte mevcut işin niteliğini, yönetim anlayışını, örgüt kültürünü, örgütsel adalet anlayışını ve takım çalışması ortamını oluşturmada ya da değiştirmede ve dolayısıyla işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden reorganizasyon süreci ile ilgili olanlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.2.1. Reorganizasyon, İşin Niteliği ve Önemi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.[265] Yapılan araştırmalarda, genellikle örgütsel

---

[263] G.B. Northcraft and M.A.Neale, 1990,s.472.

[264] K.N.Gaertner and S.D.Nollen, **Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization**, Human Relations, Vol:42, No:11, 1989, ss.975-991.

[265] A.Sökmen, **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, 2000, s.60.

bağlılık-örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.[266]

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir.[267]

Organizasyonlarda gerçekleştirilen reorganizasyonlar, bazı durumlarda işgörenlerin organizasyon içinde farklı iş alanlarında değerlendirilmelerini gerekli kılmakta, bu yönüyle işgörenleri daha önce bilmedikleri ve yapmadıkları farklı bir işi öğrenmek ve yapmak zorunda bırakmakta, dolayısıyla işgörenler açısından işin niteliğini ve önemini tayin etmektedir. Bu değişim işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

[266] A.Cohen, **Antedecetents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis**, Journal of Organizational Behavior, Vol:13, 1992, ss. 539-554.
[267] Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,** Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005, s.71.

3.2.2. Reorganizasyon, Yöneticiler ile Liderlerin Rolü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır.[268] Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.[269]

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim, örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir. [270] Yönetim ve liderlik sitili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.[271]

Genellikle iş ortamında kişiye yüklenilen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağımlılık meydana getirme ihtimali vardır. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, bu arada bağlılığın gelişmesi beklenir.[272]

---

[268] R.Abraham, **The relationship of Vertical and Horizontal Indivualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment**, Leadership & Organization Developlent Journal, Vol:18, No:4, 1997, ss.179-186.
[269] J.K.Sager and M.W.Johnston, **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople**, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol:9, No:1, 1989, ss.30-41.
[270] R.Zefaane, **Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees**, Human Relations, Vol:47, No:8, 1994, ss.977-1007.
[271] İnce ve Gül, a.g.e. s.72.
[272] İnce ve Gül, a.g.e. ss.72-73.

Yapılan reorganizasyon uygulamalarında yönetici ve liderlerin rolü reorganizasyonların başarısı açısından belirleyici bir öneme sahiptir. Yönetici ve liderlerin deneyimli olmaları, organizasyon içinde haberleşmeye önem vermeleri, reorganizasyon sürecine işgörenlerin katılımını sağlamaları, onların da fikirlerini almaları reorganizasyon sürecine olabilecek işgören direncini azaltacak, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracak ve sonuç olarak reorganizasyon sürecinin başarıyla tamamlanmasına katkıda bulunacaktır.

3.2.3. Reorganizasyon, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parcası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.[273]

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.[274]

Reorganizasyon sürecinin örgüt kültürü üzerinde önemli etkisi mevcuttur. Bilindiği gibi reorganizasyonlar sadece örgütün yapısını değil aynı zamanda kültürünü de değiştirerek örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu açıdan reorganizasyon çalışmaları diğer birçok açıdan olduğu gibi örgüt kültürünü de değiştirerek işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır.

---

[273] Northcraft and Neale, 1990, s.472.
[274] T.A. DeCottis and T.P.Summers, **A Path Analysis of Organizational Commitment**, Human Relations, Vol:40, No:7, 1987, ss.445-470.

3.2.4. Reorganizasyon, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. [275] Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır.[276]

i. Dağıtımsal adalet: Bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir.

ii. Prosedürel adalet: Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların veriliş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır.

Örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütsel bağlılık duymalarına neden olmaktadır. [277] Diğer taraftan yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir.[278]

Yapılan reorganizasyonlar organizasyonlardaki yönetim anlayışını, karar alma süreçlerini, işgörenlerin kariyer yapılarını ve ödül sistemlerini köklü bir biçimde değiştirebileceğinden, organizasyondaki örgütsel adalet algısının yapılan reorganizasyon çalışmalarından etkilenmemesi düşünülemez. Buradan hareketle, yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına doğrudan etki edeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

---

[275] L.A.Witt, **Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification**, Journal of Business Research, Vol:26, No:1, 1993, ss.17-30.
[276] İnce ve Gül, a.g.e. s.77.
[277] İnce ve Gül, a.g.e. s.77.
[278] R.C. Dailey and D.J.Kirk, **Distrubutive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover**, Human Relations, Vol:45, No:3, 1992, ss.305-317.

3.2.5. Reorganizasyon, Örgütsel Ödüller ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. [279] Yöneticilerin ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir.[280]

Ancak, bazı yazarlar, modern toplumlarda artık bağlılığı ücretle sağlamanın mümkün olmadığını, örgütün bilgi işçisi olarak tanımlanan yeni işgörenlerin bağlılığını ancak onlara bilgilerini değerlendirmek için olağanüstü fırsatlar sunduğunu kanıtlayarak kazananabileceğini ileri sürmektedirler.[281]

Diğer taraftan, organizasyonlarda yapılan reorganizasyon uygulamalarında ödül sisteminin değiştirilmesinde isteksiz olunduğu görülmektedir. Organizasyon yöneticileri genelde ödül sistemini değiştirmek konusunda isteksizdirler. Aslında ödül sisteminde olumlu yönde yapılabilecek bir değişiklik değişime karşı olan direnci kıracak, örgütsel bağlılığı artıracak ve değişimin kalıcı olarak sağlanmasında kaldıraç etkisi yaratacaktır.

Örgütte reorganizasyon; daha dinamik, yaratıcı ve değişime uyumlu bir yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla yapılır.[282] Ancak yapılan uygulamalardan reorganizasyonların liderlik, kültür, iş süreçleri ve teknoloji kullanımı

---

[279] A.L. Kalleberg and T.Reve, **Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations**, Human Relations, Vol:45, No:9, 1992, ss. 1100-1131.
[280] S.A. Zahra, **Understanding Organizational Commitment**, Supervisory Management, Vol:29, No:3, 1984, ss.16-20.
[281] P.F.Drucker**, Klasik Drucker, Peter Durecker'in Harvard Business Review Dergisinde Yayımlanmış Seçkin Makalelerinden Bir Derleme**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006, s.166.
[282] Genç, a.g.e., ss.189-192.

konularının genel odak noktaları olmalarına rağmen, kariyer ve ödül yapıları gibi işgörenler ile ilgili konuları geri plana attığı görülmektedir.[283]

3.2.6. Reorganizasyon, Takım Çalışması ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir.[284] Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır.[285]

Organizasyonlarda etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak yapılan reorganizasyon çalışmaları sonucu ulaşılması hedeflenen yeni organizasyon yapısı ve kültürünün işgörenlerin bir takım havasında çalışmalarına imkan verecek şekilde oluşması hedeflenmelidir. Unutulmamalıdır ki; takım ruhu ve çalışması örgütsel bağlılığı ve örgütsel etkinliği olumlu olarak etkilemektedir.

3.2.7. Reorganizasyon, Rol Belirsizliği ve Çatışması ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş stresörlerinin bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkileri konusunda literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. İş stresörlerinin başında ise rol çatışması ve rol belirizliği gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir. [286] Role ilişkin

---

[283] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., s.2.
[284] İnce ve Gül, a.g.e. s.80.
[285] M.A.Korsgaard, D.M. Schweiger and H.J.Sapienza, **Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams:The Role of Procedural Justice**, Academy of Management Journal, Vol:38, No:1, 1995, ss.60-84.
[286] D.A.Yousef, **Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach**, International Journal of Stres Management, Vol:9, No:2, April 2002, ss.101-102.

değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır.

i. Rol çatışması; kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır.[287] Çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması sonucu oluşan veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarıdır. Rol çatışmasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur. [288]

ii. Rol belirsizliği ise; örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda oldu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir.[289] Diğer bir ifade ile rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.[290] Dolayısıyla rol çatışmasının birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür. [291]

---

[287] A.A.Cengiz, **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001, ss.60-61.
[288] L.K.Good, G.F.Sisler and J.W.Gentry, **Antecedents Turnover Intentions Among Retail Management Personel**, Journal of Retailing, Vol:64, No:3, 1989, ss.295-314.
[289] M. Van Sell, A.Brief and R.Schuler, **Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research**, Human Relations, Vol:34, 1981, ss.43-71.
[290] Cengiz, a.g.e. ss.60-61.
[291] İnce ve Gül, a.g.e. s.82.

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Çeşitli araştırmacılar bağlılıkla bu iki stres kaynağı arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler.[292]

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.[293] Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zek veren görevleri olduğu sürece mümkündür.[294]

Uygulanan reorganizasyon çalışmalarında örgüt yapısı rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olmayacak bir biçimde açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşgörenlerin görev tanımları, hangi işgörenin hangi üste rapor vereceği belirsizliğe yer vermeyecek biçimde belirtilmelidir. Ayrıca yeni oluşacak yapı içinde haberleşme kanalları olabildiğince açık tutularak konu ile ilgili olarak yaşanabilecek sıkıntılar en aza indirilmelidir.

3.2.8. Reorganizasyon, Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, bireylerin, kendi katkılarına örgütün ne derecede değer verdiği ve kendi faydalarını ne derecede önemsediği konusunda genel inanışlar oluşturmaya eğilimli olduğunu göstermişlerdir.[295] Bu inanışlar örgütler ve bireyler açısından önemli görülmekle birlikte, örgüte ve bireye göre değişken olan kategorilerde olabilir. Bazı bireyler kendi örgütsel destek algılarını örgüt üyelerinin

[292] İnce ve Gül, a.g.e. s.82.
[293] L.G.Hrebiniak and J.A.Alutto, **Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment,** Administrative Science Quarterly, Vol:17, 1972, ss.555-572.
[294] İnce ve Gül, a.g.e. s.83.
[295] R.Eisenberger, R.Huntington, S.Hutchison and D.Sowa, 1986, ss.500-507.

kendilerine bir işi tamamlamak için yardım veya araç sağlama istekliliği gibi faktörlere dayandırabilirler.

Diğerleri, örgüt üyelerinin örgütsel destek algısının örgütün kendileri için ilginç olan bir konuda eğitim imkanı yaratma istekliliğine dayandırabilirler. Bunun ötesinde çalışanlar bu algıyı çevresel ve örgütsel kısıtlardan bağımsız olarak oluşturmazlar. Çalışanlar kendilerine uygulanan ödüllendirmeyi sınırlandıran çevresel ve örgütsel kısıtlamaları da gözönüne alarak sonucunda bu inanışları oluştururlar. [296]

Güçlü bir örgütsel destek algısı olan çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan tavır ve davranışlar gösterme eğilimindedirler. [297]

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği yönünde ortaya koyulmuş bazı araştırma sonuçları vardır. Çalışan, örgütün kendisini ne kadar fazla desteklediğini hissederse, örgüte bağlılığı da buna bağlı olarak yüksek olmaktadır. Buna göre; genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerine örgütün o kadar destek vermediğini hisseden çalışanlara oranla, örgütsel bağlılığı da daha yüksek olmakta ve bu çalışanlar büyük olasılıkla daha fazla sorumluluk alma veya örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminde olmaktadırlar.[298]

Buradan hareketle yapılan reorganizasyon uygulamalarında işgörenler sürece dahil edilmeli, işgörenlerin fikirleri alınmalı ve böylece işgörenlerin örgütsel destek algılarının dolayısayla da örgütsel bağlılıklarının artırılması hedeflenmelidir. Ayrıca, yeni oluşacak örgüt yapı ve kültürü işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve eğitim ihtiyaçlarını karşılamalarına da imkan sağlamalıdır.

---

[296] R.Eisenberger, P.Fasolo and V.Davis-La Mastro, **Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation,** Journal of Applied Psychology, 1990, ss.51-59.
[297] R.Eisenberger, R.Huntington, S.Hutchison and D.Sowa, 1986, ss.500-507.
[298] D.W. Organ, **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome,** Lexington, MA:Lexington Books, 1988, s.18.

3.3. Reorganizasyon ve Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

Yapılan reorganizasyon çalışmaları sonucunda değişime uğrayan ve dolaylı olarak işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen diğer bazı kavramlar ise şu şekilde sıralanabilir; organizasyon yapısı, örgüt içi iletişim, örgütün coğrafi mevkiindeki değişim, işgücü devri, merkeziyetçi yönetim anlayışı, çalışma ortamı, işgören desteği, insan kaynakları profesyonelleri ve değişime direnç.

3.3.1. Reorganizasyon, Organizasyon Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bireyler veya gruplararası, "kişilik çatışmalarının" büyük bir kısmının oluşum nedenini bireylerden çok örgütün yapısal tasarımında aramak gerekir.[299] Örgütsel yapının, çalışanları motive edebilmesi ve onlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusununun oluşabilmesine elverişli olması gerekir. Bağlanma duygusunun oluşabilmesi ve çalışanlarda işe karşı duyulan isteğin artması için, örgütsel yapının bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler:[300]

i. Bir güven ortamı yaratarak, hem yöneticinin, hem de yönetilenlerin, kaygı ve düşüncelerini, umut ve beklentilerini özgürce açıklayabilecekleri sosyal bir ortamın oluşturulması,

ii. Başarıya dönüşmüş performansı temel ölçüt olarak alıp, çalışanlarda terfi ve ödüllendirme için görevin gerektirdiği niteliklerden başka herhangi bir şeye değer vermeme ve sağlıklı başarı standartları oluşturma,

---

[299] Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1990, s.29.
[300] Genç, a.g.e., s.106.

iii. Temiz ve güvenlik ihtiyacının karşılandığı, gerekli her tür araç ve gerecin sağlandığı ve aynı zamanda sosyal desteğin bulunduğu çalışma ortamı ve koşulları oluşturma,

iv. Örgüt, yöneten ve yönetilenlerin gelişimi için nitelikli örgütsel ve mesleki gelişim programlarının hazırlanması,

v. Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlayacak tüm kanalların açık bulundurulması gerekir.

Bir organizasyonun yapısal değişimi sağlaması fonksiyonel olarak organizasyona hız katacağı gibi, aynı zamanda organizasyon içi haberleşmeye de olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Organizasyon içi haberleşmenin iyi olması işgörenlerin organizasyona olan bağlılığını da artıracaktır. Geçmişte üret ve sat mantığıyla çalışan organizasyonlar, örgütsel yapılarını hiyerarşik düzende ve kişiler üzerine kurarlardı. Fakat günümüzde organizasyonlar konuya daha ilgili yaklaşmakta, gerekli önlemleri alarak yapacakları iş ve geliştirecekleri proje süreçleri çerçevesinde örgütsel yapılarını gözden geçirmekte ve gerekli değişiklikleri yaparak daha esnek, yatay ve yalın organizasyon yapılarına geçmektedirler. Bu tür yapılar organizasyonun hızını artırdığı gibi aynı zamanda işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini, dolayısıyla örgütsel performansı da artırmaktadır.[301]

Organizasyonel yapının dikey olması hiyerarşiyi de beraberinde getirmektedir. Hiyerarşik yapı ise işgörenlerin dinamizmini ve yaratıcılığını engellemektedir. Buradan hareketle reorganizasyonlar yoluyla örgüt yapısının daha yatay hale getirilerek hiyerarşinin ortadan kaldırılması dinamizmi ve yaratıcılığı artıracak, yaratıcılığı artan işgörenin örgüte olan bağlılığı da artacaktır

Örgütsel düzende reorganizasyona gidilerek, yeni politika, örgüt şeması, yetki devri, karar alma, roller, ilişkiler ve iletişim kanallarında değişiklik gibi

[301] Ersen, a.g.e., ss.82-88.

örgütte yapı ile ilgili yeni durumlar meydana getirilir. Yeni düzende yetkisi azalan ya da iş yükü artan işgörenler bu duruma tepki gösterebilirler. Diğer yandan mevcut örgüt şemasındaki yerini kaybeden ya da daha önceleri kararlara katılırken yeni düzenlemede etkisiz kalan işgörenler moralsiz ve direnişe uygun bir kişilik geliştirebilirler. Burada rol hafifliği dolayısıyla tepki koyanlarla yeni rolünü çok ağır bulanların organizasyona tepki göstermeleri doğaldır.[302]

Yeniden yapılanma süreci mekanik bir şekilde, sadece yasaların ve kurumsal yapıların değiştirilmesi anlamına gelmemektedir. En az bunlar kadar anlayışların, düşünüş ve davranış kalıplarının değişimini de içermektedir. [303] Bunlardan bir tanesi de yönetim zihniyetinin değişmesidir. Yönetim zihniyetindeki değişiklikler, ceza yönelimli bir uygulamadan ödül yönelimli bir uygulamaya geçerek, organizasyon içindeki uyumsuzlukları ve çatışmaları en aza indirecek, işgörenlerin uyumlu ve çatışmadan uzak bir ortamda daha üretken olarak çalışmalarına imkan vererek, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artıracaktır.

Günümüz örgüt yapılarında, örgüt tasarımları yapılırken küçük, etkin ve esnek yapılar tercih edilmelidir. Bu kapsamda dinamik ve bilgi temelli bir anlayışın gereği olarak;[304] İşgörenlere performansa dayalı statü ve yetki verilmeli, gereksiz hizmetler tasfiye edilerek, gerektiğinde bu hizmetler satın alma yoluyla temin edilmeli, işgörenlerin asıl faaliyet alanlarına odaklanmaları sağlanarak, örgütsel bağlılık artırılmalıdır.

3.3.2. Reorganizasyon, Örgüt İçi İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörlerin başında, örgütsel iletişim biçimleri gelir. İletişim üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı iletişim

[302] Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları,** 1.b., Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002, s.112.
[303] Dinçer, Yılmaz, 2003, a.g.e.
[304] Dinçer, Yılmaz, 2003, a.g.e.

biçimlerinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişikliler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelce, açık sistem tarzında yapılanmış ve örgüt kültürü bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda, örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır.[305] Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır.[306]

Genel olarak yapılan reorganizasyonlarda işgörenler ile haberleşme mekanizması mevcuttur. Ancak haberleşmenin yönü yukarıdan aşağıya doğrudur ve işgörenler nadiren reorganizasyonun gelişimini şekillendirme fırsatı bulurlar. İşgörenlerin sadece çok az bir kısmı organizasyonun gelecekteki durumunun şekillendirilmesinde ve yeni organizasyonun uygulanmasındaki kararlara katılabilmektedirler.

Organizasyonlarda değişime karşı tepkinin temel nedeni kişilerin değişimi güvenlik ve statülerine dönük bir tehdit olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır.[307] Bu çerçevede değişimin gerekliliği ve önemi bütün çalışanlara açık ve net bir şekilde iletilmelidir. Bu maksatla organizasyon içindeki haberleşme kanalı sürekli olarak açık bulundurulmalı, işgörenler sürece katılmaya çalışılmalıdır.

3.3.3. Reorganizasyon, Coğrafi Konum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Reorganizasyonlar bazen organizasyonun farklı bölgelerde bulunan birimlerinin birleştirilmesini ya da farklı coğrafi alanlarda da şube açılmasını gerektirebilir. Bunun sonucu olarak, bazı işgörenlerin mevcut işyerlerinden ayrılarak bir başka işyerine geçmeleri gerekebilir. Böyle bir durum birçok işgören üzerinde olumsuz etkide bulunacaktır. İşgören daha önce yaşamaya alışmış olduğu çevreden koparak yeni bir çevrede yaşamak zorunda

[305] Genç, a.g.e., s.106.
[306] Genç, a.g.e., s.322.
[307] Victor A. Tompson, **Modern Organizations**, New York:1961, s.19.

kalabilecek, böylesi bir durum bazı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının önce azalmasına daha sonra da örgütten ayrılmalarına neden olabilecektir.

3.3.4. Reorganizasyon, İşgücü Devir Hızı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Diğer taraftan işgücü devir hızı da örgütsel bağlılığın açık bir göstergesidir. İşgücü devir hızının çok yüksek olduğu organizasyonlarda örgütsel bağlılığın varlığından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Bilindiği gibi ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler özellikle yetişmiş teknik eleman sıkıntısı çekmektedirler. Bir elemanın yetişip organizasyona faydalı hale gelmesi hem zaman almakta, hem de belirli bir maliyet gerektirmektedir. Ayrıca tecrübe maddi olarak satın alınamayacak bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan reorganizasyonlar, organizasyonda bulunan tecrübeli işgörenlerin organizasyondan ayrılmaları ile sonuçlanıyorsa, uygulanmakta olan yöntem konusunda bir sıkıntı var demektir. Bu durumda reorganizasyonlar öncesi işgörenlerin daha fazla bilgilendirilerek sürece katılımları ve işgören devir hızının düşürülmesi sağlanmalıdır.

Reorganizasyonlar etkileri itibariyle örgütsel bağlılığı önemli ölçüde değiştirdiklerinden, iş kayıpları, yeni işe almalar ve yeni eğitim ihtiyacı doğuran iş değiştirmeleri açısından işgörenler üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Reorganizasyon sonrası, organizasyonların çoğunda gönüllü ya da zorunlu işten çıkarma ya da erken emeklilik söz konusudur. Reorganizasyon sonrası yeni personel işe alımı ve mevcut işgörenlerin farklı bir işe kaydırılması da söz konusudur.

3.3.5. Reorganizasyon, Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Organizasyonlarda örgütsel bağlılığı azaltan ve dolayısıyla işgören devir hızını artıran bir diğer konu ise yöneticilerin aşırı merkeziyetçi bir yönetim anlayışı sergilemeleri, yetki devrine yanaşmamaları, astlarına güvenmemeleri

ve onları sürekli olarak kontrol etme ihtiyacı duymalarıdır. Yapılan reorganizasyonlar organizasyonlardaki bu tür eksiklikleri de gidermeli ve organizasyona modern yönetim anlayışlarının girmesine vesile olmalıdır. Günümüz çalışma şartlarında, işgörenler aşırı kontrol altında verimli olamamakta, kendilerini baskı altında hissetmekte ve bu durum da örgüte karşı olan bağlılığı azaltmaktadır. Böyle durumlarda devam bağlılığı yüksek olan işgörenler mecburiyet karşısında organizasyonda kalmakta ancak verimli olamamakta, diğer işgörenler ise ilk fırsatta organizasyondan ayrılmaktadırlar.

3.3.6. Reorganizasyon, Çalışma Ortamı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yapılan reorganizasyonlar bazen işgörenlerin içinde bulundukları rehavet ortamından çıkmalarına neden olabilir. İşgörenler reorganizasyon sonucunda yeteneklerini ve kapasitelerini sergileyebilecekleri, kendilerini ispat edebilecekleri iddialı bir projede görevlendirilebilirler. İşgörenler reorganizasyon sonrası oluşan yeni ortamda kendilerini daha iyi ifade edip, daha önce olmadığı kadar başarılı olabilirler. Bu süreç organizasyonun işgörene daha yaratıcı bir ortam ve daha fazla eğitim imkanı sağlamasına ve sonuç olarak da işgörenin organizasyona olan bağlılığının artmasına neden olabilir.

3.3.7. Reorganizasyon, İşgören Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Reorganizasyon uygulamalarının başarılı olabilmeleri için işgören desteği hayati öneme sahiptir. Yapılan reorganizasyon uygulamalarında işgörenlerin süreç dışında bırakılmaları hem reorganizasyonun başarı şansını azaltmakta, hem de işgörenlerin kendilerini önemsiz olarak görmelerine ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır.

Bu durumda yapılması gereken işgörenlerin de reorganizasyon sürecine katılımlarını sağlamak, reorganizasyon süreci öncesi onlara eğitim desteği ve

koçluk gibi personel yönetim tekniklerini de kullanarak destek olmak, reorganizasyonun başarıyla tamlanmasını sağlamak ve yaşanması muhtemel işgören devrini en aza indirmektir.

Reorganizasyonlar çoğu zaman, gönüllü, mecburi ya da erken ayrılma yoluyla işgörenler üzerinde yarattıkları olumsuz etki ile örgütsel bağlılığı azaltırken, bazen de sınırlı da olsa, yeni işe almalar ve yaratılan eğitim imkanları ile kalan işgörenler üzerinde örgütsel bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar.

3.3.8. Reorganizasyon, İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Reorganizasyonlar esnasında örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaşanabilecek sıkıntılar konusunda, organizasyonda görev yapmakta olan insan kaynakları profesyonellerine de önemli görevler düşmektedir. Yapılan çalışmalar insan kaynakları profesyonellerinin reorganizasyon süreci içinde yer almalarının işgörenlerin morallerini yükselttiğini ve örgütsel bağlılığı artırdığını, sonuç olarak da reorganizasyonun amacına ulaşmasına direkt etki ettiğini göstermektedir.[308] Unutulmamalıdır ki, işgörenlerin tavır ve davranışları reorganizasyonların temel kısıtlarındandır.

3.3.9. Reorganizasyon, Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Reorganizasyon sürecinde kişisel çıkarları zedelenen bazı işgörenler, değişime karşı direnç gösterebilirler. Bu amaca yönelik olarak değişik stratejiler geliştirerek diğer işgörenleri de yanlarına çekmeye çaba sarf edebilirler. Reorganizasyon sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için bu gibi durumlarla karşılaşan yöneticilerin geniş işgören kesiminin desteğini alabilmesi, onların örgüte olan bağlılıklarını muhafaza ederek artırması büyük

[308] Chartered Institute of Personnel and Development a.g.a., s.15.

önem taşımaktadır. Her türlü yönetim tekniği kullanılarak, eğitim çalışmalarında bulunularak ve koçluk faaliyeti de sürdürülerek işgörenlerin reorganizasyon sürecine destek vermeleri sağlanmalıdır.

Yapılan araştırmalarda başarısız olan reorganizasyon çalışmalarındaki asıl problemin teknik konulardan ziyade işgörenler ile ilgili problemler olduğu tespit edilmiştir. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendimi verme gerekliliği ve iletişim eksikliği reorganizasyon çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır. Bu anlamda organizasyon içinde örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bulunması uygulamanın başarısı için kilit bir öneme sahip olacaktır.

Bir örgütteki işgörenlerin çalışacak güçte olmaları yeterli değildir. Onların aynı zamanda çalışmayı arzu etmeleri de gereklidir. Örgütte yapılacak değişmelerin bu arzuyu besleyici yönünün olması gerekir. Demek ki, çalışanın yapıcı gücünü işletmeye katması, sadece bir "kapasite" veya "kudret-bilgi-nitelik" sorunu değil, bir "arzu etme", "istemek" ve diğer deyimle "çalışanın kendi amaçlarıyla işletmenin amaçları arasında bir bağlantı kurabilmesi" sorunudur. Bu çalışanın kendini işletmeye ait olarak görmesi kadar, işletme amaçlarını kendisine ait görmesi anlamını da taşır.[309] Bu bir bakıma yabancılaşma sorununun çözülmesiyle mümkün olabilir. Örgütler değişme ve yenilikle ilgili kararlarını, bunlardan etkilenecek olanlarda güvensizlik, anlamsızlık ve çaresizlik yaratacak şekilde uygulamaya sokarlarsa, yabancılaşmaya sebep olmuş olurlar. Yabancılaşmış işgörenlerin motive edilmeleri veya örgütle bütünleşmeleri oldukça güçtür.[310]

[309] Melih Koçer, **İşletmelerde Beşeri Münasebetler,** Ders Notları, Ankara: 1970, s.82.
[310] Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları,** 1.b., Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002, s.133.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıp, artırmadığını incelemektir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık üç düzeyde ele alınmıştır: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık. Araştırmada, reorganizasyon çalışmalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, hem tek tek düzeyler itibariyle, hem de genel bağlılık düzeyi itibariyle analiz edilecektir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen pek çok unsur vardır. Bunlardan başlıcaları şunlardır: Örgütsel adalet, güven, iş tatmini, yapılan işin önemi, alınan destek, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi, motivasyon, örgüt içi iletişim, moral, disiplin anlayışı ve bireylerin demografik özellikleri.

Organizasyonlarda yapılan reorganizasyonların, tek başlarına tüm bu unsurları önemli ölçüde etkileyebilecek faaliyetler olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada öncelikle yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıp, artırmadığı araştırılacak, eğer artırmıyorsa bunun nedenleri tartışılacak, daha sonra ise, bu olumsuzluğu aşmak için yöneticilerin izleyebilecekleri yollar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırma Kocaeli ilinde, mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve bu araştırmanın yapılmasına izin veren Montel firmasında gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Kocaeli bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve son dönemde organizasyon genelinde reorganizasyon çalışmaları gerçekleştiren Montel firması işgörenleri ile sınırlandırılmıştır.

4.3. Örneklem Kitlesi

Araştırma, Kocaeli'de mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve son dönemde reorganizasyon çalışmaları gerçekleştiren Montel mobilya şirketi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan mavi yaka personel üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada örnek seçimi amacıyla "Basit Rassal Örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. N nesnelik bir anakütleden n nesnelik bir örneklem çekilmesi gerektiğini düşünelim. Basit Rassal Örnekleme süreci, n nesnelik her örneklemin seçilme şansının eşit olduğu süreçtir.[311]

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde, Montel firmasında toplam olarak 180 işgören çalışmaktadır. İlk olarak bu 180 işgörenin tamamının bulunduğu isim listesi 1'den 180'e kadar numaralandırılmıştır. Daha sonra bu numaralar tamamen birbirinin aynı olan kağıtlara yazılarak bir torbaya atılmıştır. Son olarak bu numaralar torbadan gelişi güzel çekilerek karşılarında yazan isim okunmuş ve ismi okunan işgörene anket formu verilmiştir. Bu şekilde toplam 103 anket formu işgörenlere dağıtılmıştır. Anket formlarının doldurulmasında olabilecek yanlışlıklar ve bazı anket formlarının geri dönmeyebileceği düşünülerek olabildiğince fazla sayıda anket formu dağıtılmaya çalışılmıştır.

[311] Paul NEWBOLD, **İşletme ve İktisat için İstatistik,** çev. Ümit ŞENESEN, 4.b., İstanbul: Literatür Yayınları, 2002, s.836.

Dağıtılan anket formlarından 7 tanesi geri dönmemiştir. Geri dönen 96 adet anket formundan 13 tanesi ise; eksik doldurma, dikkatsiz doldurma ve ters sorulara verilen cevaplar gibi çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı tutulmuştur. Sonuç olarak yapılan analizlerde kullanılan geçerli anket sayısı 83'tür.

4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

4.4.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırmada kullanılan bağımsız değişken, organizasyon genelinde gerçekleştirilen reorganizasyon çalışmalarıdır. Montel firmasında yapılan reorganizasyonun kapsamı aşağıda olduğu gibidir.

i. Yönetici Kadrosundaki Değişmeler: Yapılan reorganizasyon kapsamında eski Satın Alma Müdürü ve Planlama Sorumlusu ayrılmış ve yerlerine yenileri göreve başlamışlardır. Ayrıca daha önce işletmede mevcut olmayan Üretim Sorumlusu da yapılan reorganizasyon sonrasında istihdam edilmeye başlanmıştır.

ii. Makine ve Teçhizat Alanındaki Değişmeler: Daha önce elle yapılan deri kesimi, yapılan reorganizasyon sonrası alınan CNC Kesim Tezgahı ile yapılmaya başlanmıştır.

iii. İşletmenin Coğrafi Mevkiindeki Değişmeler: Daha önce üretimine İzmit merkezde bulunan İnterteks binasında devam eden firma yapılan reorganizasyon sonrası şu an faaliyet göstermekte olduğu Sarımeşe Beldesinde bulunan fabrika binasına taşınmıştır.

iv. İşgören Yapısındaki Değişmeler: 2007 yılı Aralık ayı sonunda 216 olan işgören sayısı yapılan reorganizasyon sonrası bugünkü sayı olan 180'e indirilmiştir.

v. Organizasyon yapısı ile İlgili Değişmeler: Organizasyon yapısında daha önce bulunmayan “Sandalye Üretim Bölümü” reorganizasyon sonrası organizasyon yapısına dahil edilerek, organizasyon yapısında değişikliğe gidilmiştir. Bu kapsamda bazı işgörenlerin çalışma yeri değişmiştir.

4.4.2. Bağımlı Değişkenler

Bu araştırmada, bağımlı değişkenler olarak örgütsel bağlılığın üç düzeyi olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi ele alınmıştır.

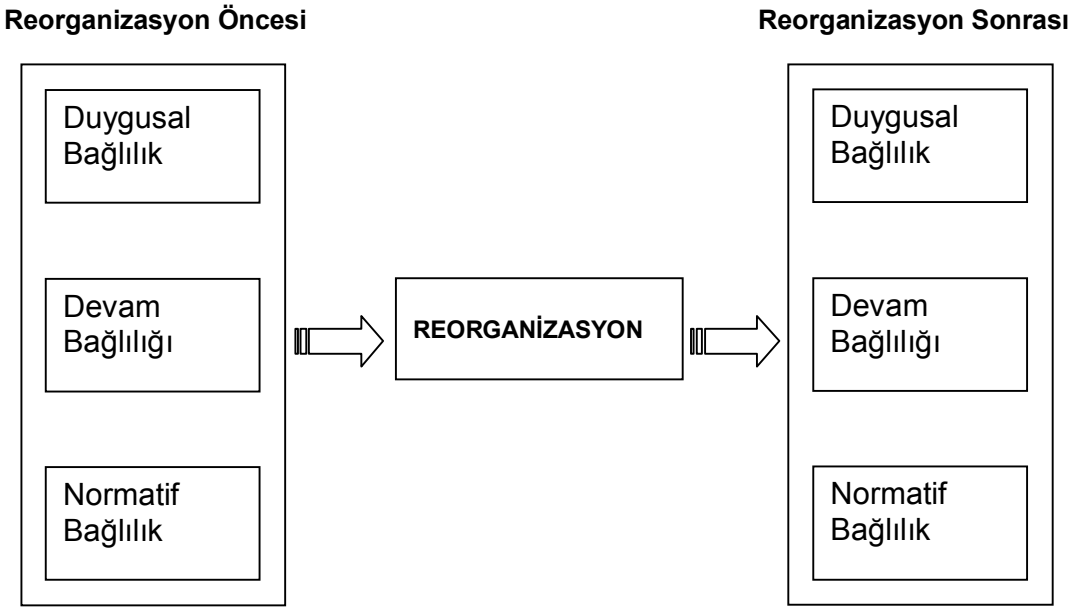
4.5. Araştırma Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli

Araştırmada organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıp artırmadığı incelenecektir. Bu kapsamda aşağıda belirlenen hipotezler temel alınarak önce reorganizasyonlar ile örgütsel bağlılığın üç farklı düzeyi arasındaki ilişki, daha sonra ise genel olarak reorganizasyonlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenecektir.

Hipotez 1: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Duygusal Bağlılık düzeylerini artırır.

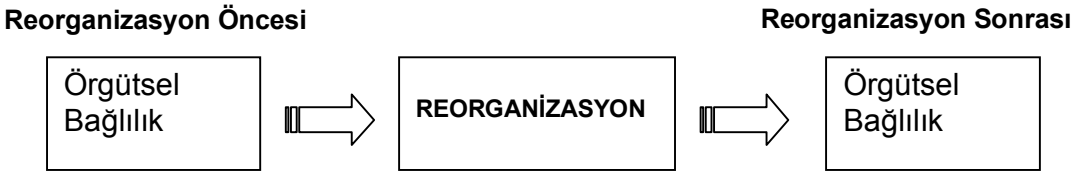
Hipotez 2: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Devam Bağlılık düzeylerini artırır.

Hipotez 3: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Normatif Bağlılık düzeylerini artırır.



Şekil 4.1, Araştırmanın Modeli (I)

Hipotez 4: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Örgütsel Bağlılık düzeylerini artırır.



Şekil 4.2, Araştırmanın Modeli (II)

4.6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

Anket formunda demografik bilgilere yönelik olarak 11, reorganizasyon öncesi örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak 18 ve reorganizasyon sonrası örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak 18 olmak üzere toplam 47 soru sorulmuştur. Örgütsel bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. [312] Bu ölçek Likert'in 5 noktalı ölçeğine göre düzenlenmiştir ve ifadelere katılım derecelerini ölçen sorulardan oluşmaktadır. (1 Hiç Katılmıyorum, ……..5 Tamamen Katılıyorum) Anketten elde edilen verilerin değerlendirmesinde SPSS hazır istatistik programından faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ve toplam üç sayfadan oluşan örnek anket formu Ek'te bulunmaktadır.

4.7. Veri Toplama Aşaması

Araştırmanın yapıldığı fabrikada normal bir çalışma gününde tüm çalışanlarının öğlen yemeği için yemek salonunda toplanmasını takiben, öncelikle çalışmanın hangi amaçla yapıldığı işgörenlere açıklanmıştır.

Daha sonra hazırlanan anket formları hakkında detaylı bilgi verilmiştir. İşgörenlere; anket formlarının üç kısımdan oluştuğu, birinci kısımda kendilerinden cinsiyet, medeni durum, yaş eğitim durumu ve çalışma süreleri gibi demografik bilgilerin istendiği, ikinci kısımda ise reorganizasyon öncesi örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçümü ile ilgili 18 soru bulunduğu, bu sorularla işletmelerinde yapılan reorganizasyon çalışmaları ile meydana gelen yapı, kültür, teknoloji ve yönetimdeki değişmeler öncesi iş yerlerine olan bağlılıklarının ölçülmesinin amaçlandığı açıklanmıştır.

[312] Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990, ss.1-18.

Son olarak anketin üçüncü ve son kısmı ile ilgili bilgi verilmiş ve bu kısımda da yine ikinci kısma benzer 18 adet soru sorulduğu, bu sorularla işletmede yapılan reorganizasyon sonrası örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinin amaçlandığı yani yapı, kültür, teknoloji ve yönetimdeki değişmeler sonrası iş yerlerine olan bağlılıklarının ölçülmesinin amaçlandığı açıklanmıştır. Verilecek cevapların Hiç Katılmıyorum ile Tamamen Katılıyorum seçenekleri arasında beş farklı düzeyde verilebileceği, sorulardan bazılarının ters sorular şeklinde olduğu, bu sorulara özellikle dikkat edilmesi gerektiği hatırlatılmıştır.

Daha sonra anket formları bizzat dağıtılmıştır. Bu esnada işgörenler tarafından sorulan sorular cevaplanmış ve çalışmanın amacı ile anket formunun doldurulma tekniğinin daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Anket formlarının doldurulması için işgörenlere yeterince süre veriliş ve öğleden sonraki mesai periyodunda anketler geri toplanmıştır.

4.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

4.8.1. Örnekleme Ait Genel Bilgiler

Tablo 4.1, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyet Bilgileri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Erkek	43	51,8	51,8	51,8
	Kadın	40	48,2	48,2	100,0
	Toplam	83	100,0	100,0	

Tablo 4.1'de anket sorularını cevaplayarak araştırmaya katılan işgörenlerin 43'ünün (% 51,8) erkek, 40'ının (% 48,2) kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2, Araştırmaya Katılan İşgörenleri Çocuk Sayıları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Çocuk Yok	52	62,7	62,7	62,7
	1	20	24,1	24,1	86,7
	2	8	9,6	9,6	96,4
	3 ve daha çok	3	3,6	3,6	100,0
	Toplam	83	100,0	100,0	

Tablo 4.2'de ankete katılan işgörenlerin sahip oldukları çocuk sayıları görülmektedir. Buna göre: 52 işgören (% 62,7) çocuk sahibi değildir. 20 işgören (% 24,1) bir çocuğa, 8 işgören (% 9,6) iki çocuğa ve 3 işgören (% 3,6) 3 üç ve daha fazla çocuğa sahiptir.

Tablo 4.3, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evli	40	48,2	48,2	48,2
	Bekar	42	50,6	50,6	98,8
	Diğer	1	1,2	1,2	100,0
	Toplam	83	100,0	100,0	

Tablo 4.3'de ankete katılan işgörenlerin medeni durumları görülmektedir. Buna göre: İşgörenlerin 40'ı (% 48,2) evli, 42'si (% 50,6) bekar ve 1'i (% 1,2) dul ya da boşanmış durumdadır.

Tablo 4.4, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaş Grupları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	15-25 arası	37	44,6	46,3	46,3
	26-35 arası	27	32,5	33,8	80,0
	36-45 arası	15	18,1	18,8	98,8
	46 ve daha fazla	1	1,2	1,3	100,0
	Toplam	80	96,4	100,0	
Eksik	Sistem	3	3,6		
Toplam		83	100,0		

Tablo 4.4'de işgörenlerin 37'sinin (% 44,6) yaşının 15-25 arasında olduğu, 27'sinin (% 32,5) yaşının 26-35 arasında olduğu, 15'inin (% 18,1) 36-45 arasında olduğu ve sadece 1'inin (% 1,2) 46 yaşından fazla olduğu

görülmektedir. Katılımcıların % 80'inin 35 yaşından daha küçük yaşlarda olması, bu sektörün iş gücü seçiminde genellikle genç ve dinamik nüfusu tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Sektörü genç işgücü istihdam etmeye iten önemli nedenlerden bazıları da iş yoğunluğu ve fiziksel güce duyulan gereksinimdir.

Tablo 4.5, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	İlkokul Mezunu	27	32,5	33,8	33,8
	Orta Okul Mezunu	19	22,9	23,8	57,5
	Lise Mezunu	34	41,0	42,5	100,0
	Toplam	80	96,4	100,0	
Eksik	Sistem	3	3,6		
Toplam		83	100,0		

Tablo 4.5'de işgörenlerin 27'sinin (% 32,5) ilkokul mezunu, 19'unun (% 22,9) orta okul mezunu ve 34'ünün (% 41) lise mezunu olduğu görülmektedir. İşgörenler arasında üniversite mezunu bulunmamaktadır. Eğitim durumunun genel olarak düşük olmasının nedeni mobilya sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve araştırma için mavi yaka personelin tercih edilmesidir.

Tablo 4.6, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süreleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	2 Yıldan Daha Az	15	18,1	18,5	18,5
	2-5 Yıl Arası	40	48,2	49,4	67,9
	6-10 Yıl Arası	24	28,9	29,6	97,5
	10 Yıldan Daha Çok	2	2,4	2,5	100,0
	Toplam	81	97,6	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,4		
Toplam		83	100,0		

İşgörenlerin kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; Tablo 4.6'da görüldüğü gibi 15'inin (% 18,1) 2 yıldan daha az bir süredir, 40'ının (% 48,2) 2-5 yıldır, 24'ünün (% 28,9) 6-10 yıldır ve 2'sinin (% 2,4) 10 yıldan daha fazla bir süredir bu işyerinde çalıştıkları görülmektedir. İşgörenlerin % 97,5 gibi oldukça yüksek bir yüzdesinin 10 yıldan daha az bir süredir bu kurumda

çalışıyor olması, hem işletmenin geçmişinin çok eskiye dayanmaması, hem de sektörde işgören devir hızının yüksek olmasına bağlanabilir.

Tablo 4.7, Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışma Hayatında Geçirdikleri Toplam Süre

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	2 Yıldan Daha Az	3	3,6	3,9	3,9
	2-5 Yıl Arası	20	24,1	26,0	29,9
	6-10 Yıl	26	31,3	33,8	63,6
	10 Yıldan Daha Çok	28	33,7	36,4	100,0
	Toplam	77	92,8	100,0	
Eksik	Sistem	6	7,2		
Toplam		83	100,0		

İşgörenlerin iş hayatında toplam bulunma süreleri incelendiğinde; Tablo 4.7'de görüldüğü gibi 3'ünün (% 3,6) 2 yıldan daha az bir süredir, 20'sinin (% 24,1) 2-5 yıldır, 26'sının (% 31,3) 6-10 yıldır ve 28'inin (% 33,7) 10 yıldan daha fazla bir süredir çalışma hayatında oldukları görülmektedir.

4.8.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve daha önce birçok araştırmada kullanılan standart örgütsel bağlılık ölçeği [313] kullanılmıştır.

Ölçeğin daha önce birçok araştırmada kullanılmış olmasına rağmen, gerek tercümeden kaynaklanabilecek hataların, gerekse ülkemiz çalışma yaşamına özel olabilecek farklılıkların giderilebilmesi amacıyla tekrar geçerlik ve güvenirlik testlerinin yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlik teknikleri için değişik sınıflandırmalardan bahsedilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır. [314]

[313] Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990, ss.1-18.
[314] Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı,** 5.b., Ankara:Pegem A Yayıncılık, 2005, ss.167-169.

Kapsam (content) geçerliği; testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. İçerik geçerliğini sağlamak için akademisyenler ve yöneticilerle anket soruları karşılıklı olarak tartışılarak değerlendirilmiştir.

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. [315]

Bir ölçme aracının güvenirliği için aranılan iki temel ölçüt "değişik zamanlarda elde edilen cevaplar (puanlar) arasında tutarlık" ve "aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlık" olarak açıklanabilir.

Araştırmamızda kullanılan Cronbach Alfa (α) güvenirliği; elde edilen test puanları arasındaki iç tutarlığı incelemek amacıyla kullanılmıştır. Cronbach Alfa (α) değeri, test maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda kullanılır.

Sosyal bilimlerde bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının .60 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için genel olarak yeterli görülmektedir.

Araştırmamızda kullanılan anket soruları analiz edildiğinde, reorganizasyon öncesi ve sonrası duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık Alfa değerleri sırasıyla şu şekildedir:

[315] Büyüköztürk, a.g.e., ss.169-171.

Tablo 4.8, Farklı Bağlılık Düzeylerinde Reorganizasyon Öncesi ve Sonrası Cronbach Alfa Değerleri

	Reorganizasyon öncesi Cronbach Alfa (α) değeri	Reorganizasyon sonrası Cronbach Alfa (α) değeri
Duygusal Bağlılık	,8127	,8085
Devam Bağlılığı	,6373 **(Not)**	,7126 **(Not)**
Normatif Bağlılık	,7991	,7384

Not: Devam Bağlılığı ile ilgili altıncı soru hesaplama dışında tutulmuştur.

Tablo 4.8'de görüldüğü üzere, reorganizasyon öncesi ve reorganizasyon sonrası örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu ile ilgili olarak sorulan anket sorularına verilen cevapların Cronbach Alfa (α) değerleri birbirleri ile uyumlu ve .60 katsayısının üzerinde bir değere sahiptir. Bu değerler bize araştırmada kullanmış olduğumuz ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.8.3. Faktör Analizi

Faktör Analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.[316]

İyi bir faktörleştirmede ya da faktör dönüştürmede, değişken azaltma olmalı, üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve ulaşılan sonuçlar yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır.

Faktör analizinde, faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varyansın ya da ortak faktör varyansının en çoklaştırılması amaçlanır. Bu

[316] Büyüköztürk, a.g.e., ss.123-125.

değer, maddelerin her bir faktördeki yük değerlerine bağlıdır ve bir maddenin önemli faktörlerdeki yük değerlerinin karelerinin toplamına eşittir. Faktör yük değeri maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır.

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınır:

i. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin, 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür.

ii. Maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerlerine sahip olması. Bu ölçütün karşılanması durumunda, birbirinden bağımsız yapıların keşfi söz konusu olabilir.

iii. Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede (değişkende) birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması. Maddelerin ortak faktör varyanslarının 1.00'a yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür.

Araştırmacı, bir faktör analizi tekniğini uygulayarak elde ettiği *m* kadar önemli faktörü "bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık" sağlamak amacıyla bir eksen döndürmesine (rotation) tabi tutabilir. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken, diğer faktörlerdeki yükleri azalır. Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve faktörler daha kolay yorumlanabilir. Dik ve eğik olmak üzere iki tür döndürme yaklaşımı vardır. Dik döndürmede, faktörler eksenlerin konumu değiştirilmeksizin (aynı açıyla) döndürülür. Döndürme sonunda değişkenlerle ilgili açıklanan toplam varyans değişmezken, faktörlerin açıkladıkları varyanslar değişir.

Analiz sonuçları açısından iki yöntem arasında genellikle ihmal edilebilir farkların olması ve daha kolay yorumlanabilir olması nedeniyle sosyal bilimlerde ölçek geliştirmede sıklıkla dik döndürme tercih edilmektedir. Dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılanlardan biri de varimax'dır. Bu teknikte maddelerin yük değerini bir faktörde 1.0'a, diğerlerinde ise 0.0'a yaklaştırmayı amaçlar. Bu çalışmada da döndürme tekniği olarak varimax tekniği kullanılmıştır.

Araştırmamızda Örgütsel Bağlılığı ölçmek için toplam 18 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek içerisinde örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olan duygusal bağlılığı ölçmek için 6, devam bağlılığını ölçmek için 6 ve normatif bağlılığı ölçmek için 6 adet soru mevcuttur.

İşgörenlerden geri toplanan anket formlarından elde edilen veriler ışığında, ölçeklerin gerçekten ölçülmesi amaçlanan örgütsel bağlılığın üç farklı boyutunu ölçüp ölçmediğinin tespitine yönelik olarak, bir faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddeler ayıklanmış olup, bunlar; duygusal bağlılık ile ilgili sorulardan 5 ve 6 ncı sorular, devam bağlılığı ile ilgili sorulardan 3 ve 6 ncı sorular ve normatif bağlılık ile ilgili sorulardan 1 ve 3 ncü sorulardır. Bu soruların işgörenler tarafından değişik nedenlerle tam olarak anlaşılamadığı ve bu faktörlerin ölçümüne yardımcı olmayacağı tespit edilerek, yapılacak olan analizlerde kullanılmamasına karar verilmiştir.

Yukarıda belirtilen soruların analiz dışında tutulmasından sonra elde edilen faktör analiz sonuçları "bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık" açısından varimax eksen döndürmesine tabi tutulmuş ve elde edilen faktör yükleri ile açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 4.9'da verilmiştir. Varyans yüzdesinin % 60 üzerinde olması bu sorularla örgütsel bağlılığın üç farklı boyutunun ölçülebileceğini göstermektedir.

Tablo 4.9, Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri		
	F1	F2	F3
DUYGUSAL BAĞLILIK			
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	,684		
2. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	,776		
3. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	,832		
4. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	,730		
NORMATİF BAĞLILIK			
2. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.		,512	
4. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.		,502	
5. Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim.		,695	
6. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.		,826	
DEVAM BAĞLILIĞI			
1. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyettendir.			,693
2. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için zor olurdu.			,664
4. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri de alternatif kıtlığı olurdu.			,683
5. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.			,649
Açıkladığı Varyans (%)	25,025	18,026	17,377
Toplam Açıklanan Varyans (%)		60,428	

Rotasyon Metodu:Varimax

4.8.4. Hipotezlerin Testi

Araştırmada hipotezlerin testi amacıyla Bağımlı Gruplar İçin t-Testi (Paired Samples t-Test) kullanılmıştır.

Eğer elimizde herhangi bir değişken ile ilgili olarak bir durum öncesi ve sonrası ölçüm değerleri varsa; örneğin verilen bir eğitim sonrasında grupların tutum, düşünce veya algılamalarında bir değişikliğe neden olup olmadığı

araştırılıyor ise kullanılacak olan istatistiksel testlerden biri bağımlı gruplar için t-Testidir.[317]

Burada dikkat edilmesi gereken nokta veri seti oluşturulurken ölçümlerin aynı denekler için belirli aralıklarla tekrar edildiğidir. Bu nedenle gruplar birbirine bağımlıdır.

Veri seti ön test ve son test olmak üzere bir denek için iki kere ölçülmüştür. Eğer yapılan uygulama olumlu bir sonuç vermiş ise, son test ölçümünün ön test ölçümünden yüksek olması beklenir.

H_0 : Ön test ve Son test ölçümleri yapılan uygulama ile değişmemiştir. (Yapılan uygulama etkili olmamıştır.)

H_1 *:* Ön test ve Son test ölçümleri yapılan uygulama ile değişmiştir. (Yapılan uygulama etkili olmuştur.)

t test istatistiğinin p değerine bakılarak H_0 hipotezi kabul veya reddedilir. H_0 kabul edildiğinde grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığına karar verilir. H_0 reddedildiğinde ($p<0,05$) ise test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklı olduğuna karar verilir.

Ancak, SPSS programı p değerini hesaplarken çift yönlü hipotez testi tiplerine göre hesaplar. Tek yönlü hipotezlerde kabul ya da ret kararı verilirken SPSS programının hesapladığı p değeri ikiye bölünerek anlamlılık düzeyi karşılaştırılır.

Araştırmamızda organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıp artırmadığı araştırıldığından kullanılan hipotezler tek yönlüdür. Bu nedenle, araştırmanın

[317] Beril Sipahi, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi,** 2.b., İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Şubat 2008, ss.134-139.

yapıldığı organizasyonda işgörenlerin reorganizasyon öncesi (öntest) ve reorganizasyon sonrası (sontest) örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüş, elde edilen değerler Bağımlı Gruplar t-Testi kullanılarak hipotezlerin test edilmesinde kullanılmıştır.

4.8.4.1. Hipotez 1'in Test Edilmesi

Hipotez 1: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Duygusal Bağlılık düzeylerini artırır.

Tablo 4.10, Hipotez 1'e Ait Test Sonuçları

	Paired Differences					t	df	p
				% 95 Güven Aralığı				
	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması	Alt Limit	Üst Limit			
Çift 1 Duybağ DuybağR	,81325	1,10421	,12120	,57214	1,05436	6,710	82	,000

Tablo 4.11, Hipotez 1'e Ait Korelasyon Değeri

	N	Korelasyon	Sig.
Çift 1 Duybağ & DuybağR	83	,345	,001

Tablo 4.12, Hipotez 1'e ait istatistikler

		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Çift 1	Duybağ	3,4307	83	,96297	,10570
	DuybağR	2,6175	83	,96694	,10614

Araştırmanın birinci hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Tablo 4.10'da Hipotez 1 ile ilgili olarak verilen test sonuçları; ele alınan örneklerin reorganizasyon çalışması öncesi duygusal bağlılık düzeyleri ile reorganizasyon çalışması sonrası duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir ($t_{(82)}$=6,710, p<0.05). Diğer bir anlatımla, organizasyonlarda yapılan reorganizasyonlar ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Ancak, Hipotez 1 ile ilgili olarak Tablo 4.12'de verilen istatistik bilgiler incelendiğinde, reorganizasyon öncesi işgören duygusal bağlılık ortalaması 3,4307 düzeyinde bulunurken, reorganizasyon sonrası bu düzeyin 2,6175'e gerilediği görülmektedir. Bu gerileme bize, reorganizasyon sonrası işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinde artma olmadığını, tersine bir azalma olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; araştırma sonuçları, *H1* hipotezinin desteklenmediğini, yani organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

4.8.4.2. Hipotez 2'nin Test Edilmesi

Hipotez 2: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Devam Bağlılık düzeylerini artırır.

Tablo 4.13, Hipotez 2'ye Ait Test Sonuçları

		Paired Differences					t	df	p
					% 95 Güven Aralığı				
		Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması	Alt Limit	Üst Limit			
Çift 1	Devmbağ - DevambağR	,04819	,90431	,09926	-,14927	,24565	,486	82	,629

Tablo 4.14, Hipotez 2'ye Ait Korelasyon Değerleri

		N	Korelasyon	Sig.
Çift 1	Devmbağ & DevambağR	83	,461	,000

Tablo 4.15, Hipotez 2'ye Ait İstatistikler

		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Çift 1	Devmbağ	3,3946	83	,83841	,09203
	DevmbağR	3,3464	83	,90125	,09892

Araştırmanın ikinci hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin devam bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını belirlemeye yöneliktir.

Tablo 4.13'de Hipotez 2 ile ilgili olarak verilen test sonuçları; ele alınan örneklerin reorganizasyon çalışması öncesi devam bağlılık düzeyleri ile reorganizasyon çalışması sonrası devam bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir ($t_{(82)}$=0,486, p/2>0.05). Diğer bir ifade ile organizasyonlarda yapılan reorganizasyonlar ile işgörenlerin devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Bununla birlikte, Hipotez 2 ile ilgili olarak Tablo 4.15'de verilen istatistik bilgiler incelendiğinde, reorganizasyon öncesi işgören devam bağlılık ortalaması 3,3946 düzeyinde bulunurken, reorganizasyon sonrası bu düzeyin 3,3464'e gerilediği görülmektedir. Ancak bu gerileme istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Sonuç olarak; araştırma sonuçları, *H2* hipotezinin desteklenmediğini, yani organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin devam bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

4.8.4.3. Hipotez 3'ün Test Edilmesi

Hipotez 3: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Normatif Bağlılık düzeylerini artırır.

Tablo 4.16, Hipotez 3'e Ait Test Sonuçları

		Paired Differences					t	df	p
					% 95 Güven Aralığı				
		Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması	Alt Limit	Üst Limit			
Çift 1	Normbağ - NormbağR	,83735	1,08933	,11957	,59949	1,07521	7,003	82	,000

Tablo 4.17, Hipotez 3'e Ait Korelasyon Değeri

		N	Korelasyon	Sig.
Çift 1	Normbağ & NorbağR	83	,212	,054

Tablo 4.18, Hipotez 3'e Ait İstatistikler

		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Çift 1	Normbağ	3,0753	83	,91543	,10048
	NormbağR	2,2380	83	,81610	,08958

Araştırmanın üçüncü hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Tablo 4.16'da Hipotez 3 ile ilgili olarak verilen test sonuçları; ele alınan örneklerin reorganizasyon çalışması öncesi normatif bağlılık düzeyleri ile reorganizasyon çalışması sonrası normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir ($t_{(82)}$=7,003, $p<0.05$). Diğer bir anlatımla, organizasyonlarda yapılan reorganizasyonlar ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Ancak, Hipotez 3 ile ilgili olarak Tablo 4.18'de verilen istatistik bilgiler incelendiğinde, reorganizasyon öncesi işgören normatif bağlılık ortalaması 3,0753 düzeyinde bulunurken, reorganizasyon sonrası bu düzeyin 2,2380'e gerilediği görülmektedir. Bu gerileme bize, reorganizasyon sonrası işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerinde artma olmadığını, aksine bir azalma olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; araştırma sonuçları, *H3* hipotezinin desteklenmediğini, organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin normatif bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

4.8.4.4. Hipotez 4'ün Test Edilmesi

Hipotez 4: Organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmaları, işgörenlerin Örgütsel Bağlılık düzeylerini artırır.

Tablo 4.19, Hipotez 4'e Ait Test Sonuçları

		Paired Differences					t	df	p
					% 95 Güven Aralığı				
		Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması	Alt Limit	Üst Limit			
Çift 1	Topbağl - TopbağlR	,56627	,71742	,07875	,40961	,72292	7,191	82	,000

Tablo 4.20, Hipotez 4'e Ait Korelasyon Değeri

		N	Korelasyon	Sig.
Çift 1	Topbağl & TopbağlR	83	,384	,000

Tablo 4.21, Hipotez 4'e Ait İstatistikler

		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Çift 1	Topbağl	3,3002	83	,67812	,07443
	TopbağlR	2,7339	83	,61008	,06697

Araştırmanın dördüncü ve son hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Tablo 4.19'da Hipotez 4 ile ilgili olarak verilen test sonuçları; ele alınan örneklerin reorganizasyon çalışması öncesi örgütsel bağlılık düzeyleri ile reorganizasyon çalışması sonrası örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir ($t_{(82)}$=7,191, $p<0.05$). Diğer bir anlatımla, organizasyonlarda yapılan reorganizasyonlar ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Ancak, Hipotez 4 ile ilgili olarak Tablo 4.21'de verilen istatistik bilgiler incelendiğinde, reorganizasyon öncesi işgören örgütsel bağlılık ortalaması 3,3002 düzeyinde bulunurken, reorganizasyon sonrası bu düzeyin 2,7339'a gerilediği görülmektedir. Bu gerileme bize, reorganizasyon sonrası işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artma olmadığını, tersine bir azalma olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; araştırma sonuçları, *H4* hipotezinin de desteklenmediğini, yani organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

5.1 Genel Sonuçlar

Bu çalışma organizasyonlarda yapılan reorganizasyonlar ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi teorik ve ampirik olarak inceleyerek, elde edilen bulgulara göre, hem örgütsel performansı, hem de işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırıcı başarılı reorganizasyonlar yapabilmesine yönelik yönetim politikaları geliştirebilmelerine katkıda bulunabilmek amacıyla yapılmıştır.

Bu alandaki literatür, reorganizasyonların örgütsel etkinliğin, verimliliğin, örgütsel performansın ve bunlara paralel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik olarak yapılmalarına karşın, genel olarak değişimin işgörenler tarafından dirençle karşılandığı yönündedir. Bu alanda yapılan bazı çalışmalar da, reorganizasyonlar ile organizasyonların yapı, kültür, teknoloji, coğrafi konum, iş süreçleri ve yönetim anlayışında yaşanan değişimin özellikle değişimin hemen sonrasındaki dönemde, işgörenler tarafından olumlu olarak algılanmadıklarını göstermektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar, reorganizasyon uygulamalarında daha çok örgütsel yapı, kullanılan teknoloji, yönetim anlayışı gibi konulara zamana bağlı bir proje anlayışı içinde yaklaşıldığını ve insan unsurunun yani organizasyonda çalışan işgörenlerin ihmal edildiğini, bunun sonucu olarak da birçok reorganizasyon girişiminin başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada da hem literatüre hem de önceki çalışmalara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmamızda işgörenlerin reorganizasyon öncesi örgütsel bağlılık düzeyleri ile reorganizasyon sonrası örgütsel bağlılık

düzeyleri karşılaştırılmış ve reorganizasyon sonrası örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir artma olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla işgörenler yapılan reorganizasyondan olumsuz olarak etkilenmişler ve bunun sonucunda da çalışmakta oldukları organizasyona olan bağlılıklarında bir azalma meydana gelmiştir.

5.2 Araştırma Sonuçları ve Tartışmalar

Araştırmanın birinci hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Elde edilen sonuç, incelenen örneklerin duygusal bağlılık düzeylerinde reorganizasyon çalışması sonrasında bir artış olmadığını, tersine bir azalmanın olduğunu göstermektedir. Bu sonuç *H1* hipotezinin desteklenmediğini, yani yapılan reorganizasyon çalışmasının işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

Literatürden hatırlanacağı üzere duygusal bağlılık, işgörenlerde bulunması en çok arzu edilen bağlılık türüdür ve işgörenlerin kendi tercihleri ile işletmede kalma arzularını ve örgütle olan bütünleşmelerini ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgören kendi amaçlarını örgütün amaçlarıyla özdeşleştirir ve kendisini örgütün bir parçası olarak görür.

Araştırmamızın sonuçları bize çalışmanın yapıldığı firmada, yapılan reorganizasyonun işgörenlerin organizasyona olan duygusal bağlılıklarını azalttığını göstermektedir. Buradan hareketle işgörenler üzerinde duygusal bağlılığın temsil ettiği ve yukarıda belirtilen değerlerde bir azalmanın olacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Bu sonucun elde edilmesinde ele alınan reorganizasyon uygulamasında organizasyon yapısında değişikliğe gidilerek yeni bir üretim birimi açılırken, aynı zamanda işgören sayısının azaltılmasının ve araştırmanın hemen bu

süreci takip eden dönemde yapılmış olmasının da etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin devam bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Elde edilen sonuç, ele alınan örneklerin devam bağlılık düzeylerinde reorganizasyon çalışması sonrasında bir artış olmadığını, aksine çok az da olsa bir azalmanın olduğunu göstermektedir. Bu sonuç *H2* hipotezinin desteklenmediğini, yapılan reorganizasyon çalışmasının işgörenlerin devam bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

Literatürde de belirtildiği gibi, devam bağlılığı, işgörenlerde bulunması en az arzu edilen bağlılık türüdür. İşgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır.[318] Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.[319] Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.[320]

Araştırmamızın sonuçları bize çalışmanın yapıldığı firmada, yapılan reorganizasyonun işgörenlerin organizasyona olan devam bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir. Buradan hareketle işgörenler üzerinde devam bağlılığının temsil ettiği ve yukarıda değinilen değerlerde bir artmanın olmayacağı da açıktır.

Bu sonucun elde edilmesinde ele alınan reorganizasyon uygulamasında organizasyon yapısında değişikliğe gidilerek yeni bir üretim birimi açılırken, yeni teknoloji kullanılırken, aynı zamanda personel sayısının azaltılmasının

[318] K.Obeng and I. Ugboro, 2003, s.84.
[319] A.Yalçın ve F.N.İplik, a.g.e., s.398.
[320] Balay, a.g.e., s.21.

ve araştırmanın hemen bu süreci takip eden dönemde yapılmış olmasının da etkili olduğu düşünülmektedir.

Ancak dikkat edileceği üzere devam bağlılığının yapılan reorganizasyon çalışmalarından etkilenme düzeyi duygusal bağlılık ile kıyaslandığında oldukça azdır. Bu durumun önemli ölçüde ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik şartlarından ve işgörenlerin mevcut durumlarını muhafaza etmeyi tercih etmelerinden kaynaklandığı kolaylıkla söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Elde edilen sonuç, incelenen örneklerin normatif bağlılık düzeylerinde reorganizasyon çalışması sonrasında bir artış olmadığını, aksine bir azalmanın olduğunu göstermektedir. Bu sonuç *H3* hipotezinin desteklenmediğini, yani yapılan reorganizasyon çalışmasının işgörenlerin normatif bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

Literatürden hatırlanacağı üzere normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri[321] olarak tanımlanır. Bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.[322] Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir.[323] Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.[324] Bağlılığı olan işgörenler, geçen yıllar boyunca organizasyonun kendilerine ne ölçüde statü artışı sağladığına ya da hangi

[321] Meyer and Allen, **Commitment in The Workplace**, s.11.
[322] Obeng and Ugboro, a.g.e., s.84.
[323] S.A. Wasti, 2002, s.526.
[324] Yalçın ve İplik, a.g.e. s.398.

ölçüde kendilerini tatmin ettiğine bakmaksızın, ahlaki olarak organizasyonda kalmalarının doğru olduğunu düşünürler.” [325]

Araştırmamızın sonuçları bize çalışmanın yapıldığı firmada, yapılan reorganizasyonun işgörenlerin organizasyona olan normatif bağlılıklarını azalttığını göstermektedir. Buradan hareketle işgörenler üzerinde normatif bağlılığın temsil ettiği ve yukarıda vurgulanan değerlerde bir azalmanın olacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığında olduğu gibi, bu sonucun elde edilmesinde ele alınan reorganizasyon uygulamasında organizasyon yapısında değişikliğe gidilerek yeni bir üretim birimi açılırken, aynı zamanda personel sayısının azaltılmasının, farklı yöneticilerin istihdam edilmeye başlanmasının, yeni teknolojiler kullanılmaya başlanmasının ve araştırmanın hemen bu süreci takip eden dönemde yapılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi; organizasyonlarda yapılan reorganizasyon çalışmalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırıp-artırmadığını tespite yöneliktir.

Elde edilen sonuç, ele alınan örneklerin örgütsel bağlılık düzeylerinde reorganizasyon çalışması sonrasında bir artış olmadığını, aksine bir azalmanın olduğunu göstermektedir. Bu sonuç *H4* hipotezinin desteklenmediğini, yapılan reorganizasyon çalışmasının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmadığını göstermektedir.

Literatürden hatırlanacağı üzere örgütsel bağlılık; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde

[325] R.M.Marsh & H. Mannari, a.g.e., s.59.

tanımlanmaktadır.[326] Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık; "bireyin örgüte olan bağının gücü" demektir.[327] Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık; "bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir".[328]

Araştırmamızın sonuçları bize çalışmanın yapıldığı firmada, yapılan reorganizasyonun işgörenlerin organizasyona olan örgütsel bağlılıklarını azalttığını göstermektedir. Buradan hareketle işgörenler üzerinde örgütsel bağlılığın temsil ettiği ve yukarıda belirtilen değerlerde bir azalmanın olacağı kolaylıkla ileri sürülebilir.

Örgütsel bağlılığın düzeylerinde olduğu gibi, bu sonucun elde edilmesinde ele alınan reorganizasyon uygulamasında organizasyon yapısında değişikliğe gidilerek yeni bir üretim birimi açılırken, aynı zamanda personel sayısının azaltılmasının, farklı yöneticilerin istihdam edilmeye başlanmasının, yeni teknolojiler kullanılmaya başlanmasının ve araştırmanın hemen bu süreci takip eden dönemde yapılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak; yapılan reorganizasyon uygulaması örgütsel etkinliğin, verimliliğin, örgütsel performansın ve bunlara paralel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik olarak yapılmasına karşın, sonuçlar en azından işgörenlerin örgütsel bağlılıkları açısından bu amaca ulaşılamadığını göstermektedir. Bu alanda daha önce yapılan bazı çalışmalar da benzer sonuçları işaret etmektedir. Bu anlamda alınan sonuçlar daha önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Diğer taraftan çalışmanın reorganizasyon sürecinin hemen sonrasında yapıldığı, bu evrenin genelde değişime direncin yaşandığı sancılı bir dönem olduğu, zamanla yaşanan değişimin işgörenler tarafından benimsenebileceği,

[326] R.Mowday, R.Steers and L. Porter, a.g.e., ss.224-247.
[327] J.C.Wahn, **Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment**, Group and Organization Management, Vol. 23, No.3, 1998, s.256.
[328] A.E.Reichers, 1985, s.468.

sonuç olarak örgütsel performansın ve buna paralel olarak da işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yeniden artabileceği unutulmamalıdır.

5.3. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Bir örgüt ne derece etkin ve modern olursa olsun, gerek yapısındaki değişim, gerekse çevresindeki diğer örgütlerle etkileşimi, örgütlerde sürekli yenilenmeyi gerekli kılar. [329] Diğer bir deyimle değişmeden kalabilmeyi başarmak, içinde bulunulan iç ve dış çevre itibariyle mümkün değildir. Örgütsel yapı, örgüt kültürü, iş süreçleri, kullanılan teknoloji, coğrafi konum, işgören yapısı ve yönetim anlayışı gibi örgütsel etkinliği ve verimliliği direkt olarak etkileyen unsurları değiştirerek, örgütsel değişimi sağlamanın en sık kullanılan yöntemlerinden bir tanesi de reorganizasyonlardır. Reorganizasyonlar ayrıca örgüt etkinliğini artırarak maliyetlerin azaltılmasının da önemli bir yoludur. Diğer yandan, insan faktörü yani işgörenler organizasyonların en temel unsurlarıdır. İşgörenlerin içinde faaliyet göstermiş oldukları organizasyonlara olan bağlılıkları ise, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından kilit bir öneme sahiptir.

Ancak, yapılan araştırmalar, örgütsel performansı artırmak amacıyla yapılan reorganizasyon çalışmalarının birçoğunun, organizasyonların en temel unsuru olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde azalttığını, bunun sonucunda işgörenlerin reorganizasyon çalışmalarına direnç gösterdiğini ve reorganizasyonların büyük bir kısmının kendilerinden beklenen etkinlik ve verimlilik artışını sağlayamadığını göstermektedir.

Reorganizasyon uygulamalarının başarısızlık nedenleri araştırıldığında; yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, genel olarak reorganizasyonların insan unsurunu yani işgörenleri ikinci planda tuttuğunu, reorganizasyonlar ile ilgili olarak işgörenlerle bilgi paylaşımında bulunulmadığını, onlardan fikir alınmadığını, reorganizasyon sonrası ulaşılması hedeflenen yeni organizasyon yapısı hakkında kendilerine eğitim ya da koçluk hizmeti

[329] Nurullah Genç, a.g.e., 2005, ss.189-192.

verilmediğini ortaya çıkarmaktadır. Yapılan reorganizasyon uygulamalarında, işgörenler sürecin dışında tutulurken, daha çok reorganizasyonların bir proje olarak verilen zaman ve kaynak sınırı içinde bitirilmesi noktasına odaklanıldığı görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, başarılı bir reorganizasyon için insan faktörünün yönetilmesi kritik öneme sahiptir.

Araştırmanın uygulama safhasında işgörenler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, reorganizasyonun işgörenler arasında; "işgören sayısının azaltılması, işini kaybetmek, iş arkadaşından ayrılmak, iş yapma şeklinin değişmesi, hiç bilmediği bir makineyi önce öğrenmek sonra kullanmak zorunda kalmak, yeni ve tanınmayan yöneticilerle çalışmak zorunda kalmak, daha çok işi daha az ücret karşılığında yapmak" olarak algılandığı görülmüştür. Bu tespit de bize, işgörenlerin sürece dahil edilmesinin, onlarla iyi bir haberleşme mekanizmasının kurulmasının ve onlara reorganizasyonun kısıtlarından olan süreçle ilgili eğitimler verilmesinin önemini bir kez daha göstermektedir.

Başarılı reorganizasyonlar için, yöneticilerin örgüt kültürü, sistem ve süreçlerdeki değişimi bütünsel bir yaklaşımla ele almaları gerekir. Reorganizasyondan performans gelişimi elde etmek, hem proje hem de insan merkezli örgütsel değişim gerektirir. Proje ve insan merkezli reorganizasyonun doğru bir biçimde dengelenmesi üstün nitelikli (sofistike) yönetim yeteneği gerektirir.

Son olarak, değişime karşı yaşanabilecek direnç konusunda ise; yöneticiler işgörenlerin yaşanacak değişiklikler hakkında kesin ve açık bilgilere sahip olmalarını sağlamalıdırlar. Yeni teknoloji, süreç ve yöntemler açık ve kesin bir şekilde işgörenlere bildirilmeli, değişikliğin niteliği, personele getireceği yararlı durum ve sonuçlar açıklanmalıdır. Mümkünse, değişiklikten etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesine, yaratılmasına ya da bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya konuş safhasına katılarak bu konuda söz sahibi olmasına çalışılmalıdır. Böylece işgören kendisinin de geliştirilme ve uygulama safhasında yer almış olduğu değişikliğin bir savunucusu olacak,

bu da reorganizasyonun amacına ulaşmasına önemli bir destek sağlayacaktır.

5.4. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada reorganizasyon kavramı bir bütün olarak araştırmanın bağımsız değişkeni olarak kullanılmış ve reorganizasyonların işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkileri araştırılmıştır. Ancak, reorganizasyon kavramının içinde barındırdığı örgüt yapısındaki ve kültüründeki değişiklik, organizasyonun coğrafi mevkiindeki değişiklik, kullanılmakta olan makine ve teknolojideki değişiklik, iş süreçlerindeki değişiklik, beraber çalışılmakta olan iş arkadaşlarındaki değişiklik, yönetici kadrosunda ve yönetim anlayışındaki değişiklik ayrı ayrı olarak ele alınamamıştır. Bundan sonra yapılabilecek çalışmalarda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının reorganizasyon kavramı altında yer alan bu alt başlıkların hangisinden ne ölçüde etkilendiklerinin zaman faktörüne bağlı olarak incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

EKLER

DEMOGRAFİK BİLGİLER

İlk olarak sizden bazı kişisel bilgiler istenmektedir. Bu bilgiler sadece araştırma amaçlı olarak kullanılacak ve kurum içinden ya da dışından herhangi bir kişi / kişilerle paylaşılmayacaktır. İlgili kısımları işaretleyerek ya da yazarak doldurunuz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz : Erkek: (…) Kadın: (…)

Medeni Durumunuz : Evli (…) Bekar (…) Diğer (…)

Evliyseniz Çocuk Sayısı : 1 (…) 2 (…) 3 ve daha çok (…)

Yaşınız :……..

Eğitim durumunuz: İlk Okul Mezunu (…)
Orta Okul Mezunu (…)
Lise Mezunu (…)
Yüksek Okul Mezunu (…)
4 Yıllık Fakülte Mezunu (…)
Yüksek Lisans Mezunu (…)

Statünüz : Beyaz Yaka (…) Mavi Yaka (…)

Mesleğiniz :……

Çalıştığınız kurum :……

Çalıştığınız departman/bölüm :……..

Kaç yıldır bu kuruluşta çalışıyorsunuz?.....

Toplamda kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?.....
(Daha önce çalıştığınız kuruluşlar dahil olmak üzere)

ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ANKETİ

1. Bu anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda 18 adet soru vardır ve bu 18 soru firmanızda gerçekleştirilen **REORGANİZASYON** çalışmaları (örneğin; yöneticilerin değişmesi, kullanılan makinelerin değişmesi, çalışan sayısının azalması-artması, yeni bölümlerin açılması-kapatılması ya da birleştirilmesi, fabrika binasının yerinin değişmesi gibi) öncesi iş yerinize bağlılığınızı değerlendirmek için sorulmaktadır. İkinci kısımda da birinci kısımda sorulan sorulara çok benzer 18 adet soru vardır ve bu 18 soru firmanızda gerçekleştirilen **REORGANİZASYON** sonrası yeni durumda iş yerinize olan bağlılığınızı değerlendirmek için sorulmaktadır. **Sizden istenen bu iki kısım soruyu yaşanan değişimi değerlendirerek önceki ve şu andaki duruma göre dikkatlice yanıtlamanızdır.**

2. Lütfen aşağıdaki ifadeleri şu anda çalıştığınız kuruluş açısından yukarıda açıklanan çerçevede değerlendirip, her madde için, verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı daire içine alınız.

I. KISIM

REORGANİZASYON yaşanmadan önceki duruma yönelik sorular.

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Bir parça katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum

1. **Reorganizasyon öncesi** meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu ederdi.	1	2	3	4	5
2. **Reorganizasyon öncesi** kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yoktu.	1	2	3	4	5
3. **Reorganizasyon öncesi** bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı vardı.	1	2	3	4	5
4. **Reorganizasyon öncesi** bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyordum.	1	2	3	4	5
5. **Reorganizasyon öncesi** bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyordum.	1	2	3	4	5
6. **Reorganizasyon öncesi** kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyordum.	1	2	3	4	5

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Bir parça katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum

1. **Reorganizasyon öncesi** kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyettendi.	1	2	3	4	5
2. **Reorganizasyon öncesi** istesem de, kuruluşumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
3. **Reorganizasyon öncesi** kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
4. **Reorganizasyon öncesi** bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri de alternatif kıtlığıydı.	1	2	3	4	5
5. **Reorganizasyon öncesi** bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyordum.	1	2	3	4	5
6. **Reorganizasyon öncesi** eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Bir parça katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum

1. **Reorganizasyon öncesi** kuruluşuma çok şey borçluydum.	1	2	3	4	5
2. **Reorganizasyon öncesi** buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
3. **Reorganizasyon öncesi** benim için avantajlı olsa da, kuruluşumdan ayrılmanın doğru olmadığını hissediyordum.	1	2	3	4	5
4. **Reorganizasyon öncesi** mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyordum.	1	2	3	4	5
5. **Reorganizasyon öncesi** kuruluşumdan ayrılsam kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
6. **Reorganizasyon öncesi** bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyordu.	1	2	3	4	5

II. KISIM

REORGANİZASYON yaşandıktan sonraki duruma yönelik sorular.

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Bir parça katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum

1. **Reorganizasyon sonrası** meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. **Reorganizasyon sonrası** kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	1	2	3	4	5
3. **Reorganizasyon sonrası** bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
4. **Reorganizasyon sonrası** bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. **Reorganizasyon sonrası** bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6. **Reorganizasyon sonrası** kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Bir parça katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum

1. **Reorganizasyon sonrası** şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyettendir.	1	2	3	4	5
2. **Reorganizasyon sonrası** istesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
3. **Reorganizasyon sonrası** şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
4. **Reorganizasyon sonrası** bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri de alternatif kıtlığı olurdu.	1	2	3	4	5
5. **Reorganizasyon sonrası** bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. **Reorganizasyon sonrası** eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Bir parça katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum

1. **Reorganizasyon sonrası** kuruluşuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
2. **Reorganizasyon sonrası** buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
3. **Reorganizasyon sonrası** benim için avantajlı olsa da, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. **Reorganizasyon sonrası** mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. **Reorganizasyon sonrası** kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
6. **Reorganizasyon sonrası** bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5

Çalışmamıza sağladığınız değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Abraham, R., **The relationship of Vertical and Horizontal Indivualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment**, Leadership & Organization Developlent Journal, Vol:18, No:4, 1997.

Aktan, Coşkun Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, **Değişim Mühendisliği**, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

Aktan, Coşkun Can, **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye**, İstanbul:Milliyet Yayınları, 1999, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalar/degisim/aktan-toplumsal-donusum-turkiye.pdf. 27.05.2008.

Allen, N.J. & Meyer, J.P., **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation,** Journal of Occupational Psychology, vol.63, 1990.

Arıkan,Türkan, **Reorganizasyon**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, Kasım 1973.

Ateş, Rauf, **Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur?**, 01 Temmuz 2007, http://www.sirketdoktoru.net/content/view/141/28.

Aven, F., Parker, B. ve Mc Evoy, G., **Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis,** Journal of Business Research, 26(1), 1993.

Balay, R., **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Balcı, A., **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.

Başaran, İ.E., **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 2000.

Bateman, T.S. and Strasser, S., **A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment**, Academy of Management Journal, Vol:27, No:1, 1984.

Bayır, Ali İhsan, **DSMMMO Yeniden Yapılanma ve Kurumlaşma Çalışması Hazırlık Raporu**, Denizli: Ocak 2004

Blau, P.M., **Exchange and power in scocial life**, New York:Wiley, 1964.

Brown, B.B., **Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors,** Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, 2003.

Buchanan,B., **Building organisational commitment. The socialisation of managers in work organisations**, Administrative Science Quarterly, vol. 19, 1974.

Bumun, Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1990.

Büyüköztürk, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı,** 5.b., Ankara:Pegem A Yayıncılık, 2005.

Carclyne, Smorf, Vertinsky, Ihor, **Desings For Crisis Decision Units**, Administrative Science Quarterly, 1977.

Carson, K.D., Carson, P.P., Roe, C.W., Birkenmeier, B.J. & Phillips, J.S., **Four commitment profiles and their relationship to empowerment, service recovery and work attitudes**, Public Personel Management, vol.28, 1999.

Celep, C. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Cengiz, A.A., **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.

Ceylan, Ali, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 2000.

Chang, E., **Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention,** Human Relations, vol. 52, issue.10, 1999.

Chartered Institute of Personnel and Development, **Reorganising for success CEOs' and HR managers' perceptions**, Survey report, June 2003, http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgy/orgdevelmt/reorg4succ.htm.

Child, John, **Organization: A Guide to Problems and Practice**, 2.b., Londra: Harper & Row Ltd., 1985.

Civan, Mehmet, Ekşi, İbrahim Halil, **KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma ve Bu Bağlamda Şirket Birleşmeleri ile İlgli Bir Uygulama,** Gaziantep Üniversitesi.

Clifford, M., **An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment**, The Sociological Quartely, Vol.30, No:1, 1989.

Cohen, A., **Antedecetents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis**, Journal of Organizational Behavior, Vol:13, 1992

Cohen, **On the discriminant validity of the Meyer and Allen (1984) measure of organisational commitment: how does it fit with the work commitment construct?**

Çakır, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001.

Çelebioğlu, Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İst.Üniv.Yayını, 1981.

Çetin, M.Ö., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Çöl, G., **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi,** İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt :6 Sayı: 2, 2005.

Dailey, R.C. and Kirk, D.J., **Distrubutive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover**, Human Relations, Vol:45, No:3, 1992.

Dalton, Gene W., Lawrance, Paul R., Greiner, Larry E., **Organizational Change and Development,** In Larry E.Greiner and Louis B.Barnes. Richard D. Irwin, Inc & The Dorsey Press 1970.

DeCotiis, T.A. & Summers, T.P., **A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organisational commitment**, Human Relations, vol. 40, 1987.

Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış,** İstanbul: Ar yayın, 1981.
Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.b., İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.

Dinçer, Ömer, Yılmaz, Cevdet, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara: T.C. Başbakanlık, Ekim 2003, http://www.cevreorman.gov.tr/ekitap/k1.pdf.

Drucker**, P.F., Klasik Drucker, Peter Durecker'in Harvard Business Review Dergisinde Yayımlanmış Seçkin Makalelerinden Bir Derleme**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S.& Sowa, D., **Perceived organisational support**, Journal of Applied Psychology, vol. 71, 1986.

Elsass, Priscilla – Viega, John F., **Acculturation in Acquired Organizations : A Force –Field Perspective, Human Relations**, **Vol:47**, Iss:4, ISSN:0018-7267, April 1994.

Erdil, O ve Keskin, H., **Örgütsel Değişimin Gerekliliği ve Değişim Sürecinin Özellikleri:Gebze Civarındaki Üretim İşletmelerinde Bir Saha Araştırması**, **Niğde Üniversitesi:II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Niğde: 2002.

Erdönmez, Pelin Ataman, Bankacılar Dergisi, Sayı 44, 2003.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4.b., Konya: Ofset Matbaacılık, Ekim 1996.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Yayınları No:105, 1989.

Ersen, Haldun, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecine İnsan Kaynakları ve Kalite**, 4.b., İstanbul: Maestroy Kitap ve Dergi Yayıncılık, Aralık 2005.

Evan, W.M., Draft, Richard, **Organization Theory Research and Design**.

Gaertner, K.N. and Nollen, S.D., **Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization**, Human Relations, Vol:42, No:11, 1989.

Gates,Bill, **Reorganization: A necessary art in a fast-changing world**, 29.2.1996, http://usdoj.gov/atr/cases/f219300/219364.htm.

Genç, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon,** Ankara:Seçkin Yayınları, 2005.

Gerloff, Edwin A., **Organizational Theory and Design: A Strategic Aproach for Management**, ABD: Mc Graw-Hill Book Company, 1985.

Gilbert, Jacqueline A. ve Ivancevich, John M., **Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity**, Human Resource Planning**,** 22(3), 1999.

Good, L.K., G.F.Sisler and J.W.Gentry, **Antecedents Turnover Intentions Among Retail Management Personel**, Journal of Retailing, Vol:64, No:3, 1989.

Göğez, A.Baybars, **ABG&Risk Yönetim ve Proje Danışmanlığı Bülten**, Ağustos 2004.

Grusky, O., **Career Mobility and OrganizationalCommitment,** Administrative Science Quarterly. Vol.10, No.4, 1966.

Gümüştekin Eren, Gülten, **Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar**, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_makaleler.

Güney, S., **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T., **Personal factors in organisational identification**, Administrative Science Quarterly, vol.15, 1970.

Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A., **Personal and role related factors in the development of organisational commitment,** Administrative Science Quarterly, vol.17, 1972.

Huselid, M.A. and Nancy, E., **Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 3, 1991.

İnce, M. ve Gül, H., **Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Yayıncılık, 2005.

Jaros, S.T., Jermier, J.M., Koehler, J.W. & Sincich, T., **Effects of continuance, affective and moral commitment in teh withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models,** Academy of Management Journal, vol. 36, 1993.

Kalleberg, A.L. and Reve, T., **Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations**, Human Relations, Vol:45, No:9, 1992.

Kanter, R.M., **Commitment and social organisations**, **A study of commitment mechanisms in utopian communities.** American Sociological Review, vol. 33, 1968.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., **Organizations and Management: A System and Contingency Aproach**, 3.b., New York: McGraw Hill Book Company, 1979.

Katz, D., Kahn, R.L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi,** (Çev:H.Can, Y.Bayar) Ankara: TODAİE 167, 1977.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım, 2003.

Koçel, Tamer, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983.

Koçer, Melih, **İşletmelerde Beşeri Münasebetler,** Ders Notları, Ankara: 1970.

Korsgaard, M.A., D.M. Schweiger and H.J.Sapienza, **Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams:The Role of Procedural Justice**, Academy of Management Journal, Vol:38, No:1, 1995.

Lawler, E.J., **Affective attachment to nested groups: Achoice process theory**, American Sociological Review, vol.57, 1992.

Leblebici, Özkan, **Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği, 01 Haziran 2003, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php**

Mangenelli, L., **Your Reengineering Toolkit**, Management Review No.8, 1994.

Marsh, R.M. & Mannari, H., **Organisational commitment and turnover: a predictive study,** Adminitrative Science Quarterly, vol. 22, 1977.

Mathieu, J.E. and Zajac, D.M., **A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment**, Psychological Bulletin,Vol.108, No.2, 1990.

Merih, Kutlu, **Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi**

Merih, Kutlu, **Stratejik Network Yapılanma ile Rekabet Üstünlüğü: Networg Kuruluş Yapılanması, http://www.eylem.com/networg/wnwyap.htm.**

Meyer, Allen, Smith, **Commitment to organisations and occupations: Extension and test of three component conceptualisation.**

Meyer, J.P. & Allen, N.J., **Testing the "side bet theory" of organisational commitment: some methodological considerations.** Journal of Applied Psychology, vol.69, 1984.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L., **Commitment in the workplace model,** Human Resources Management Review, vol.11, 2001.

Meyer, J.P. and Allen, N.J., **A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resources Management Review, Vol.1, 1991.

Meyer, J.P., & Allen, N.J., **Commitment in the workplace: theory, research and application**, Thousand Oaks, CA:SAGE Publications, 1997.

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A., **Commitment to organisations and occupations: Extension and test of three component conceptualisation.** Journal of Applied Psychology, vol.78, 1993.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J., **Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis**, Journal of Occupational Psychology, 61, 1988.

Morris, J.H. and Sherman, J.D., **Generalizability of an Organizational Commitment Model**, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, 1981.

Morrow, P.C., **The theory and measurement of work commitment**, Greenwich, CN:JAI Pres, 1983.

Mottaz, C.J., **Determinants of organisational commitment,** Human Relations, vol.41, no.6, 1998.

Mowday, R., Steers,R. and Porter, L., **The Measurement Of Organizational Commitment**, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, 1979.

Mowday, R.T., **Chicken, Pigs, breakfast and commitment**, OB Newsletter, vol.10, 1999.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M., **Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York: Academic Press Inc., 1982.

Newbold, Paul, **İşletme ve İktisat için İstatistik,** çev. Ümit Şenesen, 4.b., İstanbul: Literatür Yayınları, 2002.

Northcraft, G.B. and Neale, M.A., **Organizational Behavior, A Management Challange**, The Dryden Press: U.S.A., 1990.

O'Reilly, C. ve Chatman, J., **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior**, Journal of applied psychology 71, 1986.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F., **People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organisation fit,** Academy of Management Journal, vol.34, 1991.

Obeng, K. and Ugboro, I., **Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study**, Journal of The Transportation Research Forum, Vol. 57, No.2, 2003.

Oliver, N., **Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm:Evidence From the U.K.** Human Relations, Vol.43, No.6, 1990.

Organ, D.W., **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome,** Lexington, MA:Lexington Books, 1988.

Özalp, İnan, Şakar, Nurhan, Haşit, Gürkan, **Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile ilgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları**", Anadolu Üniv., İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C:X, 1992.

Özdevecioğlu, M., **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, 2003.

Özgener, Şevki, **Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması**", Dış Ticaret Dergisi, Sayı:17, Nisan 2000.
Özsoy, A.S., **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, 2004.

Peker, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, 1995.

Peters, T., **Liberation Management**, New York:Knopf, 1993.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V., **Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians**, Journal Of Applied Psychology, Vol. 59, 1974.

R.Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-La Mastro, V., **Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation,** Journal of Applied Psychology, 1990.

Randall, D.M., **Commitment and Organization: The organization man revisited**, Academy of Management Review, 1987.

Reber, A.S., **Dictionary of Psychology**, England:Penguin, 1995.

Reichers, A.E., **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**, Academy of Management Review, Vol:10, No:3, 1985.

Robinson, S., Kraut, M. & Rossouw, D., **Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study,** Academy of Management Journal, vol. 37, issue.1, 1994.

Robinson, S., **Trust and breach of the psychological contract**, Administrative Science Quarterly, vol.41, 1996.

Rosa, Grau, Salonova, Marisa, ve Peiro, Jose Maria, **Moredator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress**, Psychology in Spain, 5(1), 2001.

Rosin, R., Hazel, M. ve Korabik, K., **Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers**, Journal of Vocational Behavior, 1995.

Rousseau, D.M. & Wade, K.A.-Benzoni, **Changing individual-organisation attachments**, In A. Howard (Ed.), The changing nature of work, 1995.

Rousseau, D.M., **Psychological and implicit contracts in organisations**, Employee Rights and Responsibilities Journal, vol.2, 1989.

Ruckes, Martin, Rønde, Thomas, **Organizational Inertia, Reorganization and Employee Autonomy**, London: March 1, 2005.

Sager, J.K. and Johnston, M.W., **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople**, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol:9, No:1, 1989.

Sano, Y., **Commitment**, 1999. @ www.itbp.com/hrm/iebm/commitment.htm (03/10/2001)

Scholl, R.W., **Differentiating commitment from expectancy as motivating force**, Academy of Management Review, vol.6, 1981.

Schwenk, C.R., **Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action**, Academy of Management Review, Vol.11, No.2, 1986.

Selçuklu, S.Soner, **Değişen Dünya ve Organizasyonlar,** http://www.selcuklum.com, Ankara: 25.05.2005

Sethi, Vikram, Meinert, D., King, R.C. & Sethi, Vijay. **The multidimensional nature of organisational commitment among information systems personel**, 1996, @ http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/sethi.htm. (03/10/2001)

Sheldon, M.E., **Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organisation**, Administrative Science Quarterly, vol. 16, 1971.

Snape, Ed, Redman, Tom ve Chan, Andy W., **Commitment to the Union: A Survey of Research and the Implicaiton for Industrial Relations and Trade Unions**, International Journal of Management Reviews**,** 2(3), 2000.

Soydan, Hakkı-Dokur, Şükrü, **Şirketler Muhasebesi**, Bursa: Marmara Kitabevi, 1996.

Sökmen, A., **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, 2000.

Steers, R., **Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977.

Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert, Daniel R., **Management**, 6.b. New Jersey: Prentice Hall ınternational Editions, 1995.

Şahin, Mehmet, **Yönetimde Yeniden Düzenleme**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt:XVIII, Sayı:1, Ocak 1982.

Tompson, Victor A., **Modern Organizations**, New York:1961.

Topaloğlu, M. ve Sökmen, A., **Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:12 Bahar, 2001.

Torkul, Orhan, Över, Tijen, Göksu, Alper, **Bir İşletmenin Yeniden Yapılandırılmasında Kavramsal Bir Model**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.

Van Sell, M., A.Brief and R.Schuler, **Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research**, Human Relations, Vol:34, 1981.

Varoğlu, D. **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Wahn, J.C., **Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment**, Group and Organization Management, Vol. 23, No.3, 1998.

Wasti, S.A., **Affective and Continuance Commitment To The Organization:Test of An Integrated Model in The Turkish Context**, International Journal of Intercultural Relations, Vol.26, 2002.

Wasti, S.A., **Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları,** Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

Wiener & Gechman, A.S., **Commitment: A behavioural aproach to job involvement**, Journal for Vocational Behaviour, vol.10, 1977.

Wiener, Y., **Commitment in organisations: a normative view**, Academy Management Review, vol.7, 1982.

Witt, L.A., **Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification**, Journal of Business Research, Vol:26, No:1, 1993.

Yalçın, A. ve İplik**, F.N., Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2005.

Yeniçeri, Özcan, **Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları,** 1.b., Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.

Yousef, D.A., **Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach**, International Journal of Stres Management, Vol:9, No:2, April 2002.

Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Zahra, S.A., **Understanding Organizational Commitment**, Supervisory Management, Vol:29, No:3, 1984.

Zefaane, R., **Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees**, Human Relations, Vol:47, No:8, 1994.

Zel, Uğur, **Reorganizasyon _içeriği_aşamaları**, http://www.ugurzel.com

İnternet Kaynakları:

http://knowledge.wharton.upenn.edu
http://www.frmpaylas.com/norm-kadro-çalismasi-t81993.html.
http://www.ircrehber.com/sitemap/norm_kadro_calismasi-t11116/index.html.(03.04.2008)
http://www.mst.gen.tr
www.kariyer.com/cn/ContentBody.aspİndirme Tarihi: 12.04.2005
www.north-slope.org

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Kelkit/GÜMÜŞHANE'de doğmuş olan Ahmet İhsan EĞİLMEZ, ilköğrenimini Kocaeli'de tamamladıktan sonra, 1985 yılında Beylerbeyi/İSTANBUL'da bulununan Deniz Astsubay Hazırlama Okulu'ndan mezun olmuştur. 1986 yılında Altınova/YALOVA'da bulunan Güverte Astsubay Sınıf Okulu'nda bir yıllık mesleki eğitimini okul birincisi olarak tamamlayarak Deniz Kuvvetlerine katılmıştır.

1986-1997 yılları arasında Donanmaya bağlı değişik gemilerinde görev yapmış, bu dönemde, 1995 yılında görev başında mesleki eğitim maksadıyla 6 ay süreyle Hamburg/ALMANYA ve Portland/İNGİLTERE'de bulunmuştur.

1997-2000 yılları arasında Brüksel/BELÇİKA'da bulunan NATO Karargahı'nda Türk Askeri Temsil Heyeti Başkanlığı'nda üç yıl ve 2001 yılında Priştina/KOSOVA'da bulunan KFOR Karargahında 6 ay süre ile yurt dışı görevlerde bulunmuştur.

Deniz Kuvvetlerinin yüzer unsurları ve kara birliklerinde; Radar operatörü, kısım sorumluluğu ve meslek içi eğitim öğretmeni olarak çeşitli görevlerde bulunmuş, 1993 yılında başladığı Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İktisat Bölümündeki lisans eğitimini Batı Avrupa Projesi kapsamında 1998 yılında tamamlamıştır.

Ahmet İhsan EĞİLMEZ, 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programında lisansüstü eğitime başlamıştır.

2003 yılından itibaren Altınova/YALOVA'da Karamürselbey Eğitim Merkezi, Kurslar Komutanlığı'nda Komuta Kontrol Sistemleri Öğretmeni olarak meslek hayatını sürdürmektedir.