

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ÖZDEĞERLENDİRME, DEĞİŞİM
YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Ferhan TÜRKYILMAZ

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2009

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışanların Özdeğerlendirme, Değerişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Ferhan TÜRKYILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : FERHAN TÜRKYILMAZ
Anabilim Dalı : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Programı : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Tez Konusu : Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık
Algılarının Değerlendirilmesi

Ferhan TÜRKYILMAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Toplam Kalite Yönetimi Programı

Bu tez çalışmasında örgütsel bağlılık, değişim yönetimi, çalışanların değişime karşı tutumları ve özdeğerleme kavramları ele alınmış, çalışanların bu kavramları nasıl algıladıklarının ortaya çıkarılması ve kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin açıklanması amaçlanmıştır.

Çalışmada alan olarak kamu ve özel sektörden olmak üzere iki hastane seçilmiştir. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS 13.0 programına yüklenmiş ve istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kalite, toplam kalite yönetimi ve özdeğerleme kavramları üzerinde durulmuş, özdeğerleme modeli olarak EFQM Modeli incelenmiştir. İkinci bölümde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Değişim, değişim yönetimi kavramları incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde yapılan anketin sonuçları değerlendirilmiş, araştırma sonucu elde edilen istatistiksel sonuçlar aktarılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; çalışanlar EFQM kavramını sonuçlar, liderlik-strateji, çalışanlar-kaynaklar ve süreçler olmak üzere dört faktörde; Örgütsel bağlılık kavramını Normatif ve Duygusal Bağlılık Olmak üzere iki faktörde; Değişime Direnç kavramını ise geliştirici-iyileştirici, tasarlayıcı-sürdürülebilir, yenilikçi-yatırımcı olmak üzere üç faktörde algılamışlardır. Örgütsel bağlılık ve EFQM arasında orta derece bir ilişki gözlenmesine karşı

Değişime Direnç ve EFQM arasında yüksek derecede bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının Duygusal Bağlılık yönünde olduğu tespit edilmiş, EFQM ile ilgili algıların EFQM'in Sonuçlar faktörü üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Çalışanların örgütteki değişim ve yeniliğe karşı izledikleri tutumun daha çok geliştirici ve iyileştirici yönde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimler: 1)Özdeğerleme, 2) Değişim Yönetimi, 3) Örgütsel Bağlılık, 4) Değişime Direnç

ABSTARCT
Master Thesis
**Evaluation Of Perception Of Employments Organizational Loyalty, Self-
Assesment and Change Management**

Ferhan TÜRKYILMAZ

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Total Quality Management Program

Organizational Loyalty, Change Management ve Self Assesment concepts and attitudes of employments to change were examined in this thesis. Our aim is that employees how conceive these concepts and explanation of relations between concepts .

Two hopital were chosen from public an private. Datas were taken by inquiry and they were loaded SPSS 13.0. And statistical results were gained.

The study has three section. Quality,total quality and self assesment concepts are in section one. EFQM model was examined as self assesment. Organizational Loyalty and Resistance of Change concepts were examined in section two. Inquiry results were evaluated in last section and statistical results which were taken by the research were reported.

According to findings , employees perceived EFQM concept in 4 factor as Result, Leader-Strategy, Employment-Resource and Process. Organizational Loyalty, concept as Normative and Emational Loyalty was perceived in two factors. Resistance of Change concept was perceived in three factors as improvement, imaginetion- investment, incubation-

sustainable. There are medium level relationship between Organizational Loyalty ve EFQM . There are high level relationship between Resistance of Change ve EFQM . Organizational loyalty of employees are in the direct direction of Emotional Loyalty. Perceptions were major on result factors of EFQM. Behaviors of employees are developer and improve to changing and improvement in the organization

Key Words: 1)Self Assesment, 2) Change Management, 3) Oragaizational Loyalty 4) Resistance of Change

ÇALIŞANLARIN ÖZDEĞERLENDİRME, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XI
TABLOLAR LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖZDEĞERLEME

1.1.KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ. 3	
1.1.1.Toplam Kalite Yönetimi Ve İlkeleri..... 5	
1.2 ÖZDEĞERLEME VE ÖZDEĞERLEME MODELLERİ 9	
1.2.1.Özdeğerleme Kavramının Tanımı Ve Kapsamı 9	
1.2.2 Özdeğerlemenin Amaçları ve Faydaları 9	
1.2.3 Özdeğerleme Yapılmasının Nedenleri ve Özdeğerleme Koşulları 10	
1.2.4 Özdeğerlendirme Modelleri 14	
1.2.4.1 Deming Kalite Modeli 16	
1.2.4.2 Malcom Baldrige Kalite Modeli 17	
1.2.4.3 EFQM Mükemmellik Modeli..... 18	
1.2.4.3.1.EFQM Tarihçesi..... 18	
1.2.4.3.2.EFQM Misyonu ve Vizyonu 19	
1.2.4.3.3 EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı, Amacı ve Önemi..... 19	
1.2.4.3.4 EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramlar 21	
1.2.4.3.5 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri..... 25	
1.2.4.3.6.Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi..... 29	

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	32
2.1.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi	34
2.1.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	35
2.1.2.1 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	35
2.1.2.2.Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	36
2.1.2.3. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	36
2.1.2.4 Mowday, Porter ve Steers Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	37
2.1.2.5 O'Reilly ve Chatmar'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	37
2.1.2.6 Karter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	38
2.1.2.7 Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	38
2.1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
2.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	47
2.2.1.Örgütsel Değişimin Tanımı Ve Önemi	47
2.2.2.Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması	50
2.2.3.Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	51
2.2.3.1.İçsel Nedenler	51
2.2.3.2.Dışsal Nedenler.....	53
2.2.4.Değişime Direnç Kavramı.....	57
2.2.4.1.Değişime Direncin Nedenleri	61
2.2.4.1.1.Kişisel Nedenler:.....	61
2.2.4.1.2.Toplumal Nedenler:	62
2.2.4.1.3.Ekonomik Nedenler:	62
2.2.4.1.4.Teknik Nedenler:	62
2.2.4.2.Değişime Direncin Önlenmesi	62
2.2.4.2.1.Haberleşme	62
2.2.4.2.2. Eğitim	63
2.2.4.2.3. Katılım	63
2.2.4.2.4. Destekleme	65
2.2.4.2.5.Taviz Verme	65

2.2.4.2.6.Tehdit Etme / Baskı Yapma	66
2.2.5.Değişim Yönetiminde Uygulanacak Stratejiler	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	74
3.1.1.Araştırmanın Evreni	74
3.1.2.Araştırmanın Oluşturulmasında Kullanılan Ölçek ve Analizler	74
3.2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	75
3.2.1.Sayısal ve Yüzde Olarak Dağılımı	75
3.2.2.Güvenilirlik	78
3.2.3.Geçerlilik ve Faktör Analizi	79
3.2.4.Regresyon Analizi	83
3.2.5.Korelasyon Analizi.....	84
3.2.6.T Testi Analizi	88
3.2.7.Anova Testi Analizi.....	93
3.2.8.Çapraz Tablo Analizi	94
TARTIŞMA VE SONUÇ	97
KAYNAKLAR	103

KISALTMALAR

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli
MBNQA	Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mükemmellik Modellerinin Ortak ve Farklı Özellikleri.....	15
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	40
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları	46
Tablo 4: Çalışanların Değişime Karşı Tepkileri.....	64
Tablo 5: Direncin Önlenmesinde Uygulanan Yöntemler-Yaraları ve Sakıncaları	66
Tablo 6: Değişim Yönetimi Stratejileri	70
Tablo 7: Örneklem Profiline Frekans ve Yüzde Değerleri	76
Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu	77
Tablo 9: EFOM Seti Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu	79
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Seti Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu.....	79
Tablo 11: Değişime Direnç Seti Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu.....	79
Tablo 12: EFQM Değişkenine Yönelik Faktör Analizi	80
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Değişkenine Yönelik Faktör Analizi	81
Tablo 14: Değişime Direnç Değişkenine Yönelik Faktör Analizi	82
Tablo 15: Değişime Dirence Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi.....	83
Tablo 16: Kurumdaki Sistemin Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi..	84
Tablo 17: EFQM Faktörleri Korelasyonu	85
Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Faktörü Korelasyonu	86
Tablo 19: Değişime Direnç Faktörleri Korelasyonu	86
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık, EFQM, Değişime Direnç Korelasyonu	87
Tablo 21: Tüm Faktörlerin Hastanelere göre T testi	88
Tablo 22:Hastaneye Göre Değişime Direnç Faktörleri T Testi.....	89
Tablo 23: İki Hastane Arasındaki Grup İstatistikleri	90
Tablo 24: Hastaneler arasında Genel Olarak Faktörlerin T testi.....	91
Tablo 25: İki hastane Arasında Genel Olarak Tüm Faktörlerin Grup İstatistiği.....	92
Tablo 26: İş yeri Deneyimine Göre Faktörlerin Algılanışı.....	93
Tablo 27: Hastane-İş Yeri Deneyimi Çapraz Tablo Analizi	94
Tablo 28: Hastane –Yaş Çapraz Tablo Analizi.....	95
Tablo 29: Hastane-Meslek Deneyimi Çapraz Tablo Analizi.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Özdeğerleme Sürecinin Adımları.....	13
Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli.....	20
Şekil 3: Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları	21
Şekil 4: Meyer Allen Bağlılık Yaklaşımı	39
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
Şekil 6: Değişimin Kapsamına Giren Faktörler.....	49
Şekil 7 : Planlı Değişim Süreci	50
Şekil 8: Değişimi Ortaya Çıkaran Dışsal Nedenler	53
Şekil 9: Sosyo Kültürel Çevre Unsurları	54
Şekil 10: Ekonomik Çevre Unsurları.....	55
Şekil 11: Çalışanların Değişime Gösterdikleri Tepkiler	59
Şekil 12: Değişim Tipleri ve Bu Değişimlere Verilen Tepkiler	60
Şekil 13: Değişim Yönetiminde Eylem Planı.....	68
Şekil 14: Yeniliğe Karşı Davranış Tipleri	72

GİRİŞ

Değişen çevre koşulları dikkate alındığında statik bir çevrede yaşamını sürdürmeyen örgütlerin kendilerini geleceğe taşımalarında artık çok farklı faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörden biri değişim yönetimidir. Değişime karar vermek ve bunu uygulamak oldukça zor bir süreçtir. Bunu başarmak isteyen örgütlerin değişimi iyi yönetmeleri, değişim yönetimi politikalarını çalışanlara aktarmaları ve uygulamaları gerekmektedir.

Değişim karşısında, işgörenlerin takındığı tutumlar, davranış biçimleri de oldukça önemlidir. Değişimi bir yenilik olarak da kabul ettiğimizde onu destekleyen, geliştiren çalışanların takındığı tutumlar, yeniliğe karşı geliştirdikleri davranış tipleri değişim yöneticilerinin dikkate alması gereken bir konudur.

Günümüzde yine örgütlerin özdeğerleme yaparak kendilerini iyileştirmesi onları geleceğe taşıyan diğer bir faktördür. Özdeğerleme yapan kuruluşlar güçlü oldukları yönleri belirleyip zayıf kaldıkları alanlarda iyileştirmeye giderek sürekli gelişmeyi sağlayabilir.

Örgütlerin başarısında örgütsel bağlılıkta rol oynamaktadır. Örgütün amaç ve beklentilerini çalışanların amaç ve beklentileriyle uyumlu hale getiremeyen örgütlerin, gelişmesinde ve değişmesinde problemler çıkabilir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin bu kavram üzerinde durarak çalışanların algılarını, beklentilerini incelemesi dikkate alması gerekmektedir.

Tüm kavramlara genel olarak baktığımızda hepsinin en önemli kaynağının işgörenler olduğunu görebiliriz. Tüm bu faktörlerin etkin şekilde uygulanması, örgüte bağlı çalışanlar oluşturulması, değişim yönetimin ve özdeğerlemenin rahatlıkla uygulanması ancak çalışanlara bunu doğru anlatmak ve onların doğru algılanması ile mümkündür. Aksi bir durumda sonuç direnç olarak kendini gösterecektir.

Bu çalışmada işgörenlerin bu kavramaları nasıl algıladıkları incelenmeye çalışılmıştır. Özdeğerleme Modeli olarak EFQM seçilmiş, uygulama EFQM modelini uygulayan iki hastaneye yapılmıştır. Değişim Yönetimi, Değişime Direnç konularında katılımcılara sorulan sorular John E. Ettlîe ve Robert D. O'Keefe'in Yenilikçi

Davranış anketinden seçilmiştir. Örgütsel Bağlılıkta Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli temel alınmıştır.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları üzerinde durulmuş, Özdeğerleme Modellerinden EFQM modeli anlatılmıştır. İkinci bölümde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişim konuları ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde kamu ve özel sektöre uygulanan iki anketin istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖZDEĞERLEME

1.1.KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Geleneksel olarak kalite kavramına bakarsak standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Fakat günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından sıyrılarak daha esnek ve dinamik bir yapı içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite stratejik bir yönetim aracı özelliği kazanmıştır (Şimşek, 2000: 41).

Kalite kavramı birçok uzman ve kuruluş tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. P.Crosby kaliteyi bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesi olarak tanımlarken J.M Juran kullanıma uygunluk diye tanımlamıştır. G.Taguchi'ye göre ise kalite ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.

Genel olarak kalite ürün ve hizmette üstün nitelikli olmayı anlatır. Bu bakış açısı müşteri ve ya kullanıcı tarafındadır. Üretici açısından bakıldığında ise kalite müşteri memnuniyetini arttıran, üretim zamanlarını ve maliyetlerini düşüren, hataları ortadan kaldıran bir özelliğe sahiptir (Emanet, 2007: 5).

Kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda görüş birliği azdır. En geniş şekilde iyileştirilebilecek her şey kalitedir. Kaliteden bahsedildiği zaman bunu ürün kalitesi olarak değerlendirme eğilimi vardır. KAİZEN stratejisi içinde ele alındığında en başta gelen insan kalitesidir (İmai, 2003: xxi).

Tanımlar farklılık gösterse de bütün tanımların birleştiği tek nokta kalitenin artık firmalar için önemli olduğu, firmalara rekabet avantajı sağladığı yönündedir.

Kalite kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında ortaya çıkışını İ.Ö 'ye dayandığı görülmektedir.

Hamurabi yasasında “ bir inşaat ustasının inşa ettiği ev ustanın yetersizliği nedeniyle yıkılır ve ev sahibi ölürse o ustada öldürülür” şeklinde kaliteyle ilgili bir madde yer almaktadır (Yükçü, 1999: 4).

Medeniyetin sonraki yıllarında kasaba gibi şehirlerde kurulan belirli pazaryerleri oluşmaya başlayınca müşterinin yaptığı seçim ustanın hünerine ve ününe göre olmaya başlanmıştır. Bir başka anlamda marka seçimi yoluyla kalite kontrol yapılmaya çalışılmıştır (Şimşek, 2000: 41).

Sanayi devrimden sonraki döneme bakıldığında Taylor Modelinin gündeme geldiği otomasyona geçilmesi ile birlikte hatanın ayıklanması usulüne dayalı bir kalite kontrol sistemi uygulandığı görülmektedir.

1924 yılında bir matematikçi olan Walter Shewhart seri üretim gerçekleştiren işletmelerde kalitenin ekonomik olarak kontrol edilebilmesi için İstatiksel Kalite Kontrol Kavramını gündeme getirmiştir (Emanet, 2007: 9).

İkinci dünya savaşı kalitenin gelişim sürecini hızlandırmış ve bunun sonucunda da İstatiksel Süreç Kontrol önem kazanmış ve “Kalite Kontrol Mühendisliği” kavramı gündeme gelmiştir (Yükçü, 1999: 4).

Kalitenin önemli isimleri Deming ve Juran verdikleri seminerlerle İstatiksel Kalite Kontrol kavramını tanıtmaya başlamışlardır.

Daha sonraki yıllara bakıldığında bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine muayeneye gerek kalmayacak şekilde üretim sistemlerinin kontrol ve güvence altına alınması düşüncesi gelişmiş ve nükleer enerji, uzay, havacılık ve genelde savunma sanayinde sektörel Kalite Güvence Sistemleri kavramı ortaya çıkmıştır (Kavrakoğlu, 1993:13).

1946 yılına gelindiğinde Amerika’da İstatiksel Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmuştur. Aynı yıllarda Japon bilim adamları ve mühendislerin girişimiyle Japonya da JUSE kurulmuştur.

Avrupa’ya baktığımızda 1947 yılında ISO (International Standards Organizations) örgütünün kurulduğunu görebiliriz.

1950 yılında JUSE kalite konusunda seminerler düzenlemiş ve Edward Deming bu seminerlere konuşmacı olarak katılarak, Japon sanayicilerine İstatiksel Kalite Kontrol konusunda eğitimler vermiştir.

1961 yılında Armand V. Feigenbaum yayınladığı kitaba “Total Quality Control” adını koymuştur. Bu dönemde kalite gerçekleştirme anlayışında değişiklikler olmuş, üründe sağlanmak istenilen kalitenin yerine üretim sistemlerinin kontrolü ile sağlanan kalite anlayışı ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2000: 50).

Bu döneme kadar kaliteye ilişkin yapılan çalışmalar önlemeye değil düzeltmeye yöneliktir (Yükçü, 1999: 5).

Daha sonraki yıllara bakıldığında Japonya’da kalite kavramı daha hızlı bir gelişme göstermiş sürekli gelişmeyi hedef alan KAİZEN felsefesi önem kazanmıştır.

Kalitenin yıllar içerisinde izlediği bu gelişme günümüzde Toplam Kalite Yönetimi kavramını gündeme getirmiştir.

Kalite kavramı sadece kalite kavramı olarak kalmamış, bu kavram kalite kontrolüne, toplam kalite kontrolüne ve toplam kalite yönetim felsefesine kadar ilerleyen ve gelişen bir süreç izlemiştir (Demir, 2008: 9).

1.1.1.Toplam Kalite Yönetimi Ve İlkeleri

Kalite kavramının standartlara uygunluktan müşterinin ihtiyaçlarını, beklentilerini aşacak nitelikte karşılama yönündeki gelişimi şirketlerde uygulanan kalite çalışmalarının değişmesine ve kalitenin sistemli bir şekilde yönetilmesine neden olmuştur (Taçyıldız, 2007: 3).

Bu sistemli şekilde yönetme anlayışı, şirketlerde Toplam Kalite Yönetim felsefesinin oluşmasına ve gelişmesine yol açmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi günümüzde çağdaş bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmektedir. Sistemin bir bütün olarak ele alınması, tüm süreçlerin, çalışanların bir

bütün olarak yönetilmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi bunu öngören bir yönetim felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı müşteri memnuniyetini kardan önce gören bir sistemdir (Şimşek, 2000: 72).

Toplam Kalite Yönetimi, uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi hedefleyen kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımını esas alan bir yönetim modelidir (Yükçü, 1999: 7).

Temel olarak bu tip bir yönetim felsefesi rakamlarla oynamak, bilanço ve verileri amaç olarak görüp bunlarla uğraşmak, harcama kar gibi çıktılarına odaklanmak yerine mal ve hizmet üreten süreçlere, sistemlere, yönetim ve müşteri ilişkilerine bir bütün olarak odaklanır (Kobitek, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi, tasarımı itibariyle mükemmel bir yönetim felsefesidir. Örgütteki her kademedeki bireyin katılımı, iç ve dış müşteriye kulak verme, takım çalışması, sürekli iyileştirme, planlama ve sürekli olarak çalışmayı gerektirir. Tüm bu faaliyetler birbirine bağlıdır ve hepsi için ortak bir vizyon ile yönetilirler (Çaylak, 2005: 7).

“Toplam Kalite Yönetimi” ifadesinde geçen kelimelerden toplam işletmedeki herkesi ve her şeyi içine almaktadır. Kalite, toplam müşteri tatminini ve memnuniyetini ifade etmektedir. Yönetim kelimesi ise kaliteyi iyileştirerek bütün süreçleri yönetmeyi anlatmaktadır (Demir, 2008: 9).

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşun tüm fonksiyonlarında kaliteyi sağlamak anlamına gelir. Organizasyonun bütün komponentleri arasında etkileşimi içerir (Hafaez, Malak, AbdelMeguid, 2006: 1214).

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluştaki, çalışan bağlılığı, tasarım, üretim, planlama gibi alt sistemlerin tek başına faydasından daha yüksek derecede toplamda bir başarıyı gerçekleştirmeyi amaç edinir (Hafaez, Malak, AbdelMeguid, 2006: 1214).

TKY felsefesi organizasyonun tamamında, herkes de ve her şeyde düzenli, bütünsel ve uyumlu bir baskı oluşturur. Hem iç hem de dış müşteri için memnuniyete odaklanır ve kuruluşta süreçlerin ve sistemin sürekli gelişimini esas alır (HO, 1999: 88).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulamak isteyen firmaların bu felsefenin ilkelerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Bu ilkeler TKY'nin olmazsa olmaz ilkeleridir. Her bir öge birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Literatürde TKY'nin temel aldığı ilkeler farklı kaynaklarda farklı sayıda gösterilmektedir. Bütün kaynaklarda ortak olarak söylenen asgari dört ilke şunlardır (Emanet, 2007: 11).

- Müşteri Odaklılık
- Sürekli gelişme
- Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu Benimsemesi
- Çalışanların Eğitimi ve Yönetime Katılması

a) Müşteri Odaklı Olma

“Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyimini TKY’de şirketlerin felsefesi olarak kabul edilir (Şimşek, 2001: 135).

TKY anlayışı ile birlikte müşteri odaklılık kavramı da önem kazanmış, müşteri kazanmak ve kazanılan müşterilerde sadakat duygusu yaratmak hedeflenmiştir. Tabi günümüzde sadece bu da yeterli olmamakta müşterinin beklentisinin üzerinde mal ve hizmet üretme düşüncesi giderek önem kazanmaktadır. Müşteri iç ve dış müşteri olarak ayrılmaktadır. Örgütteki herkes bir diğer birimin müşterisi konumundadır (Emanet, 2007: 12).

Toplam Kalite Yönetimin asıl amacı ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek daha memnun çalışanlar ve müşteri elde etmek ve her alanda performansı yükselterek karlılığı ve uzun vadeli rekabet gücünü elde etmektir (Şahan, 2008).

b)Sürekli Gelişme

Kalite durağan bir kavram değildir. İşletmenin, ürettiği ürüne kaliteli deyip daha sonrada üründe herhangi bir iyileştirmeye, geliştirmeye gitmemesi istenen bir durum değildir. İşletme TKY'nin temel prensiplerinden biri olan Sürekli Gelişmeye odaklanmalıdır (Emanet, 2007: 12).

TKY'nin temelinde “daha iyiyi arama” süreci yatmaktadır. Bu “mükemmelin” bir kere aranması ve yakalanması değil sürekli olarak devam ettirilmesi gereken bir süreçtir (Özalp ve diğerleri, 2004: 210).

Sürekli gelişmede amaç, mevcut durumu sürekli gözlemleyip, daha ileri taşımaktır. Amaç belli bir standardı yakalamak değil seviyeyi hızlı ve sürekli biçimde geliştirmektir (Emanet, 2007: 13).

c)Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu Benimsemesi

Üst yönetimin TKY felsefesini benimsemesi, TKY' nin gerektirdiği sorumlulukları üstlenmesi, çalışanlara örnek olup, onların eğitimlerini sağlaması, kalite ile ilgili stratejiler oluşturması gerekmektedir (Emanet, 2007:13).

TKY uygulamalarında özellikle üst yönetimin personeline olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü davranış biçimi, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verilmesi sisteminin ana yapısını oluşturmaktadır (Şimşek, 2001: 135).

d)Çalışanların Eğitimi ve Yönetime Katılması

Çalışanlar genel olarak yönetimden eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sistemin bir parçası olup yönetimin kararlarına katılmayı bekler. Bütünün bir parçası olduğunu hisseden çalışanın firmaya katkısı daha fazla olur.

Eğitim; getirisinin ne olduğunu ölçmek tam olarak zor olmakla birlikte, işletme amaçlarını benimsemiş, yeterli ve nitelikli bir işgücünün en önemli rekabet silahı

olmasından dolayı kaliteye odaklı bir yönetim açısından oldukça önemli bir kavram durumuna gelmiştir (Özalp ve diğerleri, 2004: 214).

Bu konu ile ilgili olarak Japonların kalite üstadı Ishikaa "kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter demektedir (Şimşek, 2001: 136).

Her düzeyde çalışan bir kuruluşun öz kaynağını oluşturur ve onların tam olarak katılımını gerçekleştirmek, çalışanların yeteneklerini kuruluş yararına kullanmalarını destekler (Bengisu, 2007: 6).

1.2 ÖZDEĞERLEME VE ÖZDEĞERLEME MODELLERİ

1.2.1.Özdeğerleme Kavramının Tanımı Ve Kapsamı

Özdeğerleme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli bir şekilde gözden geçirmesidir (EFQM, 1999-2001: 10).

Özdeğerlemenin temelinde performans ölçme yatar. Etkin bir yönetim performans ve performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine dayalıdır (Emanet, 2007: 16).

Özdeğerleme kuruluşun bütününde olabileceği gibi yalnızca bir parçası üzerinde de olabilir. (EFQM, 1999-2001: 11)

1.2.2 Özdeğerlemenin Amaçları ve Faydaları

Finansal göstergeler tipik bir şekilde aksayan performans göstergelerini dikkate alır. Bu durum önleyici tedbirleri işin başında almayı hedefleyen toplam kalite yönetimi anlayışına uygun değildir. Özdeğerleme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktası oluşturur. Sürekli iyileştirmeyi sağlar (Emanet, 2007: 17).

Özdeğerlendirmenin yararları (EFQM, 1999-2001: 10):

- Gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için somut verilere dayanan bir sistemdir.
- İşgörenleri Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirilmesini sağlar
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasına olanak tanır.
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile kuruluşun kendini karşılaştırmasını sağlar
- İş planları ve stratejilerin oluşturulmasını sağlar.
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.
- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesini sağlar.

1.2.3 Özdeğerleme Yapılmasının Nedenleri ve Özdeğerleme Koşulları

Özdeğerleme yapılması konusunda çok çeşitli tanımlamalar ve sınıflandırmalar vardır. Bunlardan biri; sürekli iyileşmeyi sağlamak, müşteri memnuniyeti, çalışanların katılımı ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir (Ahmadi, Helms, 1995: 2).

Özdeğerleme yapılmasının nedenlerini Wiele ve arkadaşları şöyle tanımlamıştır (Emanet, 2007: 21):

- İşletmenin kendisini sürekli iyileştirmesi için fırsat yaratması
- İşletmenin yönetim anlayışına EQA ve MBNQA kriterlerinin de yardımıyla bir bakış açısı kazandırması
- İyileştirmeye ilgili süreçlerin yönetilmesi
- İşletmenin kendi kendini iyileştirmeye çalışması
- Kaliteyi iyileştirme yönündeki faaliyetlere motivasyon katması

İşletmenin önce kendini iyileştirmesi görüşünden hareketle özdeğerlemenin ilk şartı özdeğerlemenin işletmenin kendisinden başlaması ve tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesidir (Ritter, 1993:168-169).

Özdeğerlemenin işletmelerde doğru bir şekilde yönetilmesi belirli ve uygun çalışma şartlarına bağlıdır. Bunlar (Emanet, 2007: 24):

- İşletmenin hedefleri, misyon ve vizyonu Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle örtüşmelidir.

- Özdeğerleme yapmak için üst yönetime fikir verilmelidir.

- Her şeyden önce üst yönetim özdeğerleme çalışmasının nasıl yapılacağını hangi yöntemleri kullanacağını anlamalıdır.

- Fonksiyonlar değerlendirilirken uygun değerlendirme araçları kullanılmalıdır.

- Özdeğerleme çalışması için gerekli olacak her türlü kaynak sağlanmalıdır.

- Özdeğerleme yapacak personel özdeğerleme yapacak düzeyde olmalı, gerekirse eğitimle desteklenmelidir.

- Kurum çalışanlarına mutlaka özdeğerleme çalışmasının sonuçları duyurulmalıdır.

- İşletmenin politikası belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekirse özdeğerleme araçları gözden geçirilmelidir.

Özdeğerlendirme modelinin yapılan diğer bir araştırmadan çıkan sonuçlara göre kısa vadeli, uzun vadeli ve toplam kalite yönetimine olan faydaları aşağıdaki gibidir (Emanet, 2007: 19).

KISA VADELİ FAYDALARI

- Örgütlerin kıyaslama yapmasını kolaylaştırır.
- İşgörenlerin yaptıkları işi sahiplenmeleri konusunda özendirir.
- Sürekli gelişim ve iyileşmeye yönlendirir.

- Üst yönetime durumun daha açık ve net görünmesi konusunda yol gösterir.
- Kaliteye ve onunla ilgili konulara ilgiyi artırır.
- İşletmenin gelişmesi konusunda ortak bir yaklaşım gelişmesini sağlar.
- Pazarlama stratejisi olarak işletmenin görünümünün değişmesini sağlar.
- Çalışma ortamı ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde sıcaklık olmasını sağlar.

UZUN VADELİ FAYDALARI

- Maliyetlerin düşmesini sağlar.
- Performansla ilgili sonuçlarda gelişme sağlar.
- Uzun ve kısa dönemli yatırımları dengeler.
- İşletmenin planlarında yaklaşımın disipline edilmesini sağlar.
- Kalite konusunun bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını sağlar.
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma kabiliyetini artırır.
- Kalite imajının sürekliliğini sağlar.
- Tedarikçi ve müşteriler arasında bağlantı kurulmasına yardımcı olur.

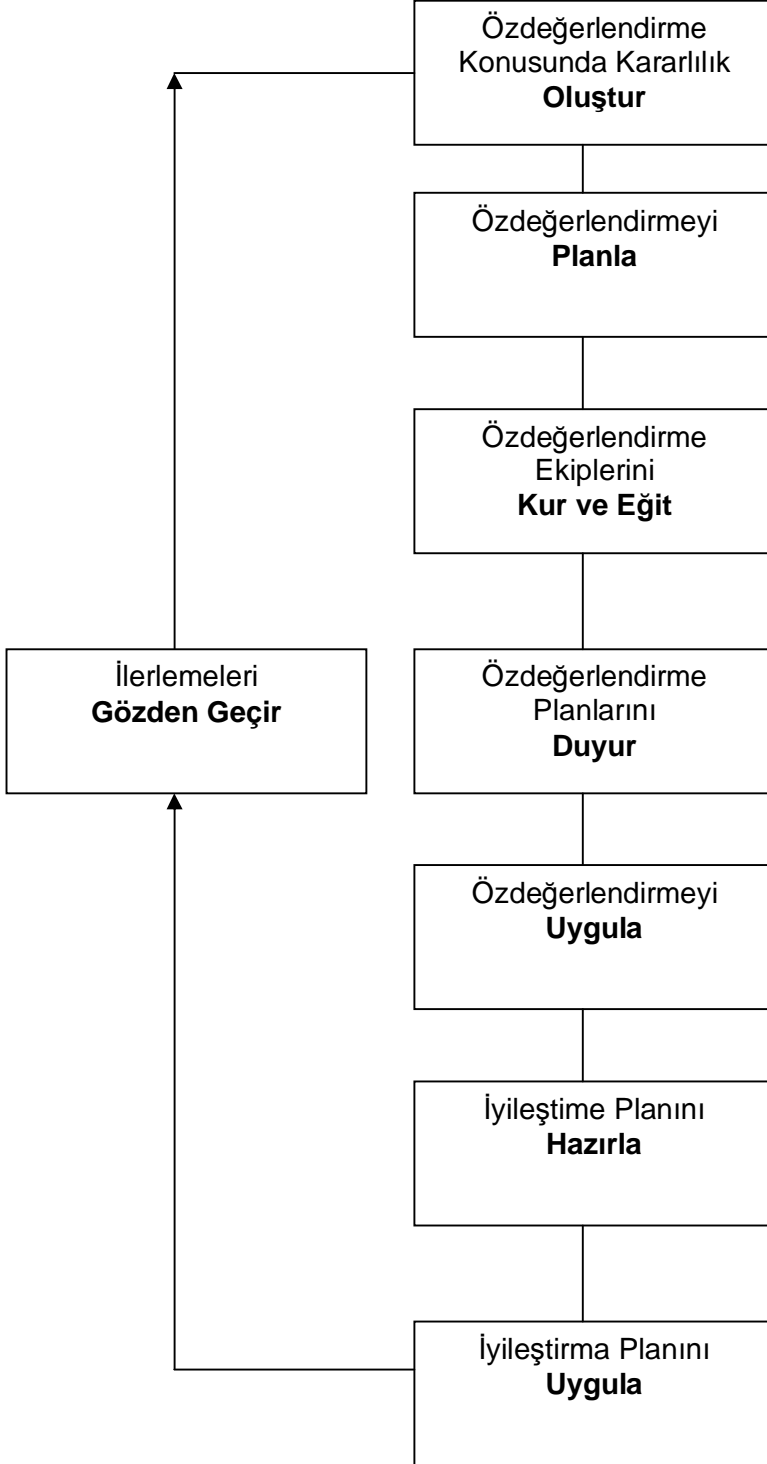
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE KATKILARI

- Çalışanların dikkatlerinin kaliteye odaklanmasını sağlar.
- Süreçlerin ve uygulamaların sağlıklı bir şekilde kontrolden geçirilmesine yardımcı olur.
- Yalnızca ürüne değil aynı zamanda süreçlere de odaklanmayı sağlar.
- Performansların geliştirilmesini özendirir

Özdeğerlendirmenin gerçekleştirilmesi için tek bir doğru yoldan söz edilemez. Kuruluş için hangi yöntemin doğru olduğu belirleyecek başlıca faktör sahip olunan örgüt kültürü ile özdeğerlendirme çalışmasından neler beklendiğidir (EFQM, 1999-2001: 11).

Özdeğerleme Sürecinin adımlarını aşağıda şekilde görebiliriz (EFQM, 1999-2001: 13).

Şekil 1: Özdeğerleme Sürecinin Adımları



Kaynak: EFQM, 1999-2001, s.13

1.2.4 Özdeğerlendirme Modelleri

Özdeğerlendirme Modellerinden Deming Uygulama Ödülü /Deming Application Prize), Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli (EFQMMM) Toplam Kalite Yönetim felsefesine dayanmaktadır (Husain ve diğerleri, 2001: 926).

Kalite ödülleri tüm dünyada sadece şirketlerin ciro, verimlilik fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametreleri değil aynı zamanda örgütün bütün süreçlerini, hedeflerini, şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamını ve koşullarını içine alarak bütünsel bir yaklaşımı öngördüğü için iş dünyası için mükemmelliği sembolize eder bir duruma gelmiştir (Çaylak, 2005: 12-13).

Kalite ödülleri, kalite stratejileri, kıyaslama ve en iyi uygulamaların firmada gerçekleştirilmesi, firmada özdeğerlendirmenin yapılması ve örgütün kurumsal performansta iyileştirme sağlaması için modeller ve araçlar önermektedir. Firmaların genel performanslarının değerlendirildiği ve ölçüldüğü birçok değerlendirme yöntemleri içinde kalite ödülleri, günümüzde tercih edilen yöntemi olarak görülmektedir. Kalite modellerinin temel amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır (Pakdil, 2003: 4).

Mükemmellik modellerinin ortak ve farklı yönleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Emanet, 2007: 34).

Tablo 1: Mükemmellik Modellerinin Ortak ve Farklı Özellikleri

MÜKEMMELLİK MODELLERİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ		
-Liderlik		
-Stratejik Planlama		
-Ölçme,Analiz ve Bilgi Yönetimi		
-İnsan Kaynakları Yönetimi		
-Süreç Performnsına Odaklılık		
-Sürekli İyileştirme		
-Çıktı Performansına Odaklılık		
-Uygulamaları Paylaşma Gerekliliği		
-Coğrafi Bölgesellik		
MÜKEMMELİK MODELİNİN FARKLI OLAN ÖZELLİKLERİ		
MODEL	AMAÇ	KALİTEYİ TANIMLAMA
DAP	İstatiksel Kalite Kontrolü Sağlayan ve kalite güvencesini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeleri ödüllendirerek, bu başarılarını sürdürmelerini sağlamak.	İç süreçlere odaklı bir yapısı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlanır.
MBNQA	Kalitede mükemmelliği sağlayan işletmeleri ödüllendirmek ve başarılı stratejilerin diğer işletmelerle paylaşımını sağlamak.	Müşteri ve pazara odaklı bir yaklaşım vardır, kaliteyi müşteri belirler.
EFQM	Avrupalı işletmelerin, özellikle Japon ve Amerikan rakiplerine küresel alanda rekabet üstünlüğünü ele geçirmelerini engellemek.	Kalite, iç ve dış olarak bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

Kaynak: Emanet, 2007, s.34

1.2.4.1 Deming Kalite Modeli

Deming Ödülü, Deming'in Japonya'ya yaptığı katkının bir ifadesi olarak 1951'de kalite kontrolün iyileştirilmesi amacıyla JUSE – Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından ortaya çıkmıştır (Pakdil, 2003: 5).

Deming Ödülleri aşağıdaki şirketlere verilmektedir (Çaylak, 2005:14).

- İstatiksel Kalite Kontrol alanlarında başarı elde eden firmalara,
- İstatiksel Kalite Kontrol Metotlarının yapılması ve uygulanması için yardımda bulunan firmalara,
- İstatiksel Kalite Kontrol çalışmaları sonucu diğer kuruluşlara tavsiye niteliğinde sonuç verebilecek kuruluşlara.

Deming ödülü verilirken dikkat çeken bazı kriterler vardır. Bunlar (Çaylak, 2005: 14):

- Politikalar
- Örgütlenme ve Yönetimi
- Enformasyon
- Standardizasyon
- İnsan Kaynakları
- Kalite Güvencesi
- Süreklilik
- Geliştirme
- Sonuç Planları
- Gelecek Planları

Model süreç analizi, istatistiksel metotlar ve kalite çemberleri gibi bir takım prensip ve tekniklerin uygulanması üzerine odaklanmıştır. Deming Modeli'ne göre kalitenin ortaya çıkması öncelikle üst yönetimin görevidir ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında ortak bir bilinç yaratılmalıdır (Pakdil, 2003: 6).

1.2.4.2 Malcom Baldrige Kalite Modeli

Malcom Baldrige Kalite Ödülü, ABD'deki şirketlerin yaptıkları çalışmaları ödüllendirmek amacıyla 1987 yılında Reagen tarafından yürürlüğe konulmuştur. Ödülün amacı; örgütlerde kalite bilincinin yaygınlaşmasını sağlayarak, başarılarını desteklemek ve kuruluşların kalite geliştirmek için oluşturdukları stratejileri ülke genelinde duyurmaktır (Çaylak, 2005: 15).

MBNQA günümüzde, işletmeler, eğitim ve sağlık kuruluşları olmak üzere 3 farklı kategoride kullanılmaktadır. Modele göre iş sonuçlarında mükemmelliğin kazanılması için etkin bir liderlik, stratejik planlama çalışmaları, müşterilere, pazara ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetiminin uygulanması ve ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Firma, ancak bu gerekleri yerine getirdiği takdirde iş mükemmelliğine ulaşacaktır (Pakdil, 2003: 9).

Ödül verilmeden önce kuruluşlar belirli kriterler doğrultusunda incelenmektedir. Bu kriterler aşağıdaki gibidir (Çaylak, 2005: 15):

- Liderlik
- Bilgi Analizi
- Stratejik Kalite Planlaması
- İnsan Kaynağı geliştirme ve Yönetimi,
- Süreç Kalitesinin Yönetimi
- Kalite ve işlemsel sonuçlar
- Müşteri Odaklılık ve tatmini

Hagen'a göre MBNQA, şirketlerde kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi, örgütlere rekabet avantajını kazandırması ve karın artırılması için itici bir güç olmaktadır. Ayrıca model firmaların kendilerini kıyaslamalarını sağlamakta, çalışanların ve örgütün en iyi uygulamaları izlemeleri için motivasyon aracı olmakta,

eğitim aracı olarak kullanılmakta ve kurumların faaliyet gösterdikleri pazarda lider olma isteklerini arttırmaktadır (Pakdil, 2003: 12).

1.2.4.3 EFQM Mükemmellik Modeli

Özdeğerleme Modellerinden birisi de EFQM Mükemmellik Modelidir.

Yenilikçilik ve öğrenmeye dayalı model dinamik yapısıyla her kuruluşa uygulanabilecek bir sistemdir (Kılıç, Türker, 2005).

Temel kavramların bir yönetim sistemi içinde hayata geçirilmesi olarak da sunulan bu sistem birçok kuruluş tarafından kullanılmakta, "iyi uygulamaların" kuruluşlar tarafından paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Çaylak, 2005: 17).

1.2.4.3.1.EFQM Tarihçesi

EFQM çalışmalarının tarihi aşağıdaki gibidir (EFQM, 2008):

1980; Kalite çabaları Japonya ve ABD'de gelişti,

1988; 14 Avrupa ülkesi başkanı Avrupa Kalite Yönetimi Vakfını (EFQM) kurmak için bir araya geldi ve 15 Eylül 1988'de bu vakıf kuruldu. Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi büyük firmaların başkanları önemli toplantılar yaptılar ve EFQM'in asıl kurucuları oldular,

1989; 19 Ekim 1989'da EFQM'in misyon vizyon ve hedefleri tanıtıldı ve 14 Avrupa ülkesi tarafından imzalandı,

1991; EFQM Mükemmellik Modeli doğdu,

1992; İlk Avrupa Kalite Ödülü verildi,

2000; 14 üye ile yola çıkan kuruluşun üye sayısı 700'ün üstüne çıktı,

EFQM kar amacı gütmeyen, üyelik esaslı, bağımsız, liderliği teşvik eden bir kuruluştur (EFQM, 2008).

1.2.4.3.2.EFQM Misyonu ve Vizyonu

Kuruluşun misyon ve vizyonu aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (EFQM, 2008):

Kuruluşun misyonu; Avrupa'daki organizasyonlarda sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olmak,

Kuruluşun vizyonu; Avrupalı kuruluşların mükemmeliğe eriştikleri bir dünya yaratmak.

1.2.4.3.3 EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı, Amacı ve Önemi

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını belirlemelerine yardımcı olan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli gelişmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar sürdürmektedir. Bu şekilde modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaya çalışılmaktadır (Kılıç, Türker, 2005).

30.000'nin üstünde organizasyon gelişmek için EFQM Mükemmellik Modelini kullanır.

Avrupada'ki organizasyonlar bu modeli; şirket stratejilerini devam ettirmek, önemli önceliklerine odaklanmak, gelecekte nerede olacaklarına karar vermek için kullanırlar (EFQM, 2008).

Model, oluşturulmasından itibaren Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı sağlamaları amacıyla kullandıkları bir araç olarak hizmet etmektedir (Emanet, 2007: 44).

Model; tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını, üst düzeyde performansı ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Basım, Şeşen, 2007: 201).

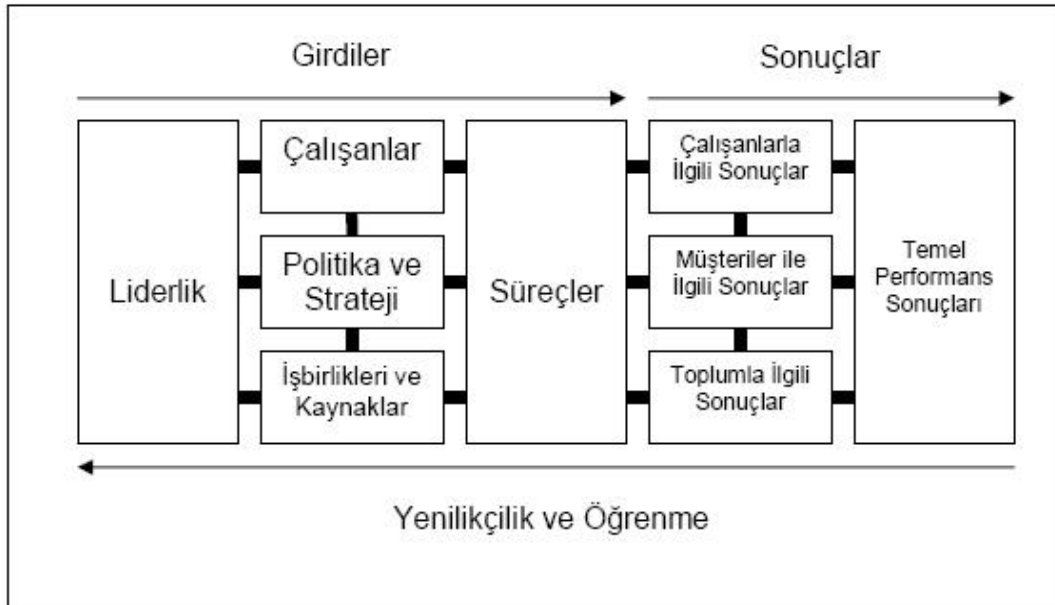
Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan bu model aşağıdaki şekilde ifade edilir (Kalder, 2008):

“Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik yaklaşımıyla yönetilmesi ile sağlanabilir. “

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine yapılandırılmış ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi “Girdi” kriterleri, dördü ise “Sonuç” kriterleridir. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri anlatır. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirebildiği üzerinde durur. Sonuçlar girdilerden oluşur (Kalder, 2008).

Şeklin altında ve üstünde yer alan oklar modelin dinamikliğini belirtir. Bu oklar girdilerdeki iyileştirmeleri gerçekleştiren bu şekilde sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme anlayışını gösterir (Kalder, 2008).

Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: (Kalder, 2008), www.kalder.org.tr/mukemmlik_yolculugu/detay.aspx (17.07.2008).

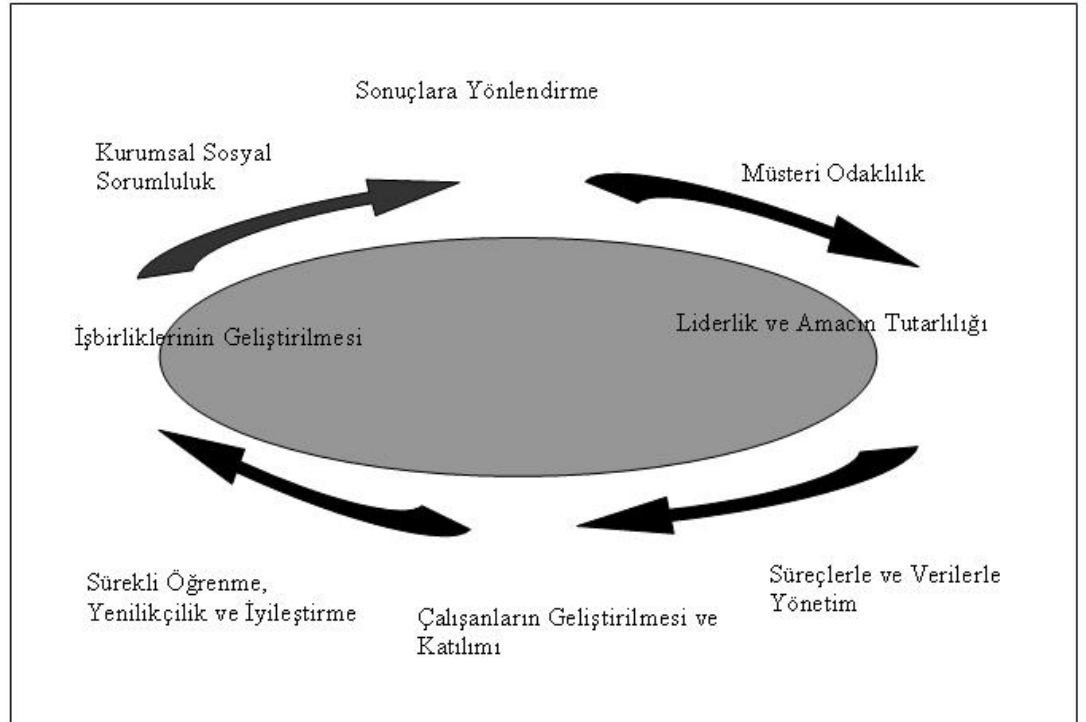
Yukarıdaki tabloda yer alan 9 kutu bir kuruluşün mükemmelliğe ulaşma yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri gösterir. Her bir kriter daha iyi anlaşılması için çok sayıda alt kriter tarafından desteklenmiştir. Bu alt kriterlerde değerlendirme esnasında cevaplandırılmak üzere çeşitli soruları ortaya koyar (Kalder, 2008).

Mükemmellik modeli bütünsel bir yaklaşım olarak ele alınabilir, bu model içinde stratejik, yönetsel ve operasyonel tüm kontrol süreçleri birleşmiştir (Dahlgaard, 2006: 8).

1.2.4.3.4 EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramlar

Mükemelik 8 temel kavramdan oluşmaktadır ve bu kavramlar EFQM Mükemmellik Modelinin temelidir.

Şekil 3: Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları



Kaynak: EFQM, 2003, s. 7

Mükemmellik modelinin 8 temel kavramı aşağıdaki gibidir.

a) Sonuçlara Yönlendirme

- Kavram

Mükemmellik, kuruluşun tüm paydaşlarını memnun etmeye yönelik sonuçları elde etmektir (EFQM, 2008: 6).

- Kavram nasıl hayat geçirilir.

Mükemmel kuruluşlar paydaşlarının ihtiyaçlarını ölçüp, onların algılamalarını izler ve diğer kuruluşların performanslarını gözden geçirirler. Bilgiyi şu anki ve gelecekteki paydaşlarından toplayarak, kısa orta ve uzun vadeli strateji belirlemede, şirket politikalarının oluşturulmasında kullanılırlar. Toplanan bilgiler paydaşlar için dengeli sonuçların geliştirilmesine yardımcı olur (EFQM, 2008: 6).

b) Müşteri Odaklılık

- Kavram

Mükemmellik sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır (EFQM, 2008: 6).

- Kavram nasıl hayata geçirilir.

Mükemmel kuruluşlar müşterilerini tanırlar. Müşteri bağlılığı yaratmak, Pazar payını arttırmanın yolunun, mevcut ve gelecekteki müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak olduğunu bilirler. Müşterinin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar. Bu ihtiyaçları karşılamak için bugünden harekete geçerler. Rakiplerin müşteriler için ne yaptığını izlerler. Bütün müşterilerle iyi bir iletişime geçerler, ters giden durumlarda müşteriye çabuk cevap verirler (EFQM, 2008: 6).

c) Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

- Kavram

Mükemmellik, ilham verici ve vizyoner liderlik ile eşleştirilmiş amacın tutarlılığıdır (EFQM, 2008: 6).

- Kavram nasıl yaşama geçirilir.

Mükemmel kuruluşlarda, kuruluşlarına yön gösteren liderler vardır. Bu şekilde davranarak kuruluşlarındaki diğer liderleri ve çalışanları motive eder ve harekete geçirirler. Kuruluşun kimliğin kültürünü oluştururlar. Bu kuruluşlardaki tüm liderler diğerlerini mükemmelliğe yönlendirirken kendileride performanslarıyla model oluştururlar. Amaca bağlılıkları ile paydaşlarına güven verirler. Aynı zamanda sürekli değişen çevre koşullarına karşı kuruluşu hemen bu koşullara adapte edebilme yeteneğini gösterip çalışanları da bu konuda yönlendirirler (EFQM, 2008: 6).

d) Süreçler ve Verilerle Yönetim

- Kavram

Mükemmellik, kuruluşu birbirine bağlı süreçlerle yönetmektir (EFQM, 2008: 7).

- Kavram nasıl yaşama geçirilir.

Mükemmel kuruluşların, tüm paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere hazırlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika ve stratejilerini uygulayabilmesi bir dizi süreçle olur. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Riskler performans ölçümlerine göre belirlenirler. Kuruluş oldukça yüksek bir düzeyde yönetilir. Paydaşların güvenini kazanacak önlemler belirlenir ve uygulanır (EFQM, 2008: 7).

e) Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

- Kavram

Mükemmellik, çalışan katılımını ve gelişimini en üst düzeye çıkarmaktır (EFQM, 2008: 7).

- Kavram nasıl hayat geçirilir.

Mükemmel kuruluşlar, politikalarını, hedeflerini, stratejilerini hayat geçirebilmek için çalışanların yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını belirledikleri yetkinliklere göre işe alır ve geliştirirler ve onları olumlu bir biçimde

desteklerler. Kişisel gelişim desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi kuruluşun yararına kullanabilmesi gerektiğinin farkındadırlar. Çalışanların örgüte bağlılıklarını teşvik edecek yöntemleri ararlar. Paylaşılan değerler, güven, açıklık, yetkilendirme gibi unsurlarla çalışanların katılımını sağlarlar. Bu katılımı çalışanların fikir üretmesi ve uygulamasına yönlendirirler (EFQM, 2008: 7).

f) Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

- Kavram

Mükemmellik, statüko ile savaşıma, iyileştirmeyi gerçekleştirmek için öğrenmeyi kullanmak ve değişimi gerçekleştirmektir (EFQM, 2008: 7).

- Kavram hayata nasıl geçirilir.

Mükemmel kuruluşlar hem kendi faaliyet performanslarından hem de diğer kuruluşların faaliyet ve performanslarından sürekli öğrenirler. Çok yoğun bir şekilde hem iç hem de dış kıyaslama yaparlar. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi ortaya çıkararak ve paylaşarak öğrenmeyi kuruluşun en üst düzeyinde tutmaya çalışırlar. Fikri mülkiyet haklarına karşı dikkatlidirler. Çalışanların vizyon sahibi olmasını teşvik ederler. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratan iyileştirme fırsatları ararlar (EFQM, 2008: 7).

g) İşbirliklerinin Geliştirilmesi

- Kavram

Mükemmellik değer katan işbirliklerinin geliştirilebilmesi ve sürdürülebilmesidir (EFQM, 2008: 8).

- Kavram nasıl hayata geçirilir.

Mükemmel kuruluşlar, değişen çevre koşullarına karşı başarılı olmanın işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlar ile işbirliği fırsatları arar ve geliştirirler. İşbirlikleri, rakiplerle, müşterilerle, tedarikçilerle olabilir. İşbirliği yapan kuruluşlar ortak hedeflere ulaşmak için bilgilerini paylaşır, birbirlerini destekler ve karşılıklı güvene ve açıklığa dayanan bir iletişim kurarlar (EFQM, 2008: 8).

h) Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kavram

Mükemmellik, toplumda yer alan paydaşların beklentilerini anlamaya çalışmaktır (EFQM, 2008: 8).

Kavram nasıl yaşama geçirilir.

Mükemmel kuruluşlar, bugün ve yarın için sosyal sorumluluğa önem vermektedir. Topluma faydalı projeler sağlayacak fırsatları araştırırlar bu konuda paydaşlarını teşvik ederler. Kuruluşların toplumun hem bugünü hem de gelecekları üzerinde etkili olduklarını bilirler ve olumsuz durumları en aza indirmek için çaba sarf ederler (EFQM, 2008: 8).

1.2.4.3.5 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kriterle dayanır, beş kriter girdi 4 kriter sonuç kriterleridir. Girdi kriterleri organizasyonun ne yapabileceğini, sonuç kriterleri ise organizasyonun ne başardığını tanımlar (Steed ve diğerleri, 2005: 309).

Bu kriterler kritik başarı faktörleridir ve TKY felsefesinin de prensipleri arasında yer alır. Kriterler performansları etkiler ve organizasyonların mükemmelliğe giden yolda başarılı olmalarında onlara yardım eder (Tütüncü, Küçükusta, 2007: 1084).

a) Liderlik Kriteri

Liderlik kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2008: 13):

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirip onların hayat geçirilmesini kolaylaştırırlar. Değişim dönemlerinde amacın tutarlılığını korurlar. Bu liderler, eğer gerekli ise kuruluşun yönünü değiştirip diğer insanları da bu konuda cesaretlendirirler.

1a liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturur ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

1b liderler kuruluşun yönetim sistemin oluşturulması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda rol alırlar.

1c liderler müşteriler, işbirliği içinde olunan kuruluşlar ve toplum temsilcileriyle iletişim kurarlar.

1d liderler mükemmellik kültürünü çalışanlar ile pekiştirirler.

1e liderler kuruluşun değişimini belirler ve bu değişimi savunur.

b)Politika ve Strateji Kriteri

Politika ve strateji kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2008: 13):

Mükemmel kuruluşlar, pazarı ve sektörü göz önünde bulundurarak paydaş odaklı bir strateji oluşturarak misyon ve vizyonlarını sürdürürler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, hedefler ve süreçler uygularlar.

2a politika ve stratejiler paydaşların şimdi ve gelecekteki beklentilerini esas alır.

2b politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri esas alır.

2c Politika ve strateji hazırlanır, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

2d Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler yoluyla yayılımı sağlanır.

c)Çalışanlar Kriteri

Çalışanlar kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2008:13):

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların potansiyellerini hem ayrı ayrı hem takım düzeyinde hem de kuruluş seviyesinde yönetir, geliştirir ve artırır.

3a insan kaynakları planlanır, yönetilir ve geliştirilir.

3b Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir.

3c Çalışanlar yetkilendirilir ve katılımı sağlanır.

3d Çalışanlarla kuruluş arasında bir iletişim vardır.

3e Çalışanlar tanınır, ödüllendirilir ve gözetilir.

d) İşbirlikler ve Kaynaklar Kriteri

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2008: 14):

Mükemmel kuruluşlar, politika, strateji ve süreçlerin işleyişlerine destek olacak şekilde işbirliklerini, tedarikçilerini planlar ve yönetirler.

4a Dış işbirlikçiler yönetilir.

4b Finansal kaynaklar yönetilir.

4c Binalar, araçlar ve ekipmanlar yönetilir.

4d Teknoloji yönetilir.

4e Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

e) Süreçler Kriteri

Süreçler kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2008:14):

Mükemmel kuruluşlar, süreçlerini müşterileri ve diğer paydaşları memnun edecek şekilde yönetir ve geliştirirler.

5a Süreçler düzenli olarak tasarlanır ve yönetilir.

5b süreçler müşteriler ve diğer paydaşları memnun etmek amacıyla gerekirse iyileştirilir.

5c Ürün ve hizmetler müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda tasarlanır ve geliştirirler.

5d Ürün ve hizmetler üretilir, dağıtılır.

5e Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

f)Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2008:14):

Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar alırlar.

6a Algılama Ölçümleri, bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş, ürün ve hizmetler hakkındaki algılarına yönelik hazırlanan müşteri memnuniyet anketleri, görüşmeler, şikâyetler, müşterilerin kuruluşun tedarikçileri hakkındaki değerlendirmeleri kapsayan anketlerden elde edilen verilerdir.

6b Performans Göstergeleri, bu göstergeler kuruluşun kendileriyle ilgili performansını izlemek, anlamak, müşteri algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı göstergelerdir.

g)Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2003:23):

Mükemmel kuruluşlar, çalışanları ile ilgili kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

7a Algılama Ölçüleri, çalışanlara yönelik olarak yapılan memnuniyet anketleri, görüşmeler, performans değerlendirmeleri sonucu elde edile verilerdir.

7b Performans Göstergeleri, bu göstergeler kuruluşun çalışanların performansını izlemek, onları anlamak, algılamalarını tahmin etmek, iyileştirmek amacıyla kullanılan göstergelerdir.

h)Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2003:24):

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

8a Algılama Ölçüleri, bu ölçüler toplumun kuruluş hakkındaki düşüncelerine yönelik hazırlanmış kaynaklardan elde edilen verilerdir.

8b Performans Göstergeleri, bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, toplumun kuruluşla ilgili algılamasını tahmin etmek için kullandığı göstergelerdir.

ı)Temel Performans Sonuçları Kriteri

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri aşağıdaki şekilde tanımlanır (EFQM, 2003:25):

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerinin ana unsurları ile ilgili kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

9a Temel Performans Çıktıları, bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanan politika ve stratejilerinin sonucunda karşılaştırılmış ana sonuçlardır.

9b Temel Performans Göstergeleri, bu göstergeler kuruluşun temel performansıyla ilgili çıktıları izlemek, değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

1.2.4.3.6.Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi

a)Sonuçlara Yönlendirme

Bu kavram 4 sonuç kriteri ile ilişkili olup kuruluş her bir paydaş için beklediği sonuçları dikkate alır. Aynı zamanda bu kavramların girdilerde politika ve stratejiler, çalışanlar ve süreçler kriterleri ile de ilişkisi vardır. İstenilen sonuçların gerçekleşmesi için çalışanların gereksinimlerini karşılamaya ihtiyaç duyar. Elde edilen sonuçları ilerde kullanmak için değerlendirmek süreçler kriteri ile ilgili olarak karşımıza çıkar. Politika ve stratejilerin oluşmasında paydaşlarının beklentilerinin toplanması, bu isteklerin dengelenmesi, politika ve stratejilerin kuruluş içinde yayılımın sağlanması politika ve strateji kriteriyle ilgilidir (EFQM, 2003:11).

b)Müşteri Odaklılık

Müşteri kuruluş için olmazsa olmaz bir kavram olduğu için modelin her kriteri ili bu kavram ilişkilidir. 5d, 5e ve 6.kriterler ile ilişkiler daha açıktır. Liderlerin müşterilerle ilişkiler yürütmesi, Liderlik kriteri ile ilgili iken müşteri ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda politika ve stratejilerin belirlenmesi politika ve strateji kriterleri ile ilgilidir (EFQM, 2003:11).

c)Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Politika ve stratejilerin oluşturulmasında Liderlik kriteri ile ilgili, etkili liderliğin ölçümünde çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri ile ilgilidir (EFQM, 2003:11).

d)Süreçlerle ve verilerle yönetim

1b kriterlerinde liderler amaca uygun yönetim sistemi oluşturulması, geliştirilmesini sağlamalıdır. 2a ve 2 b 'de politika ve strateji oluşturmak için bilgiler toplanmalıdır. 2d'de kilit süreçler belirlenmelidir. 5a ve 5b2de kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi göz önüne alınmalıdır (EFQM, 2003:11).

e)Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

Bu kavramın en belirgin ilişkide bulunduğu kriter Çalışanlar kriteridir. Çalışanların yönetimi geliştirilmesi takdir edilmesi bu kriterde dikkate alınmalıdır. Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde ise çalışanların kuruluştan memnun olup olmadıkları yer almaktadır. Ayrıca 1d, liderlerin çalışanları nasıl motive ettikleri, 2a politika ve strateji belirlenirken çalışanların beklentilerinin dikkate alınıp alınmadığı, 2c bu gereksinimlerin diğer paydaşların beklentileri ile uyuşup uyuşmadığı konusu yer almaktadır (EFQM, 2003:11).

f)Sürekli Öğrenme Yenilikçilik ve İyileştirme

Bu kavram mükemmellik modelinin sonuç kriterlerinden elde edilen verilerin girdi kriterlerinde yer alan faaliyetlerde kullanılması gerektiğini bize söylemektedir. Ayrıca liderlik kriterinin birçok bölümü iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi ve desteklenmesi ile ilgilidir (EFQM, 2003:11).

Politika ve stratejilerde öğrenme süreci üzerinde durulmaktadır. Üçüncü kriter olan Çalışanlarda; çalışanların bilgi birikimlerinin sürekli olarak geliştirilmesinden, fikirlerin paylaşılmasından ve katılımın sağlanmasından bahsedilmektedir (EFQM, 2003:11).

5b de süreçlerin yönetiminde yenilikçilik ve yaratıcılığın kullanılması aranmaktadır. 5c de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçilik yararlanılmalıdır (EFQM, 2003:11).

e)İşbirliklerinin geliştirilmesi

4a alt kriteri işbirliklerinin geliştirilmesi temel kavramının açık ilişkide bulunduğu bir kriterdir. 1c liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlar ile ilişki kurması, politika ve strateji kriterinde, işbirliği yapılan kuruluşların beklentilerinin göz önüne alınması, bu gereksinimlerin diğer paydaşların gereksinimi ve beklentileri ile çatışıp çatışmadığı 2c kriteri ile ilgilidir (EFQM, 2003:12).

f)Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu kavram birçok kriter ile ilişkilidir. 1. kriterde liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, fırsat eşitliği, çevre politikalarının oluşturulması konuları yer almaktadır. 2a da bir paydaş olan toplumun gereksinimlerinin dikkate alınması, 2b de bu gereksinimlerin diğer paydaşların gereksinimleri ile çatışmaması gerektiği, 3. kriterde çalışanlara karşı eşit olunması ve çalışanların gözetilmesi, 4.kriterde toplumsal işbirliklerinin ve topluma etkisi olan kaynakların kullanımının araştırılması, 5a da süreç yönetimine çevre, sağlık ve güvenlik konuları üzerinde durulması, 5c de müşteriye sunulan ürün ve hizmetin etkilerinin incelenmesi, 8. kriterde toplumun memnuniyetinin ölçümü yer almaktadır (EFQM, 2003:12).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerdeki çalışanların birer makine olarak görülmesi, onlara yönelik bir yatırım yapılmaması, işverenler tarafından değersiz görülerek kolayca işten çıkarılmalarının örgütlere daha fazla zarar verdiği düşüncesinin anlaşılması ve bu durumda maliyetleri yükselttiğinin anlaşılması örgütsel bağlılık kavramına olan ilgiyi ve bu alandaki araştırmaları daha çok arttırmıştır (Çakır, 2006: 67).

1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başına kadar devam eden "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" iş gücünü organizasyonun en önemli unsuru olarak kabul etmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda örgütlerin insanileştirilmesi çabaları yayılmaya başlamış, iş gücünün fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da olduğu kabul edilmiştir. Yapılan diğer çalışmalar işverenin çalışana sorumluk verdiğiğinde bunun çalışanın motivasyonunu, örgüte bağlılığını ve verimliliğini artıracaklarını göstermiş, "insan"unsurunun örgütlerde önemli bir unsur olduğu fikri önem kazanmıştır (Uçkan, Kağnıcıoğlu, 2004: 280).

Örgüte bağlanmış bir kişinin davranışlarında 4 çıktıdan söz edilebilir (Bayram 2005:127):

- Çalışan örgütün amaç ve hedeflerine bağlanmışsa, örgütün faaliyetlerinde de aktif rol alır.
- Örgütte kalmak ve örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasına katkıda bulunmak için çaba sarf eder.
- Örgüte bağlılıkla işten ayrılma kavramları arasında tutarlı bir ters ilişki söz konusudur.
- İşten doyum sağlayamama işten ayrılmanın önemli nedenlerinden biriyken zamanla örgütsel bağlılığı yakalayamamış olma işte doyumunun önüne geçer.

Genel olarak bakıldığında bağlılık kavramı yüksek derecede bir duygudur ve bir kişiye, bir duruma, bir kuruluşa duyduğumuz bağlılığı ve onlara karşı yerine getirmek zorunda olduğumuz yükümlülükleri ifade eder. Örgütlerde insan faktörü, örgütlerin başarısı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bir kuruluş ne kadar iyi olursa olsun yada müşterileri tarafından ne kadar iyi tanınırsa tanınsın, çalışanların tutum ve davranışları kuruluşu etkileyebilir hatta değiştirebilir (Samadov, 2006: 62).

Rusbult ve Farrel'e göre örgütsel bağlılık; kişiyi tatmin etmese bile bir işe saplanıp kalma ve psikolojik olarak işyerine kendini bağımlı hissetmektir (Gül, 2002: 38).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin kuruluşun hedeflerine ve kuruluşun oluşturduğu değerlere etkili bir şekilde bağlanması olarak tanımlanabilir (Yalçın, İplik, 2005: 396).

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına karşın en çok kabul gören tanım Porter, Mowday ve Steers'e ait olan tanımdır. Örgütsel Bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, bu amaçlara ulaşma yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki devamlılığını sürdürme arzusudur (Özkalp, Kirel, 2004: 97).

İşgörenin çalıştığı kuruma psikolojik olarak bağlanması olarak da ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın hem kurumda kalma çaba ve arzusu hem de kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi olarak ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık çalışanların verimliliğini ve işten ayrılma kararlarını etkileyebilen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçın, İplik, 2005: 396).

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen değişik faktörler vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Çakır, 2003: 68):

- Önemli bir işte çalışmanın yarattığı doyum,
- Yeni yetenekleri geliştirme imkânı
- Birey olarak gelişebilme imkanı
- Geleceğin güvence altına alınması (emeklilik)
- Farklı insanlarla tanışıp, onlarla etkileşime girme imkânı

Örgütsel bağlılık kavramını tam olarak açıklayabilmek için öncelikle "bağlı işgören" kavramının açıklanması gereklidir. "Bağlı İşgören" her ne olursa olsun

örgütte kalan, işine düzenli bir şekilde devam eden, iş gününün tamamını ve ya daha fazlasını iş yerinde kullanan, örgütün yatırımlarını gözetken, amaç ve vizyonun paylaşıdır (Çakır, 2003: 68).

Mowday'e göre örgüte bağlılığı karakterize eden özellikler aşağıdaki gibidir (Özdevecioğlu, 2003: 114):

- Örgütün amaçlarını kabul etmek ve bu amaçlara bağlanmak.
- Örgüt için gönüllü olarak çalışma çabası içinde olmak.
- Örgütte devamlılığının sürmesi için kuvvetli bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar farklılık gösterse de bütün tanımlar örgütsel bağlılığın tutumsal ya da davranışsal olabileceği üzerinde durmaktadır. Yani çalışanlar ya tutumsal ya da davranışsal nedenlerle örgütte varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler (Boylu, Pelit, Güçer 2007: 56).

İşverenlerin çalışanların örgüte bağlılıklarını değerlendirebilecekleri farklı göstergeler bulunmaktadır. Bunlar (İbicioğlu, 2000: 14):

- "Örgüt Kimliği ile Kimliklenme"
- "İçselleştirme"
- Örgütte Kalmak için Güçlü bir İstek Duyma
- Örgütün amaç ve değerlerine inanma

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte pasif bir şekilde bağlanmasından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir ve birey örgütün amaçlarına ulaşması için fedakarlıkta bulunur (Dağdeviren, 2007: 37).

Örgüte Bağlılık kavramı, çalışanın örgütü tüm değerleriyle bir bütün olarak ele alıp gösterdiği duygusal tepkiler bütünüdür. Bu duygusal tepkiler zamanla örgüt içinde tutarlı bir hal alır (Dağdeviren 2007: 38).

2.1.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Yapılan araştırmalarda örgüte bağlı çalışanların, işlerini yaparken daha fazla performans harcadıkları, örgütle daha iyi ilişkiler kurarak daha uzun süre örgütte kaldıkları görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın kuruluşun verimlilik artışında da

rol oynadığı görülmektedir. Çünkü örgüte bağlı bireyler, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için daha fazla çaba harcayacaklardır (Northcraft, Neale, 1990: 464).

Çalışanın örgüte bağlılığının önemli sayılmasının bir nedeni de personelin çalışma saatleri içinde vaktini nasıl geçireceği konusu üzerinde bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu,2006: 155).

Japonların sürekli gelişmeleri ve verimliliklerindeki artış, çalışanların örgüte bağlılıkları ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Örgüte yüksek derecede bağlılık yüksek sorumluluk sahibi olma bu da örgütün yüksek derecede verimlilik göstermesi ile sonuçlanmaktadır (Gürkan, 2006: 11).

Örgütler varlıklarını devam ettirmek için çalışanlarının örgüte bağlılıklarını mutlaka sağlamak zorundadırlar (Gül, 2002: 38).

İşten ayrılma eğiliminin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt amaçlarına ulaşabilsin diye daha çok çaba sarfederler böylece de işten ayrılmayı düşünmezler. Yapılan çalışmalar kadın çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Meyer ve arkadaşlarının araştırmalarına göre de duygusal bağlılıkla işten ayrılma eğilimi arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Güner, 2007: 68).

Bazı araştırmalar örgütsel bağlılığın işten ayrılma kararında önemi olduğunu göstermektedir. Kişi eğer çalıştığı örgütün değerlerine, amaçlarına bağlıysa örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2006:157).

2.1.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.1.2.1 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı; kişilerin "side bet"lerle birlikte tutarlı olarak yaptığı davranışlar olarak tanımlamıştır. Burada "side bet" tanımından kast edilen; bir davranışla ilgili kararın o davranışla ilgisi olmayan durumları etkilemesidir (Avcı, 2008: 80).

Başka bir deyişle "side bet" bireyin tutarlı olarak sürdürdüğü davranışları bıraktığında bu durumun sahip olduğu başka değerleri kaybettireceğini düşünerek

mevcut davranışlarını sürdürme eğilimidir. Becker'e göre; kişinin tutarlı davranışlarda bulunması onun mevcut davranışlarına bağlı kalmasına neden olur. Kişi bu davranışlarını amaçlarına ulaşmada bir yol olarak gördüğünden bunun dışındaki davranışları göstermeyi reddeder (Samadov, 2006: 85-86).

Örgütten ayrılmak kişinin yatırımlarını ve bu yatırımlar için girdiği "side bet"leri kaybetmesine yol açacak ve bu da bir maliyet oluşturacaktır. Maliyetlere katlanmak istenmeyen birey örgütte kalmaya devam edecektir (Samodov, 2006:87). Yatırımlar ve kişinin kaybedeceği şeyler "side bet"ler ne kadar fazla ve büyük ise kişinin örgüte olan bağlılığında o oranda büyük olacaktır (Meyer, Allen 1984: 373).

2.1.2.2.Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık bireyin yaptığı davranışları sürdürmesi bir başka deyişle bireyin yaptığı davranışa bağlanmasıdır. Davranışlar inkar edilmesini önlemek için görülebilir ve gözlemlenebilir olmalıdır. Aynı zamanda değişmez olmalıdır. Salancik'e göre bu özellikleri taşıyan davranışlar bağlılık oluşturan davranışlardır (Avcı, 2008: 81-82).

2.1.2.3. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni kişilerin örgütün kurallarına uygun davranmasında 3 itici gücün rol oynadığını söylemektedir. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü, kurallara uyulmadığı takdirde ortaya çıkacak cezayı ifade eder. Ödüllendirme gücü ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolünü ifade ederken, sembolik güç prestij ve saygı gibi soyut, sembolik güçlerin kontrolünü ifade eder. Kişilerin örgüte uyumlarını sağlayan bu itici güçlerdir. Kişi örgüte uyum yönünde bir harekette bulunuyorsa bu katılım anlamına gelir ve Etzioniye göre eğer katılım olumsuz yönde olursa bireyin örgüte yabancılaşması , olumlu yönde oluyorsa bireyin örgüte bağlılığı oluşur (Samodov, 2006: 81).

Etzioni Örgütsel Bağlılık konusunda üç tür sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmalar (Çakır, 2006: 75):

- Ahlaki Bağlılık: Bireyin örgütün davranışlarını benimsediği, örgütün kurallarını içselleştirdiği bağlılık türüdür. Bireyler toplum için faydalı olan bir amaç için çalıştıklarını bildiklerinde örgüte daha çok bağlanırlar.

- Hesapçı bağıllık: Bu bağıllık türünde örgüt ve birey arasında bir nevi alışveriş söz konusudur. Birey örgütten alacağı ödüllere bakarak örgüte bağıllığını sürdürür. Birey örgütten ayrıldığı zaman örgütten ayrılanın yaratacağı maliyetlere katlanıp katlanamayacağını düşünmek zorundadır.
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Birey örgüt içinde davranışlarının sınırlandırıldığını hissettiğinde ortaya çıkabilecek bir bağıllık türüdür. Bu tür bağıllıkta birey örgüte yabancılaşır ancak örgütte çalışmayı sürdürür.

2.1.2.4 Mowday, Porter ve Steers Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Mowday'e göre Örgütsel bağıllık bireyin örgütle bütünleşmesi, örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının örtüşmesidir (Mowday, 1998: 387).

Mowday Porter ve Steers bağıllığı bireyin örgütle bütünleşme derecesi olarak tanımlamış ve bu tanımın üç faktörün üzerinde durduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Çakır, 2006:76):

- Bireyin örgütün değerlerinin ve amaçlarını benimsemesi
- Örgüte fayda sağlamak için bireyin çok yüksek bir çaba göstermesi
- Örgüte olan üyeliğini devam ettirme arzusu

2.1.2.5 O'Reilly ve Chatmar'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı bireyin çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatmar örgütsel bağıllığı üçe ayırmıştır. Bunlar (Reilly, Chatmar, 1986: 492):

- Uyum Bağıllığı: Birey örgütün belirlemiş olduğu ödüller ulaşmak, cezalardan kaçmak için çabalar. Birey davranışlarını, ödülleri kazanmak için örgütle uyumlu hale getirir (Reilly, Chatmar, 1986: 492).

- Özdeşleşme bağıllığı: Bu bağıllık türünde bağıllık; bireyin örgütteki diğer insanlarla iyi bir ilişki kurması ve bunu sürdürmesini ifade eder. Birey içinde bulunduğu örgütün bir parçası olmaktan gururludur (Dağdeviren, 2007: 48).

- İçselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık türünde örgütün değerler ile bireyin değerleri birbirine tamamen uyumludur (Dağdeviren, 2007: 48).

2.1.2.6 Karter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların tüm enerjilerini sadakatlerini örgüte vermeleri, istek ve ihtiyaçlarının karşılamak için sosyal ilişkiler kurmaktır (Dağdeviren,2007: 51).

Karter bağlılıkla ilgili üç model tanımlamıştır. Bunlardan birincisi, bireyin kendini örgütün varlığını sürdürmesi için kendini örgüte adanmak anlamına gelen devam bağlılığıdır. Bu bağlılık modeline göre kişiler örgüte çok fazla özveride bulunmakta ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyete katlanamamaktadır. İkinci bağlılık türü ilişki bağlılığıdır. Bu modelde örgüt çalışan için belirli sosyal ortamlar geliştirerek bireyin örgüte bağlanmasını sağlar (Piknik düzenleme, halı saha maçı, yemek organizasyonları vb) (Çakır, 2006:77). Üçüncü bağlılık türü de kontrol bağlılığıdır. Burada, kişi örgütün normlarını kabul ederek bu normları benimser ve bu normlar doğrultusunda hareket ederek örgüte bağlılığı artar (Avcı, 2008: 87).

2.1.2.7 Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

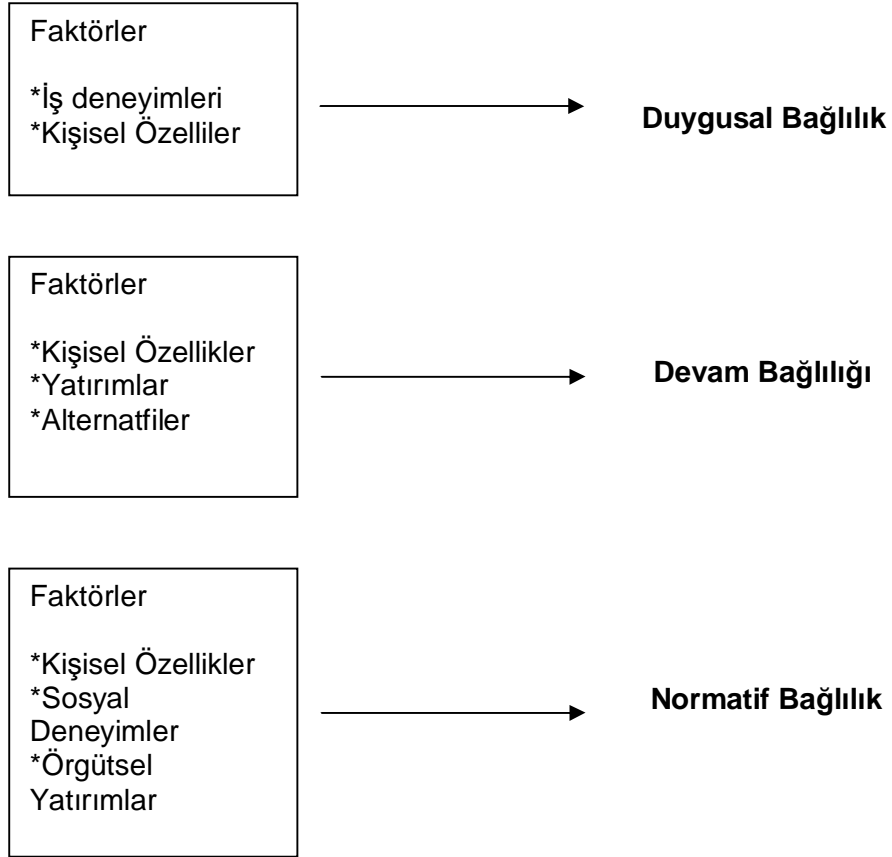
Meyer ve Allen örgütsel bağlılık yaklaşımlarında bağlılığın tek boyutlu olmadığını belirtmişlerdir. Meyer ve Allen'e göre bağlılığın boyutları, örgüte duygusal anlamda bağlılık, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet ve örgüte karşı duyulan ahlaki sorumluluktur (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilişkisi ile şekil kazanan ve örgütün sürekli olarak bir üyesi olma kararını sağlayan bir davranıştır (Şahin, 2007: 89).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın temel olarak rasyonel, normatif ve duygusal olmak üzere üç öğden oluştuğunu belirtmektedir. Duygusal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgütle arasında bir bağ hissetmesidir. Rasyonel bağlılık, kişinin örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin yüksek olacağı endişeyle ortaya çıkan bağlılıktır. Kişi istese de örgütten ayrılamaz (Samodov, 2006: 73).

Normatif Bağlılıkta ise çalışanın örgüte sadakat ve minnet duygusu ön plandadır (Avcı, 2008:89) Normatif bağlılık duygusal bağlılıkla aynı gibi görünsede ikisi arasında temel fark şudur: Duygusal bağlılıkta “Bu örgütte kalmak istiyorum” düşüncesi hakimken normatif bağlılıkta”bu örgütte kalmalıyım” fikri yerleşmiştir (Samodov, 2006: 75).

Şekil 4: Meyer Allen Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Avcı, 2008, s.88

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Odüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler. Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti. Kişinin , sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975 1976 1977	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi. Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereced örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemın bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: Çakır, 2006: 73-74-75

2.1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen değişik faktörler olabilir.

Bu faktörlerden biri olan Kişisel özellikler arasında yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim düzeyi sayılabilir (Avcı, 2008: 91).

Yaş faktörü genellikle kıdem ve bireyin örgüte hizmet süresi ile birlikte düşünülür. Yaşın tek başına alındığı bazı araştırmalarda bağlılıkla yaş arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür (Samadov, 2006: 94).

Kirel'e göre; genç yaştaki çalışanlar daha istekli ve bağlı çalışmakta, yaş ilerleyen çalışanların örgüte bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Buna karşın bazı araştırmalarda da yaş arttıkça bağlılığın da arttığı yönünde sonuçlar tespit edilmiştir.

Yaşı ilerleyen bireylerin iş bulma imkanı azalacağından birey işi bırakmanın kendisi için maliyeti olacağını düşünerek örgüte bağlanır (Samadov, 2006: 92-94-95).

Çalışanların yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim imkanı alma şansları azaldığından örgütsel bağlılıkların artacağı yönünde araştırmalarda vardır. Kişi işi bırakmanın kendisine pahalıya mal olacağını düşündüğü zaman örgüte bağlanır (Dağdeviren, 2007: 55).

Kıdem örgüte bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktördür. Öncelikle bireyin örgütte çalıştığı yıl ne kadar artarsa birey örgütle kendini o kadar özdeşleştirip duygusal bir bağ oluşturacaktır. Bunun yanında örgüte yaptığı yatırım artıp, örgütten ayrılması halindeki kayıpları da artacağından örgüte bağlanır (Avcı, 2008: 91).

Kıdem konusunda yapılan bir diğer araştırmaya göre, bireyin örgüte bağlılığı işe başladığı ilk yıllarda yüksektir bu 5. ve 6. yıllar arasında düşer. Daha sonra bireyin deneyim kazanması sonucu elde ettiği güven sayesinde örgüte olan bağlılığı tekrar artar (Varona, 1996: 134).

Yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye karşın **eğitim düzeyi** ve bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça örgüte bağlılığın azaldığı görülmektedir (Avcı, 2008: 92). Sosyal ve ekonomik durumların elverdiği ölçüde eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi yüksek kişilere oranla işe bakış açıları çok farklıdır. Bu kişiler için iş hayatı sadece para kazanılan bir yer değil aynı zamanda kendilerini geliştirdikleri, sosyal çevre edindikleri , yüksek statü saygın bir konum kazanılan bir ortam olmaktadır (Dağdeviren, 2007: 57).

Cinsiyet örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktördür. Mowday; kadınların örgüte erkeklerden daha fazla bağlı olduklarını bunun nedenide kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorlukların onların örgüte olan bakış açılarını etkilediği yönündedir (Keleş, 2006: 57).

Medeni durumu evli olan kişilerin ailelerine bakmak zorunda oldukları için örgüte zorunlu olarak bağlandıkları söylenebilir (Çakır, 2006: 87).

Örgütün büyüklüğü de bireyin örgütte bağlılığını etkileyebilir. Merkezîyetçi bir yapının olduğu örgütlerde bağlılık duygusu yüksektir (Avcı, 2008: 92).

Büyük örgütlerde yükselme olanaklarının sınırlı olması bireyin örgüte bağlanmasını engelleyen bir faktör olabilir (Çakır, 2008: 89).

Çalışanların performanslarının tutarlı bir ödül sistemiyle değerlendirilmesi işgörenin örgüte bağlılığını artırmaktadır. Ödül maddi olabileceği gibi terfi, teşekkür yazısı vb. gibi manevi de olabilir (Avcı, 2008: 93).

İşgörenlerin ücret dağılımındaki adaleti anlaması örgüte bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Örgütün ücret politikasının adil olduğuna inanan birey örgüte daha çok bağlanacaktır (Samadov, 2006: 101).

Takım çalışması da örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktördür. Kendini bir gruba üye hissedenden ve bu grupta faaliyet gösteren bireyin örgüte bağlılığı artmaktadır. Bireyin örgütün karar mekanizmasında söz sahibi olması ve bunun yönetim tarafından desteklenmesi yönetimin kendine değer verdiğini algılaması bağlılığı arttıran bir faktördür (Samadov, 2006: 106).

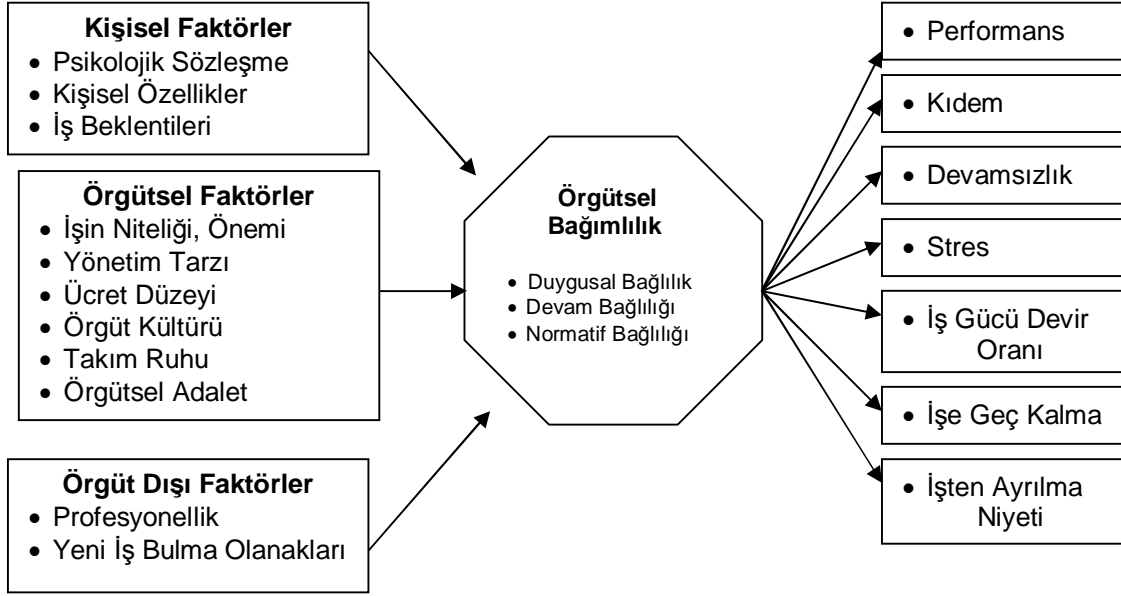
Bireye mevcut işine paralel olmayan bir iş verilmesi ve ya bilgi birikimine uygun iş verilmemesi olarak tanımlanan rol çatışması bireyin bağlılığını etkileyen bir diğer faktördür. Rol çatışması yaşayan birey yaptığı işten mutlu olmayacak bu da örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkileyecektir (Avcı, 2008: 93).

Alternatif iş imkanları ve profesyonellik örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerdir (Samodov, 2006: 113).

Profesyonel işgöreni, çalıştığı örgüt mesleki gelişimi açısından desteklerse bu kişinin mesleki bağlılığı azalmakta örgüte bağlılığı artmaktadır (Samadov, 2006:114).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların iş alanları arttıkça örgütsel bağlılığında arttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Dağdeviren, 2007: 62)

Şekil 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Gül, İnce, 2005, s.58

Örgütsel bağlılık düzeyi ve bu düzeylerin değişik sonuçları olabilir. Bu sonuçları aşağıdaki tabloda görebiliriz (Randall, 1987: 462).

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

BİREYSEL SONUÇLAR		ÖRGÜTSEL SONUÇLAR		
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kişisel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarından daha etkin şekilde faydalanma	Daha yavaş şekilde kariyer ilerlemesi ve terfi, Dedikodunun neden olduğu kişisel maliyetler, örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik olası çabalar, işten çıkarma – işten ayrılma.	Zayıf performansla sahip kişilerin işten ayrılması, artan moral, yeni işe alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	Artan personel devri, gecikme, devamsızlık, işte kalma isteğinin ortadan kalkması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı eylemler, rolünün dışında davranışlar.
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Yüksek aidiyet duygusu, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireysellik duygularının geliştirilmesi, örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması	Kariyer ilerlemesi ve terfi olanaklarının sınırlandırılması, kısmi bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu	Personelin çalışma süresinin artması, işten ayrılma düşüncesinin sınırlandırılması, daha fazla iş tatmininin sağlanması	Personelin rolünün ve aidiyet davranışını sınırlandırılması, örgüt istekleri ile iş dışı isteklerin dengelenmesi, örgütsel etkinlikte olası azalma
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücretin iyileştirilmesi, davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, tutkuyla iş yapan kişilerin ortaya çıkarılması	Hareket serbestliği için bireysel gelişme, yaratıcılık ve yenilik fırsatlarının ortadan kalkması, değişime karşı direnç gösterilmesi, sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve sabit iş gücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, rekabetin ve performansın yüksek düzeyde çıkması, örgütsel amaçlara ulaşabilme	İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanmama, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, çok çalışan personelin rahatsızlık ve kin duyması, çalışanın örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan davranışlar içine girmesi

Kaynak: Randall, 1987, s.462

2.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.2.1.Örgütsel Değişimin Tanımı Ve Önemi

Genel olarak değişim kavramı herhangi bir şeyi bulunduğu durumdan başka bir duruma getirmek olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişim de örgüt faaliyetlerinin, mevcut durumundan farklı bir duruma gelmesi olarak ifade edilebilir (Güven, 2006: 10).

Bir başka ifadeyle değişim; planlı ve ya plansız bir biçimde bir sistemi, sürecin ve ya ortamın bulunduğu mevcut durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Uslu, 2006: 3).

Örgütler de insanlar gibi sosyal birer varlıktır ve örgütün çevresi de sürekli değişen dinamik bir yapıya sahiptir. İlişkide bulunduğu çevrenin dinamik olması örgütü de değişme zorlamaktadır (Güven, 2006: 10).

Çevreyle sürekli olarak ilişkide bulunan bu nedenle de açık bir sistem olan örgütler kendilerini devamlı olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak örgütün varlığını tehlikeye sokabilir. Ancak değişimin gerçekten gerekli olup olmadığı net olarak tespit edilmelidir (Can, 1997: 213).

Günümüzde organizasyonlarda değişimin gerekli olup olmamasından çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, değişimin nasıl yapılacağı tartışılmaktadır (Koçel, 1998: 476).

Örgütlerde bilinçli ve sistematik değişimler değişim kavramı ile anlatılmakta bu tanımları itibari ile değişim yenilemeden daha köklü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Genç, 2006: 39).

Küçük ya da büyük olsun değişim örgütler için alışmış olduğu sistemden vazgeçmeyi getirdiği için ilk başta tedirginlik yaratan ve sancılı geçen bir süreçtir. İlk başta örgütün içinde değişime karşı bir direnç yaşanabilir. Bu yüzden değişim yönetimi kavramı işletmeler için önem kazanmış bir konudur (Güven, 2006: 10-11).

Örgütsel değişimin belli başlı özellikleri vardır ve bu özellikler şöyle sıralanabilir (Özkan, 2002: 36):

- Örgütün yapısı, teknoloji ve insanı içine alması sebebiyle örgütsel değişim karmaşık bir kavramdır.

- Örgütsel değişim bir anda olup biten bir olay olmadığı için örgütlerin hayatı boyunca devam eden fakat aynı istikrarlılıkta sürmeyen bir olaydır.

- Örgütsel değişim yöneticileri belirli kararsızlık ve çelişki içinde bırakabilir. Bunun sebebi mevcut olan ilişkiler düzenini bozmadan değişim sağlama imkanı bulamayan yöneticilerin bu yöndeki tutumlarının, örgütte kararlı bir durumu koruma yönündeki davranışı ile karşı karşıya gelmesidir.

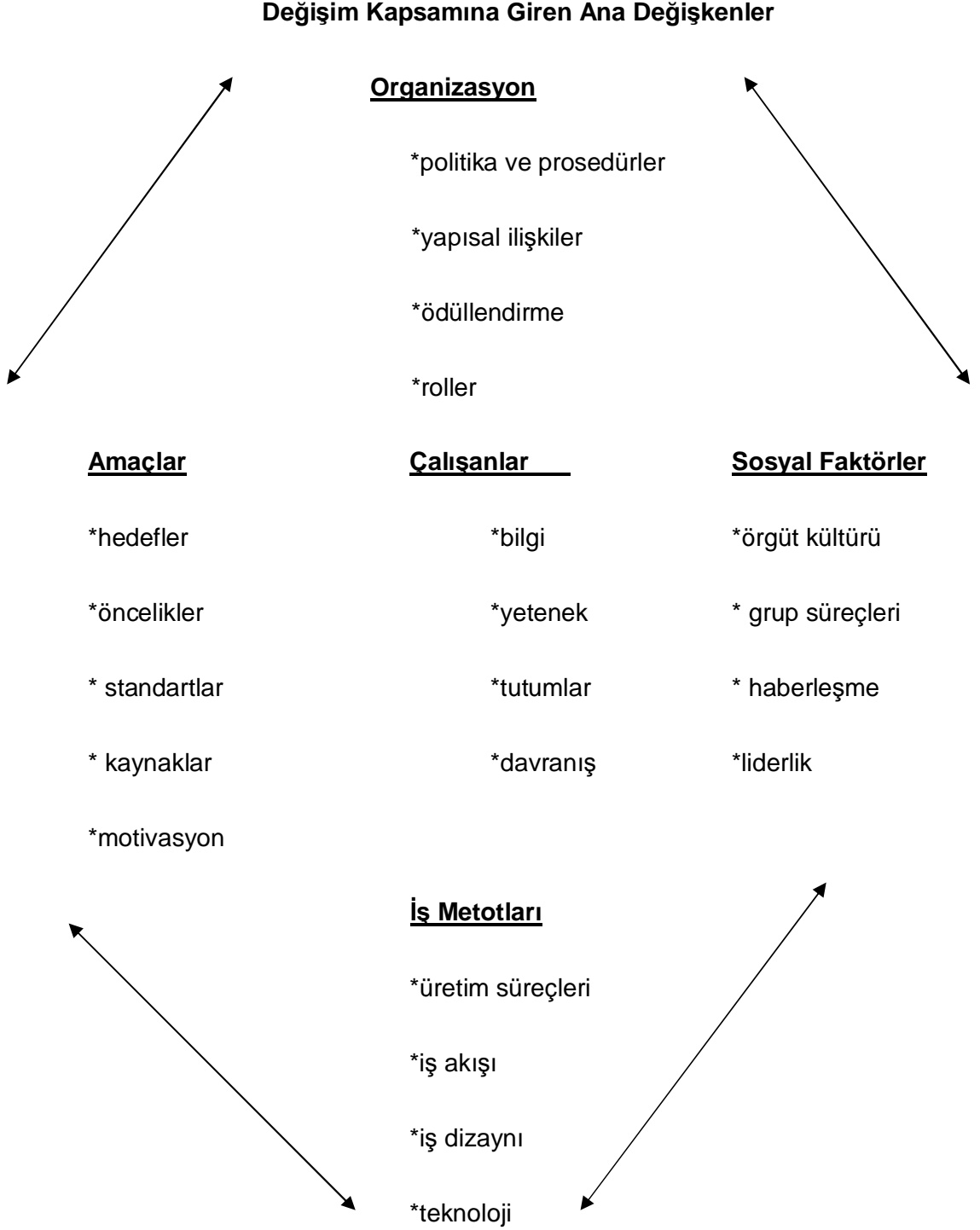
- Davranış Bilimleri ve teknik bilimlerin birçok alt bilgilerinden elde edilen ilkelerin çalışma hayatına adapte edilmesinden, yönetim ve örgütsel faaliyetlerin uygulanmasında kendilerinden yararlanılmasını sağlayan bir programdır.

Değişim sancılı bir süreç olsa da sağladığı bazı yararlar vardır. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz (Seren, 2005: 32):

- Değişim, örgüte dinamik bir yapı kazandırır ve heyecan katar,
- İş görenlerin dikkatlerinin işlerine çekilmesini sağlar,
- İşgörenlerin mesleki açıdan gelişmelerine katkı sağlar,
- Değişimle birlikte örgütte alışkanlık haline gelmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesine fırsat yaratır,
- İş görenlerin iş doyumunun artmasını sağlar.

Koçel Değişimin kapsamına giren faktörleri aşağıdaki şekilde göstermiştir (Koçel, 1998: 482):

Şekil 6: Değişimin Kapsamına Giren Faktörler



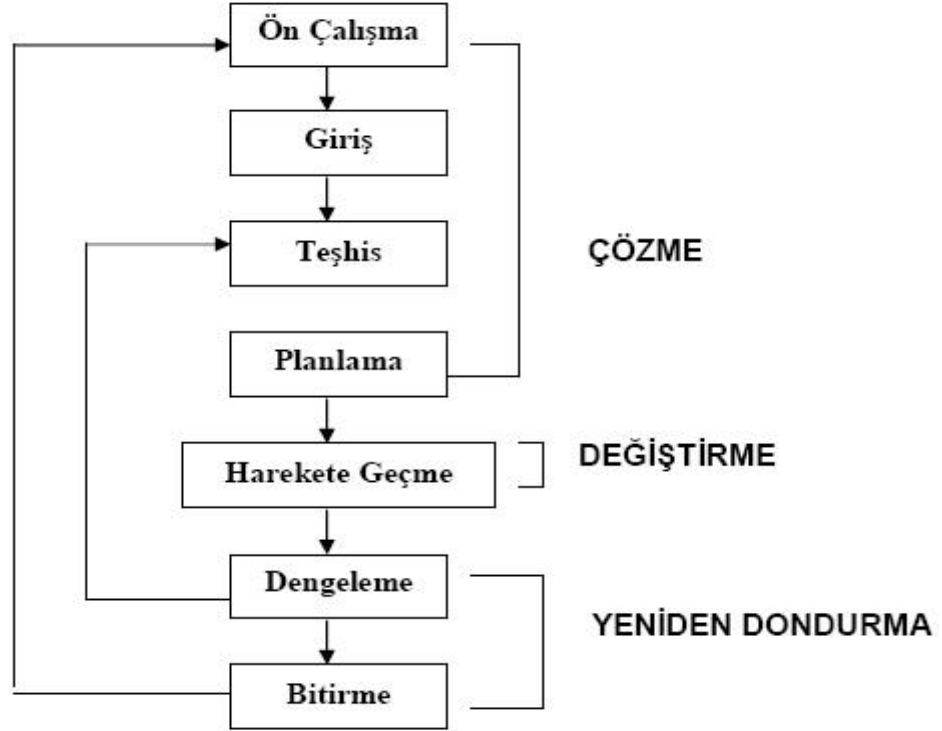
Kaynak: Koçel, 1998, s.482

2.2.2.Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması

Değişim kavramını tam olarak anlayabilmek için değişim ile ilgili sınıflandırmaları bilmek gerekir. Bu sınıflar (Koçel, 1998: 479) :

-Planlı-Plansız Değişim: Değişim sürecinin her adımı bir örgütte önceden kararlaştırılıp uygulanıyorsa yapılan değişim planlı bir değişimdir. Plansız değişim ise; değişim sürecinin safhalarının önceden düşünülmediği, örgütün karşısına çıkan ve uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimleri ifade eder.

Şekil 7 : Planlı Değişim Süreci



Kaynak: Güven, 2006, s.72

-Makro Mikro Değişim; Makro değişim organizasyonun tamamında meydana gelen, mikro değişim ise örgütün içinde alt ve ya üst düzeyde bir konu ile ilgili yapılan değişimi ifade eder.

-Zaman Yayılmış Değişim-Ani Değişim: Bazı örgütlerde değişimin yapılması zamana yayılır ve yavaş yavaş hedefe ulaşmaya çalışılır. Bazende ani değişimin zorunlu kıldığı faaliyetler hemen tamamlanarak değişim gerçekleştirilir.

-Proaktif-Reaktif Değişim: Proaktif Değişim, olası çevre şartlarını izleyerek örgütün kendini, süreçlerini, faaliyetlerini önceden değiştirerek hazır olmasını ifade eder. Reaktif değişim ise karşılaşılan bir olay karşında yapılan değişimi anlatmaktadır.

-Geniş Kapsamlı Dar Kapsamlı Değişim: Bu değişim türünün makro ve mikro değişimin farkı bir ifadesi olduğu söylenebilir.

-Aktif –Pasif Değişim: Pasif Değişim, örgütün çevresinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle kedi bünyesinde değişime gitmesidir ancak aktifi değişimi örgütün köklü bir değişim yaparak çevresini değiştirmesini ifade eder.

-İyileştirme Şeklinde Adım Adım-Radikal Değişim: Birinci değişim türü Kaizen olarak bilinen felsefeyi, ifade ederken, radikal değişim süreci geliştirme olarak tanımlanan ve reengineering olarak ifade edilen yaklaşımı anlatmaktadır.

2.2.3.Örgütsel Değişimin Nedenleri

2.2.3.1.İçsel Nedenler

Örgütü değişime zorlayan içsel nedenler, örgütün bünyesindeki bazı gelişmeler ve olaylarla ilgilidir (Koçel, 1998: 481).

Örgütsel değişime yol açan içsel nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Uslu, 2006: 15):

- Büyüme
- Şirket Evlikleri
- Gerileme
- Tepe Yöneticisi Değişimi
- Örgüte bağlı Eksiklikler

Büyüme işletmelerde değişimi zorunlu kılan önemli bir faktördür. Ekonomik bir kavramı işaret eden büyüme örgütlerde hacim artışını, nitelik ve nicelik olarak gelişmeyi anlatır. İşletmeler belirli bir büyüklüğü erişene kadar mevcut sistemleri ve

elamanları ile varlıklarını sürdürmekte, bu sınırı aştıktan sonrada büyü bir değişime ihtiyaç duymaktadır (Uslu, 2006: 16). İşletmelerin yıldan yıla hızlı bir şekilde büyümesi örgütün dengesinin bozulmasına, yetki ve görev dağılımlarında problemlere neden olacağı için değişim örgüt için zorunlu hale gelmektedir (Niğdelioğlu, 2007: 8).

Şirket Evlikleri; Şirket evliği iki ve ya daha fazla şirketin kendi ekonomik ve hukuksal kimliklerini kaybederek yeni bir kimlikle ortaya çıkmaları olarak tanımlanır. Bu şekilde karar vermiş bir örgütün sistemini, faaliyetlerini düzenlemesi ve gerekli değişimleri yapması gerekir (Uslu, 2006: 16).

Şirkette gerileme sözkonusuysa, kar satışlara paralel bir şekilde artmıyorsa örgütsel değişim kaçınılmaz hale gelmektedir (Uslu, 2006: 17).

Tepe Yöneticilerinin Değişmesi; Tepe yöneticilerinin değişmesi örgütte iki farklı şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan birincisi tepe yöneticisinin herhangi bir nedenle işten ayrılması ve yerine başka birinin gelmesi şeklindedir. İkincisi; tepe yöneticisinin bakış açısının değişmesidir (Niğdelioğlu, 2007: 8). Örgütlerde tepe yöneticilerinin değişmesi, iş görenlerin bu yeni duruma adapte olmasının sağlanması için örgütsel değişim gerekli olabilir (Uslu, 2006: 17).

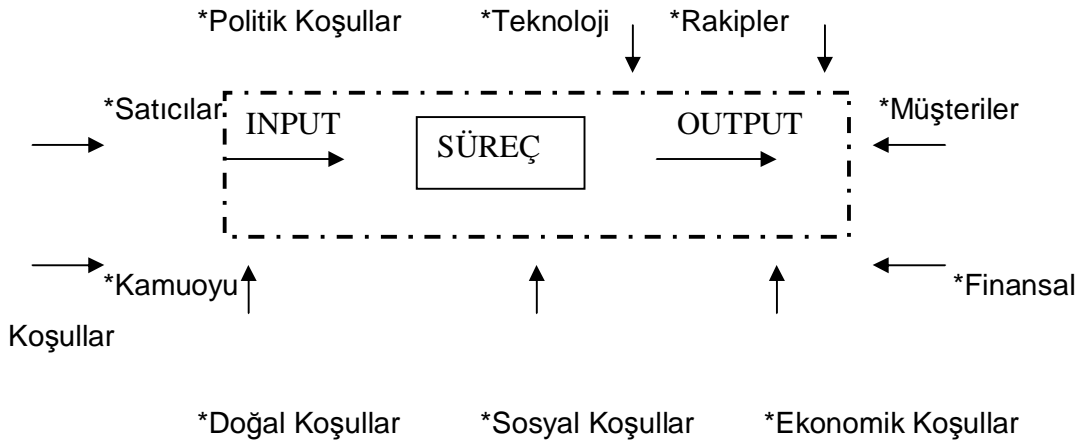
Örgüte Bağlı Eksiklikler; Örgütsel değişime neden olacak eksiklikler şu şekilde sıralanabilir (Özkan, 2002:54):

- Karar vermede ve bu kararların uygulanmasında yavaşlık
- Sürekli tekrarlanan yanlışlar
- İletişimin istenilen düzeyde olmaması
- İşletmenin belirli bölümlerinde dar boğazların olması
- Merkezci bir yönetim anlayışının olması
- Devamsızlık ve hastalık nedeniyle iş gören kapasitesinin tam olarak kullanılamaması
- Örgütün bölümleri arasında çatışmaların olması
- Yenilik ve yaratıcılığın olmaması
- Örgütün bölümleri arasında koordinasyon eksikliği
- İşlemenin amaçlarının anlaşılır olmaması
- Denetim mekanizmasının yeterli olmayışı

2.2.3.2.Dışsal Nedenler

Örgütler dış çevreden aldıkları girdileri, belirli teknolojileri kullanarak üretim süreçleri içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıları yine çevresine verir. Girdi-süreç-çıkıtı şeklindeki döngü ne kadar sürekli ve düzenli ise örgüt o kadar başarılı olacaktır. Örgütün faaliyetlerini etkileyecek olan dış çevre unsurlarındaki, girdilerdeki değişme işletme içinde bir değişme unsuru olarak ortaya çıkacaktır (Koçel, 1998: 481):

Şekil 8: Değişimi Ortaya Çıkaran Dışsal Nedenler



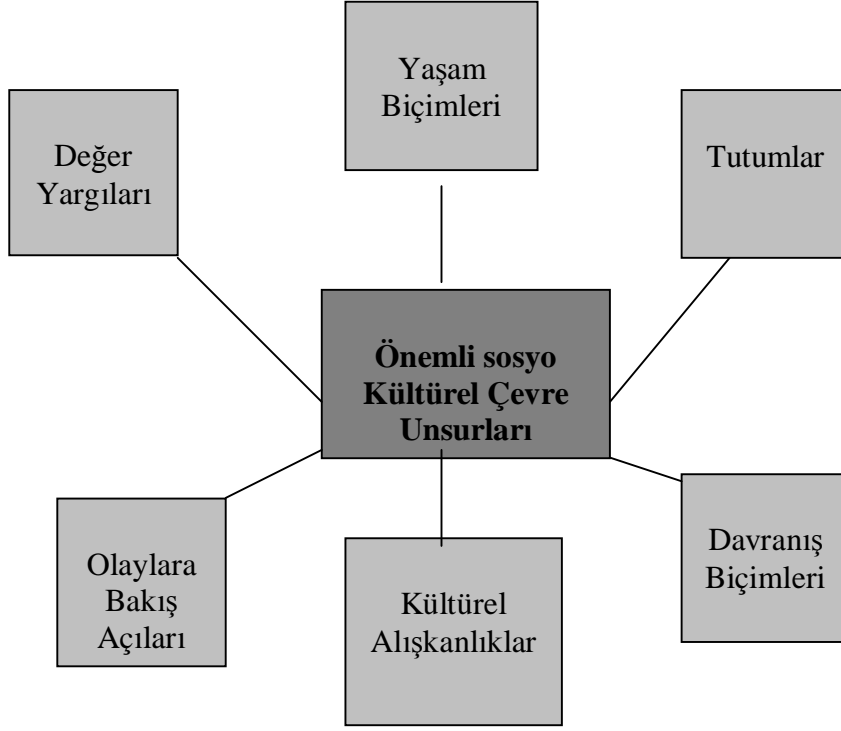
Kaynak: Koçel,1998, s.481

Örgütün değişmesine neden olan dış çevre koşulları; Doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik olarak üzere ayrılabilir. **Tabiat şartlarında** meydana gelebilecek değişiklikler örgütü değişmeye zorlayan doğal dışsal nedenler arasında yer alır (Uslu, 2006:9).

Toplumsal şartlarda örgütleri değişime zorlayan bir diğer faktördür.

Toplumsal çevredeki sosyokültürel değişmeler mal hizmet üreten işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Kuruluş yeri seçimi, nüfusun dağılımı ve kültür düzeyi gibi faktörler bu etkilenmede rol oynayan faktörlerdir (Eren,2003:68).

Şekil 9: Sosyo Kültürel Çevre Unsurları

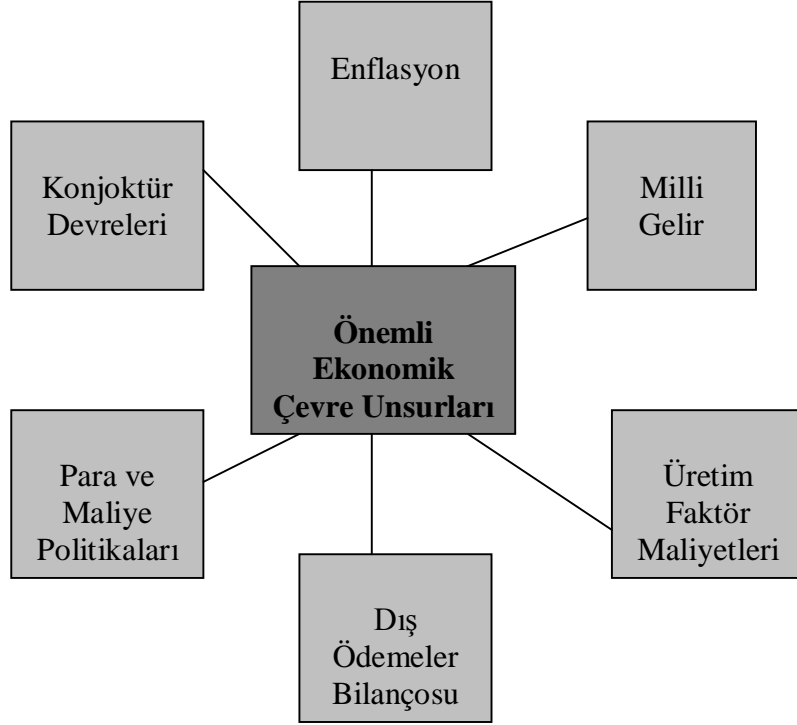


Kaynak: Mirze, Ülgen, 2004, s.87

Ekonomik Çevre yine örgütsel değişimi etkileyen faktörlerden biridir.

Ekonomik çevreyi; toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği tüketildiği, kaynakların, üretilen mal ve hizmetlerin paylaşıldığı çevre olarak tanımlayabiliriz (Ülgen, Mirze, 2004: 84).

Şekil 10: Ekonomik Çevre Unsurları



Kaynak: Mirze, Ülgen, 2004, s.54

Ülke ekonomisinde meydana gelen değişimler, devletin ekonomik politikaları işletmelerin gelecekteki durumlarını belirlemelerinde etkili olmaktadır (Uslu, 2006:12).

Ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist etkiler, devletin ödemeler dengesi, para politikası, ekonominin gelişme devresinin durumu, devletin vergi politikası gibi faktörler birçok işletmenin göz önünde bulundurması gereken, ekonomik faktörler arasında yer alır (Eren, 2003: 64).

İşletme yöneticilerinin az da olsa bazı önemli ekonomik ilkeleri bilerek ve bunlara dayanarak geleceğe dair bazı öngörülerde bulunması örgütler için önemlidir (Ülgen, Mirze, 2004: 84).

Hukuksal alandaki değişim ve gelişmeler şletmeler üzerinde dolaylı bir etkiye neden olmaktadır. Ancak; ticaret hukuku, borçlar hukuku, eşya hukuku gibi bazı hukuk dalları şletmeleri daha fazla etkilemektedir (Ülgen, Mirze, 2004: 83).

Teknolojik gelişmelerle; tüm dünyada hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

Bu gelişmelere hem bireyi, hem örgütü hem de ulusları yeniden yapılandırmaktadır. Örgütler bu değişimleri iyi analiz etmeli, yönlendirmeli ve yönetebilmelidir (Uslu, 2006:14).

Teknolojik değişimler şletmenin hedeflerini gerçekteştirmesi için fırsatlar sunduğu kadar tehlikede yaratabilir (Eren, 2003: 69). Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayanlar piyasadaki rekabet avantajlarını kaybetmektedirler (Ülgen, Mirze, 2004: 89)

Teknoloji, örgütlerde hemen hemen her şeyi etkilemektedir. Hangi işlerin yapılacağı, bu işleri yapacak personelin niteliği, üretim hacmi ve kalitesi ve iletişim teknolojiden etkilenir (Niğdelioğlu, 2007: 6).

Kuvan'a göre Örgütsel değişimin tüm iç ve dış çevre koşullarına karşın, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, işgörenlerin tatmin düzeylerini arttırmak ve örgütün gelişmesine olanak verecek bir yapı kurmak gibi amaçları vardır. Değişimin amaçlarını 4 başlıkta inceleyebiliriz (Uslu, 2006: 6-7).

- **Etkinliği Arttırmak** : Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmak, işle işi yapan kişinin niteliklerini bütünleştirmektir. İş yapan kişi ile işin özellikleri arasında bir çatışma varsa değişim kaçınılmaz hale gelmektedir.

- **Verimliliği Arttırmak**: Örgütsel değişimin diğer bir amacında örgüt içinde verimliliği arttırmaktır. Organizasyonun iç yapısı ve şletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan iş, kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişki ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinindedir.

- **Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak**: İnsanlar bazen tek düzelikten sıkılır ve bu onların iş yapmalarına motivasyonlarının azalmasına neden olabilir. Tekrardan motivasyon sağlamak için değişim gerekli olabilir.

- **Diğer amaçlar:** Tüm bu amaçların dışında değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasından karşılıklı güven yaratma, sorunları tartışma ve çözüm getirme, pozisyona dayalı otorite değil ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

Değişim davranışları tamamen değiştirecek kadar öğrenmektir. Bu nedenle örgütte değişimi sağlayabilmek için kurumda her seviyede diğer işgörenlere örnek olabilecek kişilerin değişim hedefinin etrafında birleşmesi sağlanmalıdır. Değişime inanan bunu geliştiren ve destekleyen kişilerden oluşan bir koalisyon kurulması değişimin temel özellikleri arasında yer alır (Güven, 2006: 15)

2.2.4. Değişime Direnç Kavramı

Değişim karşısında gösterilecek tepkiler örgütteki kişilerin karakterine, değişimin niteliğine, değişimi büyüklüğüne, şiddetine göre değişiklik gösterebilir. Değişim bazen bir fırsat olabilirken bazende tehdit olarak algılanabilir (Uslu, 2006: 28)

Örgütsel değişim karşısında doğabilecek en büyük engel iş görenlerin değişime direnç göstermesidir. Bu nedenle değişimin olduğu her yerde direnme de vardır diyebiliriz. Direnme bireyin en tipik ve doğal tepkisi, olarak kabul edilebilir (Uslu, 2006: 20).

Yaşamlarını sürdürmeyi örgütün devamlılığına bağlayan işgörenlerin mevcut düzeni bozacak her türlü girişimi bir tehdit olarak algılamaları doğaldır (Genç, 2006: 56).

Değişime direnç göstermek, değişimin var olan statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi ve alışılmış olanı terk etmeyi öngörmesi sebebi ile rahatsız edici bir olaydır (Koçel, 1998: 485).

Örgütlerin yeni bir düzen kurma girişimi olan değişim zor, tehlikeli ve başarısı kuşkuyla bir eylemdir. Örgüt içindeki tüm sürtüşme, çatışma ve bölünmeler değişim eksenini etrafında toplanabilir (Niğdelioğlu, 2007: 24)

Örgütte çalışan bireylerin içinde buldukları durum ne kadar tehlikeye girerse bireyin tepkileri içinde bulunduğu gruba, bu gruptan örgütteki diğer gruplara

en sonunda da örgüte yansiyacaktır. Bu şekilde çalışanların toplu olarak hareket etmeleri direnişi daha güçlü hale getirecektir. Burada liderlerin yapması gereken değişimden nasıl fayda sağlanacağını çalışanlara doğru bir şekilde anlatılması olacaktır (Seren, 2005: 48)

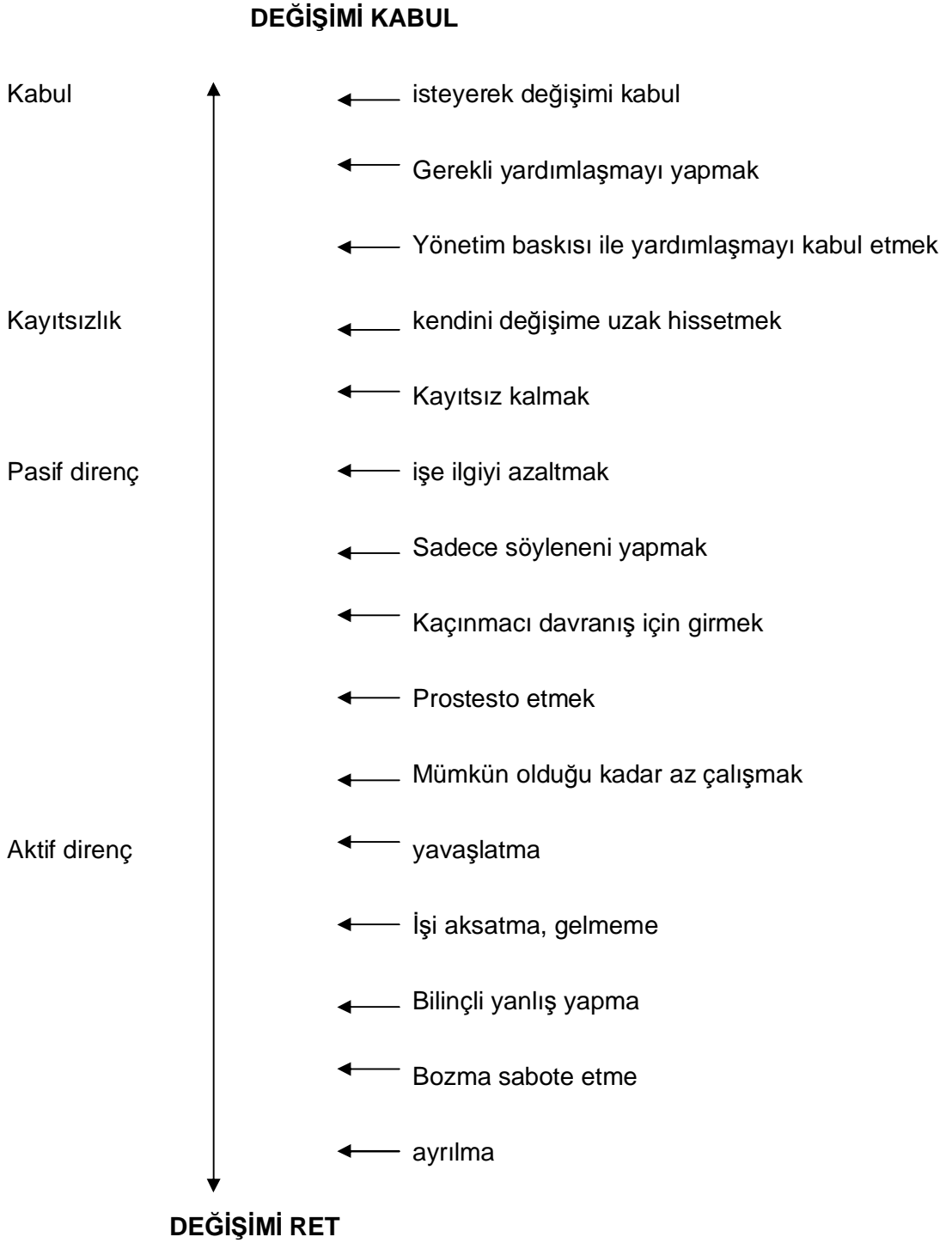
Değişime karşı direnç olgusu bilimsel çevrelerde tartışılan bir olgudur. Örgütle genel olarak değişime karşı direnç odaklıdır. Örgütler genelde statükocu, değişime ve örgütsel alt sistemlerde olabilecek yapılaşmaya karşıdır (Uslu, 2006: 20).

Değişime karşı direnmenin tipik bir şekli yoktur. Üretim faaliyetlerinde sürekli bir düşüş yaşanması, işten ayrılma sayısının artması, bölüm değiştirme, bireyler arasında çatışmaların yoğunlaşması, değişimin uygulanamayacağına dair ufak ve basit nedenlerin ileri sürülmesi bu tepkiler arasında sayılabilir (Uslu, 2006: 22)

İş gören değişime maruz kaldığında eğer yenileşmenin büyüklüğü ve türü elverişli ise ve işgörenin tutumu hoşgörülü ise değişim olumlu karşılanmaktadır. Buna karşın değişim büyük ve etkileyici, işgörenin tutumu hoşgörülü değilse değişime karşı iki tür tepki oluşmaktadır. Birincisi stres, ikincisi dirençtir (Uslu, 2006: 29)

Çalışanların değişime karşı gösterdikleri tepkiler çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu anlamak için bir çeşit direnç ölçeğinden faydalanılabilir. Bu ölçekte yer alan bir uç değişime karşı istekli olmayı gösterirken diğer uç değişimi reddedip örgütten ayrılmayı ifade eder. Bu iki uç arasına kabul, kayıtsızlık, pasif ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan daha yer alır. Bu ölçek aşağıdaki gibidir (Koçel,1998: 487):

Şekil 11: Çalışanların Değişime Gösterdikleri Tepkiler



Kaynak: Koçel, 1998, s.488

Değişimin insanları da ilgilendiren bir konu olduğu düşünüldüğünde çalışanlarla birlikte yapılması örgüt tarafından sağlanmalıdır (Uslu, 2006: 20).

Direnç ister işe ister örgüte olsun ana nedeni yapılan değişikliğin işgörenin ve ya onlara bağlı düzenin bozulacağı görüşüdür (Seren, 2005: 47).

Yapılan araştırmalar örgütlerin değişimi başarmasının zor olduğunu, örgütün yapısı, gücü, davranışları üstünde önemli bir etkiye yol açacağı için direnme ile karşılaşabileceğini ortaya koymuştur. Aşağıdaki şekil bu etkileşimi göstermektedir (Niğdelioğlu, 2007: 25):

Şekil 12: Değişim Tipleri ve Bu Değişimlere Verilen Tepkiler

Büyük ↓ Küçük Etkisi	Biraz Direnme (2) (Başarı Şansı Normal)	Yüksek Direnme (4) (Başarı Şansı Düşük)
	Düşük Direnme (1) (Başarı Şansı Yüksek)	Biraz Direnme (3) (Başarı Şansı Normal'den Daha Yüksek)

Kaynak: Niğdelioğlu,2007, s.25

- 1) Küçük Değişim Küçük Etki; Değişim küçük, örgüt kültürüne etkisi de küçük
- 2) Küçük Değişim Büyük Etki; Değişim küçük ancak kültürel etkisi fazla
- 3) Büyük Değişim Küçük Etki; Değişim Büyük ama kültürel etkisi az, iyi bir yönetimle direnç önlenir
- 4) Büyük Değişim Büyük Etki; Değişim büyük kültüre etkisi büyük. Muhtemel direnme çok fazla

Yapılan bazı araştırmalar değişime karşı altı farklı davranış biçiminin ortaya konulabileceği görüşüne varmışlardır. Bunlar; yenilikçiler, erken kabulleniciler, ilk çoğunluk, son çoğunluk, tembeller ve reddedenlerdir. Yenilikçiler heyecanlı tiplerdir

ve sırf macera olsun diye değişime ayak uydururlar. Erken kabulleniciler yeni görüşlere açık insanlardır. İlk çoğunluk, statükoyu tercih edip yeni çıkan fikri hemen kabullenen ve ayak uyduran kişilerdir. Son çoğunluk, izleyici konumundadır ve genelde olumsuz görüş belirtirler. Tembeller yeniliğe en son uyum sağlayan kişilerdir ve yenilikçilere karşı tepkilidirler. Reddedenler tamamen değişime karşı kişilerdir ve değişimi tamamen durdurabilirler (Seren, 2005: 48).

Direnç çok değişik formlarda ortaya çıkabilir. Kimi zaman kendini açıkça gösteren bir reddetme, hisleri doğrudan belli etme şeklinde kimi zamanda daha pasif ve gizli şekilde görülür. Yöneticilerin en fazla çekindikleri direncin bu pasif formudur çünkü bu direnç çok daha yıkıcı olabilir (Güven, 2006: 83).

2.2.4.1.Değişime Direncin Nedenleri

Değişime direncin farklı nedenleri olabilir. Ama her örgütte az çok görülebilecek yaygın nedenler arasında yetersizlik duygusu, bir şeyleri kaybetme endişesi, yanlış anlama ve güvensizlik duygusu, psikoloji, huy, değişimin ortaya çıkaracağı tehditler, değişimin zorla kabul ettirmeye çalışılması, liderin güven vermemesi sayılabilir (Genç, 2006: 56).

Örgütlerde değişime karşı ortaya çıkacak direnişin nedenlerini ekonomik toplumsal, kişisel ve teknik nedenler olarak sıralayabiliriz (Uslu, 2006: 21).

Değişime karşı direnç gösterilmesinin önemli nedenlerinden biriside değişimi yöneten kişilerin değişimin yapılma amacını iş görenlere açıkça ifade etmemeleridir. Değişimin neden yapıldığını bilmeyen işgören bunu kişiselleştirip direnç göstermeye başlayacaktır (Güven, 2006: 84).

2.2.4.1.1.Kişisel Nedenler:

Bilinmeyene duyulan korku, güvenlik gereksinimi, yapılan değişim hakkında bilgi sahibi olunmaması, alışkanlıklardan vazgeçilmek istenmemesi, başarısız olma endişesi, dar görüşlülük bireyin kendine güvenmemesi gibi nedenler değişime karşı direncin kişisel nedenleri arasında sayılabilir (Koçel, 1998: 486).

2.2.4.1.2.Toplumal Nedenler:

İş görenler değişimin örgütte kurdukları iletişimde bozacağı düşüncesiyle değişime direnç gösterebilirler. Birey içinde bulunduğu örgütün, takımın, tehdit altında olduğunu düşünür ve direnişe geçer (Uslu, 2006: 20).

2.2.4.1.3.Ekonomik Nedenler:

Değişime direncin ekonomik nedenleri arasında, işgörenlerin yapılan değişimin işsizlik getireceği yönündeki korkusu, çalışma saatlerindeki artış, ücret azalması ve ya iş hızının azalması tehlikesi sayılabilir (Genç, 2006: 56). Örgütsel direnişi etkileyen en önemli faktör Ekonomik faktörlerdir. Birey mevcut durumdaki konumunu, statüsünü, gelirini kaybedeceği endişeyle direniş gösterir (Uslu, 2006: 20).

2.2.4.1.4.Teknik Nedenler:

Teknik nedenlerle ortaya çıkabilecek direnişin kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uslu, 2006: 26):

- Teknolojik işsizlik korkusu
- İş yükünün artacağı endişesi
- Teknik konularda yetersiz kalma korkusu
- İş-ücret-ödül konusunda değişiklik korkusu
- Değişimi teknik olarak imkânsız görme
- İş şartlarında değişiklik korkusu

Değişimi etkileyen diğer nedenler arasında, örgütsel lider eksikliği, bilgisizlik, dogmatizm, mükemmeliyetçilik, umursamazlık, kırtasiyecilik sayılabilir (Genç, 2006: 57).

2.2.4.2.Değişime Direncin Önlenmesi

2.2.4.2.1.Haberleşme

Etkili bir iletişimin faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Genç, 2006: 61):

- Değişimin işgörenler tarafından tamamen algılanmasını ve değişimin nedenlerini ortaya koymayı sağladığı için direnişi azaltabilir.
- İletişim etkili olarak uygulanırsa çalışanlar kendilerine değer verildiğini hisseder.
- Herkesin krizden haberinin olması doğabilecek itirazları azaltır.
- Değişimde çalışanların tepkilerini, beklentilerini kontrol edebilmek önemlidir buda etkili bir iletişimle mümkün olabilir.

İş görenler çalıştıkları ortamı yaşamlarının birer parçası olarak gördükleri için ani değişimlere tepki göstermeleri doğaldır. Bu nedenle değişimden dolayı ya da doğrudan etkilenecek personele değişimi önceden haber vermek önemlidir. Planlı değişikliklerin personel tarafından önceden bilinmesi gereklidir (Uslu, 2006: 32).

2.2.4.2.2. Eğitim

Değişimi uygulayacak olan değişim yöneticisinin çalışanların değişim konusunda bilinçlenmesini sağlamak için eğitim programları hazırlaması gerekir. Değişim sonucunda çalışanların görev tanımlarında, iş süreçlerinde değişiklik olacaksa bu değişiklikler konusunda da mutlaka eğitimler verilmelidir. Verilen eğitimler değişime olan direnci azaltacaktır (Güven, 2006: 89).


2.2.4.2.3. Katılım

Değişimin uygulanması aşamasında değişimden etkilenecek kişilerin bu sürece katılımlarını sağlamak direnci kırabilceği gibi çalışanların değişimi sahiplenmelerini de sağlayabilir (Hussey, 1997: 38).

Değişimden etkilenen bireylerin değişimle ilgili faaliyetlerin içine katılmaları, onu planlamaları, yaratmaları ve uygulamaya çalışmaları değişme olan direncin azalmasında etkili olmaktadır. Katılımcılık değişime olan direncin kırılmasında rol oynayacaktır. Aynı zamana değişime en çok direnen personelin değişim faaliyetlerinde karar verici bir pozisyona koymak onları sisteme daha çok katılmasına bu pozisyonlarda görev alarak konuya daha fazla önem vermelerini sağlayacaktır (Uslu, 2006: 33).

Çalışanlar değişime aktif ya da pasif olarak katılabilirler. Bu yönde sergiledikleri davranışlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Uslu, 2006: 34).

Tablo 4: Çalışanların Değişime Karşı Tepkileri

Yönetimin Davranışı		Çalışanların Davranışı
	Yetki Verme	Karar Verme ve Uygulama
	Grup Kararı	Çalışma Gurplarının Plan ve Önerileri Üzerinde Uzlaşma
	Çalışanları Katılıma Teşvik Etme	Grup Üyelerinin Önerileri Resmi Olarak Oluşturulmuş Çalışma Gruplarının Önerileri Resmi Olmayan Çalışma Gruplarının Önerileri Çalışma Gruplarının Problem Analizi ve Çözme Çalışmaları Bireysel Öneriler
	Çalışanlara Danışma	Sorunları yüzyüze görüşme Çalışanlarla Yüzyüze Görüşme Yaparak Görüşlerini Alma
	Çalışanları Dahil Etme	Brifing ve Toplantılara katılma
	Pasif Katılım	

Kaynak: Uslu,2006, s.34

Katılımda önemli olan katılan kişilerin fikirlerinin uygulanıp uygulanmamasından çok kişilerin kendilerini etkileyen bir değişim olayının içinde yer aldıklarını ve dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 1998: 488).

Katılımın çalışanlar üzerinde yaratacağı etkiler ve sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Genç, 2006: 60):

- İşgörenin değişim konusunda fikrinin alınması onda sahiplik duygusu yaratır,
- Kişilerin korkularını dile getirmeleri için bir fırsat yaratır, korkularına, endişelerine bir çözüm bulunması için ortam oluşturur,
- Kişiler öfkelerini dile getirerek memnuniyetsizliklerini azaltabilir,
- Değişimle ilgili her konunun ve faaliyetin anlaşılması sağlanır,
- Gerçekleri konuşma imkanı sunacağı için örgütte dedikodu ortadan kalkar,
- Belirsizliklerin az da olsa ortadan kalkması sağlanır,
- Kişilerin davranışlarını değiştirir, yapılan değişikliğin iyi bir değişiklik olduğu fikrine varılır,
- Katılımcıların stres seviyeleri azalır, meydana gelen/gelebilcek olayları kontrol altında tuttıkları hissi verir.

2.2.4.2.4. Destekleme

Çalışanlar yeni düzene alışmakta zorluk çekiyorsa bu durum yönetim tarafından eğitimlerle, duygusal destekle ve ya işe kısa bir süre gelmeme şeklinde desteklenmelidir (Uslu, 2006: 35).

Çalışanların değişim karşısındaki yaşadığı sıkıntılar ile ilgilenilmeli eğer aynı tip sıkıntılar çalışanların çoğunda görülüyorsa genel eğitim ve seminerler düzenlenmelidir (Güven, 2006: 90).

2.2.4.2.5.Taviz Verme

Burada amaç işgörenele tavizler vererek onların değişime olan dirençlerini kırmaktır. Çoğu zaman başarılı olan bir yöntemdir. Değişim çalışanlara bir terfi imkanı yükselme sağlıyorsa burada taviz verme değişimin bir parçasıdır. Ama çalışanlara değişimi kabul ettikleri taktirde ücretlerinin artacağı söylenirse burada taviz verme değişimden ayrı olarak düşünülmüş demektir. Kabul gören yöntem taviz vermenin değişimin bir parçası olduğu yöntemdir (Uslu, 2006: 36-37).

2.2.4.2.6.Tehdit Etme / Baskı Yapma

Bu yöntem çok fazla tercih edilen bir yöntem olmasa da bazı yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Değişimi zorla gerçekleştirmeye çalışan örgütlerde değişimin kalıcı olmadığı görülmüştür. Değişime karşı gösterilen direnci kırmak için gerekli yöntemleri kısaca yazmak gerekirse (Seren, 2005: 52):

- İşgörenlere değişimden sağlayacakları fayda önceden anlatılmalı
- Çalışanların bağlılığını arttırmak için paylaşılan bir vizyon oluşturmalı
- Yönetime karşı güveni arttırmak bunun içinde adil bir yönetim tarzı benimsemeli
- Değişimi gerçekleştirecek olan yönetim değişim uygulamalarını alt kademelere yaymalı
- Değişimden etkilenecek personelin katılımı sağlanmalı
- İşgörenlerin görüş ve düşüncelerine saygılı olunmalı, değişme karşı tutumları, kuralları dikkate alınmalıdır.

Değişime direncin önlenmesinde uygulanan bu yöntemlerin ve bu yöntemlerin yarar ve sakıncalarını aşağıdaki tablo ile özetleyebiliriz. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995:176)

Tablo 5: Direncin Önlenmesinde Uygulanan Yöntemler-Yaraları ve Sakıncaları

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
1. Eğitim ve Haberleşme	Bilgi eksikliği ya da bilginin hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulandığında herkes bu yöntemi destekler	Çok kişiyi ilgilendiriyorsa zaman kaybı yaratabilir.
2. Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve ya tepki çok fazlaysa	Katılımcılar yeni uygulamadan haberdar olacak ve bu konuda söz sahibi olacaklar.	Katılımcıların hazırladığı değişim planı uygun değilse zama alıcak.
3. Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorsa	Çalışanların yeni olan uygulamalara uyumları kolaylaşır.	Masraflı ve zaman alıcı bir yöntemdir. Başarısız olma ihtimali vardır.
4. Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha büyük tepkiler önlemek için iyi bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa pahalı bir yöntemdir.

5. Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu yada kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri ucuz ve çabuk önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissedip sorun çıkarırlar
6.Tehdit ve Baskı Yapma	Hızlı bir şekilde harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Hızlı çözüm getirir.	Bazen çalışanları yöneticilere karşı tahrik eder.

Kaynak: Sabuncuğulu, Tüz, 1995, s.176

2.2.5.Değişim Yönetiminde Uygulanacak Stratejiler

Değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ve bu başarının sürekliliğini sağlamak sadece değişim ihtiyacının hissedilmesi ile değil bunu bir süreç olarak ele almayı ve bunu değişimin her adımında göz önünde bulundurmaktan geçer. Bu süreci uygularken unutulmaması gereken bir diğer faktörde üst yönetim desteği ve çalışanların değişime istekli olmasıdır (Güven, 2006: 77).

Larry E. Greiner'a göre değişim altı basamaklı bir süreçten oluşur. Bu süreçleri kısaca üst yönetime baskı, üst yönetimin müdahalesi, problem alanlarının analizi, yeni çözümlerin keşfi, yeni çözümlerin denetlenmesi ve olumlu sonuçlardan faydalanma olarak sıralayabiliriz. Detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse (Güven, 2006: 78-79):

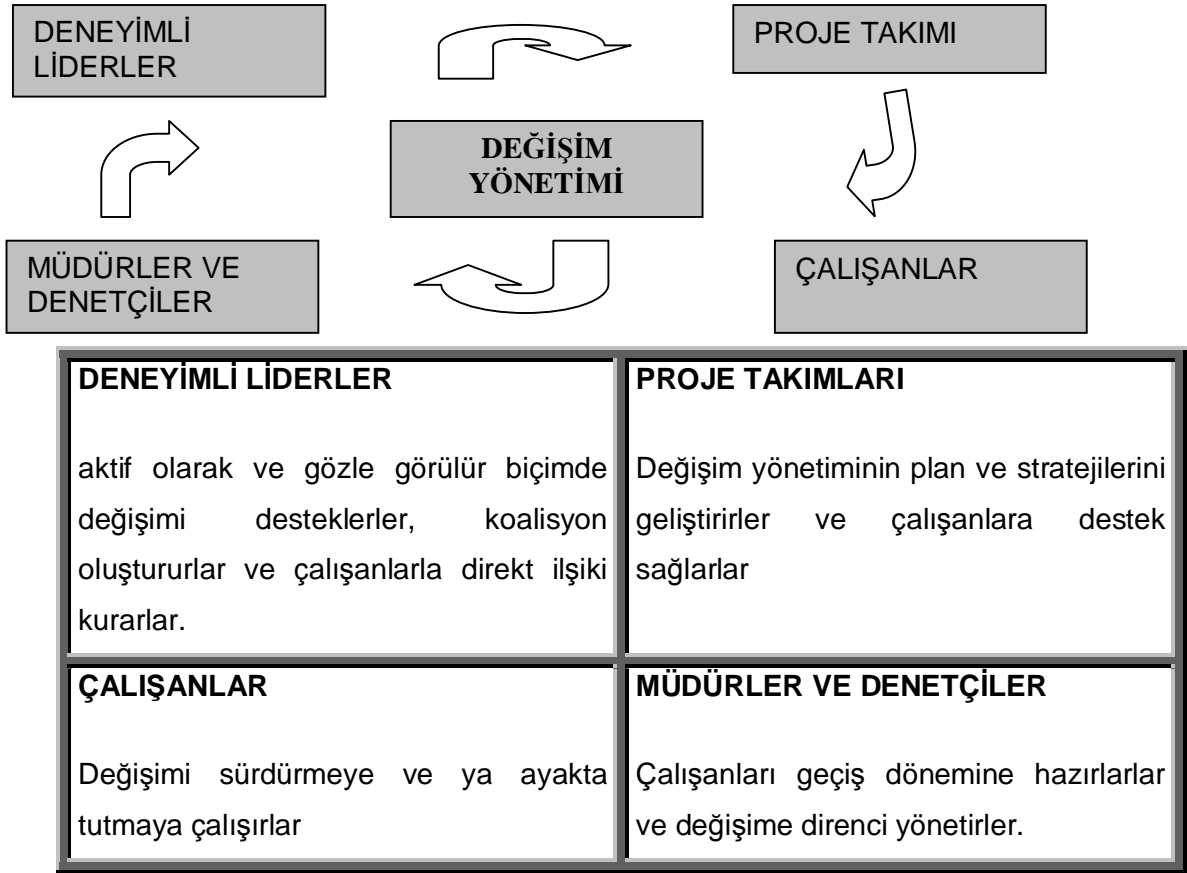
1. Aşama: Üst yönetim üzerinde içten ve dıştan baskılara oluşur. Bu baskılara karşı birşeyler yapılması için uyarılar ortaya çıkar.
2. Aşama: Çevreden gelen uyarıların üst yönetim tarafından dikkate alınması gerekir. Gelen uyarıyı bir sorun olarak ele alıp problemi çözmeye çalışacaktır.
3. Aşama: Astaların sorunların çözümü için üst yönetime destek olması gerekir. Herkes problemin çözümü için yeni fikir ve öneriler geliştirirler.
4. Aşama: Problemin çözümü için çalışanların katılımı sağlanır. Katılımın önemi vurgulanır.
5. Aşama: Önerilen süreçler bu aşamada küçük bir ölçek üzerinde uygulanır ve sonuçlar gözlemlenir.

6. Aşama: Sonuçlar olumlu ise desteklenir ve önerinin daha geniş bir alana uygulanması için çalışma başlatılır.

Etkin bir değişim yönetimi organizasyonun tüm seviyelerinde bir eylemi gerektirir. Bu eylemi aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

http://www.prosci.com/prosci_change_series.pdf, s,4 (20.02.2009)

Şekil 13: Değişim Yönetiminde Eylem Planı



Kaynak: Prosci Değişim Yönetimi Serisi

http://www.prosci.com/prosci_change_series.pdf, s,4 (20.02.2009)

Değişimi yönetmek, yönetim hedeflerinin örgütün her kademesine etkin bir şekilde iletilmesi, anlaşılmasının sağlanması ve geri bildirimlerin alınarak değerlendirilmesi ile sağlanabilir (Güven, 2006: 25)

Değişimin ortaya çıkmasından sonra yöneticilerin bu değişimi nasıl yöneteceklerini de bilmeleri gerekir. Yöneticilerin değişimi sağlıklı bir şekilde yönetmeleri için Kotter tarafından ortaya çıkarılan “Büyük Değişimler Yaratma Sürecinin Sekiz Adımı” şöyle tanımlanmıştır (Uslu, 2006: 41):

- **Kaçınılmaz bir anlayış yaratılması:** Pazarın ve rekabet koşullarının iyi bir şekilde incelenmesi, olan ve ya oluşabilecek krizlerin ve ya fırsatların belirlenmesi.
- **Rehber Şeklinde İşbirliği Yaratılması:** Değişimin yürütülmesinde önder olabilmek bir takım yaratılması
- **Vizyon ve Strateji Oluşturulması:** Değişim için gösterilen çabaları yönlendirmeye yarayacak bir vizyon geliştirmesi ve bu vizyon etrafında belli stratejilerin oluşturulması
- **Değişim Vizyonu İle İlgili İletişime Geçilmesi:** Yeni vizyon ve stratejileri işgörelere aktaracak tüm iletişim araçlarının kullanılması
- **Çalışanların Güçlendirilmesinin Sağlanması:** Değişimin önündeki engellerin kaldırılması, değişim vizyonuna uymayan süreçlerin değiştirilmesi
- **Kısa Dönemli Kazançların Yaratılmasının Sağlanması:** Performansa yönelik iyileştirici çalışmaların planlanması. Başarılı olan personelin ödüllendirilmesi
- **Elde Edilen Kazançların Pekiştirilmesi ve Daha Fazla Değişim Faaliyeti için Kullanılması:** Elde edilen kazançların değişimin uygulanması ve geliştirilmesinde kullanılması. Yeni personelin işe alınması ve ya mevcut personelin terfi ettirilmesi, değişim sürecinin sürekli olarak canlı tutulması
- **Örgüt Kültürüne Yeni Yaklaşımların Eklenmesi:** İyi bir liderlik anlayışı ve etkin bir yönetim tarzının benimsenmesi, oluşacak yeni davranışlarla örgütsel başarı arasındaki bağın doğru bir şekilde ifade edilmesi.

Değişim yönetiminde uygulanacak stratejileri “tepe yönetici-işbirliği”, “kökten-adım adım” kriterleri ile bir matriste görülebilir (Uslu, 2006: 38).

Tablo 6: Değişim Yönetimi Stratejileri

DEĞİŞİM STRATEJİLERİ	TEPEDEN	İŞBİRLİĞİ
KÖKTEN	I	III
ADIM ADIM	II	IV

Kaynak: Uslu, 2006, s.38

I numaralı kutucuk, tepeden ve kökten değişimi ifade etmektedir ve bu değişim stratejisinde çalışanların katılımı söz konusu değildir. Çalışan değişime uymak zorundadır ancak bu değişim stratejilerinin çok başarılı olduğu söylenemez.

II numaralı kutucuk, tepeden inme değişim kararının iş görenler tarafından adım adım uygulanmasını ifade eder ancak adım adım da olsa çalışanlar bu değişime uymak zorundadır ve bu tarz bir değişim stratejisinin de başarılı olduğunu söylenemez.

III numaralı kutucuk, burada kökten değişimin değişim yöneticileri ve çalışanlarla birlikte yapılması söz konusudur ve değişimin uygulanması şansı bir az daha fazladır ancak yine bazı duraksamalar görülebilir.

IV numaralı kutucuk, yine kökten değişimlerin çalışanlarla birlikte adım adım uygulanması temeline dayanan, katılım ve güven esaslı bir stratejidir.

Değişim sürecinde ve değişimin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken bir nokta değişim taraflarının tutum ve davranışlarıdır. Değişimin önemi ve gerekliliğini fark etmeyenler, fark ettikleri halde çıkarlarına ters düştüğü için değişimi kabul etmeyenler, değişimin gerektirdiği hazırlıkları yapmadan karşı çıkanlar, gelecek yönelimli olmak yerine yerinde saymayı tercih edenler, değişimi merkezici ve baskıcı yöntemlerle gerçekleştirmeye çalışanlar ve değişimin gerekliliğini kavrayan ancak harekete geçmeyenlere dikkat edilmelidir (Güven, 2006: 79-80).

Örgütlerde değişimler ne kadar dirence de yol açsa örgütteki çalışanların tutumları, olaylara bakış açıları, karşılaştıkları sorunları çözebilme yetenekleri bu direnci azaltmada ve ya direnci tamamen yok edip değişime katkıda bulunmada önemli bir faktördür (Güven, 2006: 79-80).

Bu nedenle değişim yöneticilerinin örgüt çalışanlarının değişime yeniliğe bakış açısını tespit edip buna göre değişimi planlayıp uygulaması önem kazanmaktadır. Bu noktada iş görenlerin yenilikçi davranış tiplerinden hangisini benimsedikleri konusu gündeme gelmektedir. İş görenler aktif ya da pasif bir biçimde değişim sürecine ortak olup bu sürecin örgütün yararına bir şekilde gelişmesi için çaba sarfedebilirler. Değişim yöneticilerinin bunu iyi bir şekilde tahlil ederek uygulaması gerekir.

Değişim süreci içerisinde çalışanların gösterdikleri davranış tiplerine göre sürecin belirli yerlerinde görevlendirmek hem iş görenin kendine güvenini arttıracak hem de kendini örgütle bütünleştirerek örgüte bağlılığını arttıracaktır. Katılım faktörünün değişime direnci kırmasındaki rol dikkate alındığında çalışanların değişimi sahiplenmelerinin değişim sürecinde görev almaları direncin ortadan kalkıp, yerini değişimi geliştirici, destekleyici, iyileştirici ve sürdürülebilir davranışların almasını sağlayabilir.

Risk alan, rekabeçi , yenilikçi işgörenler değişim sürecinde kilit ve aktif görevlere getirilirken, problem çözen, iyileştirici, takım çalışmasına yatkın tasarlayıcı bireyler arka planda değişimin uygulanmasını destekleyerek bu sürecin rahat atlatılmasına yardımcı olabilirler. Bu kilit görevlendirmeler hem çalışanların örgüte olan bağlılık ve inaçlarını arttıracak hem de değişime direnci kıracaktır.

Yenilikçi davranış tipleri 4 şekilde olabilir. Bu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Whetten, Cameron, 2006: 184).

Şekil 14: Yenilikçi Karşı Davranış Tipleri

Esneklik	
TASARLAYICI Sürdürülebilir ol Katılımcı, takım çalışması, güven yaratma, koordinasyon İçerde	YENİLİKÇİ Yeni ol Devrimci,dönüşümcü, risk alan, deney yapan Dışarda
GELİŞTİRİCİ VE İYİLEŞTİRİCİ İyi ol Titiz, dikkatli,süreç kontrolü, problemleri açıklamak, iyileştirici	YATIRIMCI İlk ol Rekabetçi, hızlı cevap veren, problemlerin üstüne giden
Kontrol	

Kaynak: Whetten, Cameron, 2006, s.184

Kişiler yukarıdaki 4 farklı şekilde yeniliğe karşı tavır sergileyebilirler. Tasarlayıcılar; içerde yeni fikrin, yeni bir uygulamanın değişimin sürdürülebilir olmasını sağlarlar. Katılımcıdırlar ve birimler arası koordinasyonu sağlarlar.

Geliştirici ve iyileştiriciler; yeniliğin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yaparlar.

Yenilikçiler; radikal kişilerdir. Risk alan bir yapıya sahiptirler.

Yatırımcılar ise rekabeti sever ve problemlerin üstüne giden kişilerdir.

Değişimi gerçekleştiren örgütlerin yukarıdaki bakış açılarına sahip kişilerle çalışması, değişimin rahatlıkla anlaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Örgütsel değişimin, etkinliği, verimliliği, motivasyonu arttırmak yönündeki amaçları dikkate alındığında yenilikçi bakış açılarına sahip bireylerin örgüte sağlayacağı faydanın önemli olacağını söyleyebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı; özdeğerleme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının işgörenler tarafından nasıl algılandığını incelemektir.

Günümüzün sürekli değişen şartları göz önüne alındığında değişim yönetimi, özdeğerleme ve örgütsel bağlılık kavramları daha çok önem kazanmıştır. İşletmeler için önemli olan bu kavramların etkin bir şekilde uygulanması için işgörenlerin bu kavramları ne derece algıladıkları içlerine ne derece sindirdikleri ve uyguladıkları da önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasının ardından özdeğerleme, örgütsel bağlılık, değişim yönetimi, değişime direnç kavramlarını kapsayan bir anket oluşturulmuştur.

Anket 3 ana faktör olmak üzere toplam 80 sorudan oluşmaktadır. Anket Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Özel bir hastane olmak üzere iki hastaneden toplam 182 kişiye uygulanmıştır.

3.1.1.Araştırmanın Evreni

Araştırma evreni için Türkiye çapında toplam 4 hastane seçilmiş, seçilen hastaneler arasında biri kamu biri özel sektörden olmak üzere 2 hastane uygulamayı kabul etmiştir.

3.1.2.Araştırmanın Oluşturulmasında Kullanılan Ölçek ve Analizler

Özdeğerleme, değişim yönetimi, değişime direnç ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili bir literatür taraması yapılmış ve bir anket hazırlanmıştır. Anket ölçeklerinin oluşturulmasında literatür taraması ve uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Değişime Direnç faktörüyle ilgili soruların oluşturulması konusunda ETLIE 'nin "**Innovative Attitudes, Values and Intentions In Organization, Journal Of Management Studies**" makalesinde yer alan ölçekten faydalanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak 5'li Likert tipi anket ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin öncelikli olarak güvenilirliği test edilmiştir. İçsel geçerliliği anlamak için faktör analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağlı değişken üzerindeki analizlerini incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada hipotezleri test etmek için Anova ve T testleri kullanılmıştır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için çapraz tablolar yapılmıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.2.1.Sayısal ve Yüzde Olarak Dağılımı

Araştırma anketi demografik verileri frekans ve yüzde değerleri Tablo 6'da verilmiştir. Araştırmaya toplam 182 kişi katılmıştır. Ankete katılanların %34'ü 20-29 yaş arasında, % 45,1 30-39 yaş, yüzde 12,6'sı 40 yaş ve üzeridir. 15 kişi yaş ile ilgili soruyu boş bırakmıştır. Buna göre ankete katılanların çoğunluğu 30-39 yaş arasındadır.

Ankete katılan 182 kişinin 139'u (%76,4) kadın, 21'i (% 11,5) erkektir. 22 kişi cinsiyet ile ilgili soruyu boş bırakmıştır. Ankette cinsiyette homojen bir dağılım olmadığı görülmektedir.

Ankete katılan kişilerin iş yeri deneyimlerine baktığımızda, katılımcıların %31,9'u 1-5 yıl, %21,4 5-10 yıl, %22'si 11-15 yıl arasında buldukları kurumda çalışmaktadırlar. 29 kişi bu soruyu cevaplamamıştır. Genel olarak katılımcıların iş yeri deneyimlerinin çok fazla olmadığı görülmektedir.

Mesleki deneyime verilen cevaplara göre katılımcıların %21,4'ünün mesleki deneyimleri 11-15 yıl arasındadır. Mesleki deneyimi 6-10 yıl arası değişen katılımcılar %19,2'lik bir dilimi oluşturmuştur. 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip katılımcıların oranı ise %20,3 olarak belirlenmiştir.

Tüm maddelere ölçek analizi yapılmış, maddelerin ortalaması 3,942, varyansı 0,309 dur. Maddelerin ortalaması dikkate alındığında, 4'e yakın bir ortalama çıktığı göz önüne alındığında katılıyorum yönünde cevap verme eğilimi gösterdiklerini söyleyebiliriz.

Anketin %52'si Özel Hastane tarafından cevaplandırılmıştır. %47,8'i ise Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi tarafından cevaplanmıştır.

Demografik Veri Analizi

Tablo 7: Örneklem Profilinin Frekans ve Yüzde Değerleri

<u>YAŞ</u>	<u>FREKANS</u>	<u>YÜZDE</u>
. 20-29 yaş arası	62	34,1
. 30-39 yaş arası	82	45,1
. 40 yaş ve üzeri	23	12,6
. Boş	15	8,2
TOPLAM	182	100,0
<u>CİNSİYET</u>		
. Kadın	139	76,4
. Erkek	21	11,5
. Boş	22	12,1
TOPLAM	182	100,0
<u>İŞ YERİ DENEYİMİ</u>		
. 1-5 yıl	58	31,9
. 6-10 yıl	39	21,4
. 11-15 yıl	40	22,0
. 16 yıl ve üzeri	16	8,8
. Boş	29	15,9
TOPLAM	182	100,0
<u>MESLEKİ DENEYİMİ</u>		
. 1-5 yıl	37	20,3
. 6-10 yıl	35	19,2
. 11-15 yıl	39	21,4
. 16 yıl ve üzeri	50	27,5
. Boş	21	11,5
TOPLAM	182	100,0
<u>HASTANE</u>		
. Özel Hastane	95	52,2
. Eskişehir Kadın Doğum Hastanesi	87	47,8
. TOPLAM	182	100,0

Betimsel İstatistik

Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

FAKTÖR	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
SONUCLAR-İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	182	1,80	5,00	4,2539	,65147	424
LİDERLİK-STRATEJİ	182	1,44	5,00	4,3837	,64169	,412
CALIŞANLAR-KAYNAKLAR	182	1,38	5,00	4,1240	,78723	,620
SUREÇ	182	1,33	5,00	4,1868	,68184	,465
NORMATIF BAĞLILIK	182	1,00	5,00	3,0549	1,25911	1,585
DUYGUSAL-DEVAM BAĞLILIĞI	182	1,67	5,00	4,3645	,57757	,334
GELİŞTİRİCİ-İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ	180	2,33	5,00	4,2409	,50692	,257
TASARLAYICI-SÜRDÜRÜLEBİLİR DAVRANIŞ	180	1,75	5,00	3,9903	,67074	,450
YENİLİKÇİ-YATIRIMCI DAVRANIŞ	180	2,20	5,00	3,7667	,62913	,396

Araştırmadan elde edilen sonuçların tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde EFQM bölümünün faktörlerinden Sonuç faktörünün ortalaması 4,2539, Liderlik ve Strateji Faktörünün ortalaması 4,3837, Çalışanlar ve İş birliği ve Kaynak Faktörünün ortalaması 4,1240, Süreç faktörünün ortalaması 4,1868'dir. Verilen cevapların ortalamasının 4'ün üzerinde olması katılımcıların anketin bu bölümündeki sorulara katıldıklarını göstermektedir. Liderlik ve Strateji faktörünün ortalamasının EFQM faktörleri içerisinde biraz daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Katılımcıların bu faktörle ilgili sorulara daha çok katıldıklarını göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık bölümü katılımcılar tarafından Normatif ve Duygusal-Devam Bağlılığı şeklinde algılanmıştır. Normatif Bağlılık ortalaması 3,0549, Duygusal Devam bağlılığı ortalaması 4,3645'dir. Katılımcıların normatif bağlılık sorularına net cevap vermedikleri, tam emin olmadıkları, Duygusal ve Devam

bağlılığı ile ilgili sorulara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık algılarının Duygusal-Devam Bağlılığı yönünde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların değişim ve yenilik karşında gösterdikleri davranış tiplerini incelediğimiz ve Değişime Direnç başlığı altında sorduğumuz sorular anket katılımcıları tarafından üç farklı faktörde algılanmıştır. Birinci faktör olan Geliştirici ve İyileştirici Davranış faktörünün ortalaması 4,2409, İkinci faktör olan Tasarlayıcı-Sürdürülebilir Davranış faktörünün ortalaması 3,9903, üçüncü faktör olan yenilikçi-Yatırımcı Davranış faktörünün ortalaması 3,7667 olarak çıkmıştır. Bu ortamalardan anlaşılacağı üzere katılımcılar birinci faktör olan Geliştirici-İyileştirici Davranış faktörüne olumlu yönde cevap vermişlerdir. Diğer iki faktörün ortalamaları da 4'e yakındır ancak algılamanın daha çok birinci faktör üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

3.2.2.Güvenilirlik

Öncelikle anketin tamamı için güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucu genel Cronbach alpha 0,964 ($P<0,001$) bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel çalışmalarda kabul edilen sınırın üstündedir.

Anketi oluşturan 80 ifadeden 3 tanesi geçerliliği ve güvenilirliği düşürdüğü için çıkarılmıştır.

Madde setlerinin ayrı ayrı güvenilirlikleri incelendiğinde;

- 33 maddeden oluşan **EFQM seti** Cronbach Alpha 0,978 ($p<0,001$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.
- 6 maddeden oluşan **Örgütsel Bağlılık seti** Cronbach Alpha 0,724 ($p<0,001$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.
- 14 sorudan oluşan **Değişime Direnç seti** Cronbach Alpha 0,883 ($p<0,001$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında anket setlerinin güvenilirliklerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre, oluşturulan faktörler ve uygulama arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilir.

Her bir setin kendi içindeki faktörlerinin de güvenilirliği incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9: EFOM Seti Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu

FAKTÖR ADI	CRONBACH APLHA DEĞERİ
SONUÇLAR-İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	0,886 (p<0,001)
LİDERLİK VE STRATEJİ	0,940 (p<0,001)
ÇALIŞANLAR VE KAYNAKLAR	0,947 (p<0,001)
SÜREÇLER	0,900 (p<0,001)

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Seti Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu

FAKTÖR ADI	CRONBACH ALPHA DEĞERİ
NORMATİF BAĞLILIK	0,763 (p<0,001)
DUYGUSAL VE DEVAM BAĞLILIĞI	0,519 (p<0,001)

Tablo 11: Değişime Direnç Seti Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu

FAKTÖR ADI	CRONBACH APLHA DEĞERİ
GELİŞTİRİCİ-İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ	0,820 (p<0,001)
TASARLAYICI-SÜRDÜRÜLEBİLİR DAVRANIŞ	0,726 (p<0,001)
YENİLİKÇİ-YATIRIMCI DAVRANIŞ	0,784 (p<0,001)

3.2.3.Geçerlilik ve Faktör Analizi

Ankette 3 farklı alan incelenmiş hepsine ait faktör analizi yapılmıştır. Küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity) sonucu 0,0001 düzeyinde anlamlı, Kaiser- Meyer- Olkin örneklem değerlerinden EFQM ve Değişime Direnç bölümleri %70'den yukarı çıkmış, Örgütsel Bağlılıkla ilgili değer ise %70'e yakın bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir değerlerin oldukça üzerindedir.

Tablo 12: EFQM Değişkenine Yönelik Faktör Analizi

EFQM	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZ DEĞER	TANIMLANAN FARK YUZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR : SONUÇLAR- İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR		18,469	61,563	4,280	3,929	,886	,004
Toplumun kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	,783						
Çalışanlara yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	,762						
Topluma yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	,748						
Kurum performansı için, temel performans çıktıları değerlendirilmektedir.	,735						
Hastaların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	,725						
Çalışanların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir	,720						
Kuruma yönelik tüm göstergeler belirlenmektedir.	,715						
Kurum dışı işbirlikleri, politika ve stratejilerle uyumlu şekilde yönetilmektedir.	,652						
Hastalar için, indikatörler ve performans göstergeleri belirlenmektedir.	,651						
Finansal kaynaklar işletme politikası ve stratejisini desteklemektedir.	,552						
2. FAKTÖR: LİDERLİK VE STRATEJİ		1,850	6,168	4,388	8,049	,940	,0001
Liderler çalışanlara örnek olmakta, motive etmekte ve desteklemektedir.	,728						
Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmaktadır.	,725						
Liderler tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmektedir.	,711						
Politika ve stratejiler paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.	,702						
Liderler değişime öncülük etmektedir.	,696						
Liderler kurumun yönetim sisteminde aktif rol almaktadır.	,672						
Politika ve stratejilerimiz araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.	,648						
Politika ve stratejiler gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.	,647						
Politika ve stratejiler paydaşların beklentilerine göre oluşturulmaktadır.	,551						
3. FAKTÖR: ÇALIŞANLAR-İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR		1,286	4,286	4,148	2,996	,947	,004
Çalışanların yetkinlikleri belirlenip, geliştirilmekte ve yetkilendirilmektedir.	,664						
Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmektedir.	,663						
Bilgi birikimi, kuruma ve müşterilere değer sağlayarak yönetilmektedir.	,623						
Çalışanlar takdir edilmekte ve gözetilmektedir.	,613						
İnsan kaynakları planlanmakta ve iyileştirilmektedir.	,608						
Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.	,592						
Binalar, donanım ve malzemeler, fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir	,569						
Yenilikler takip edilmekte ve teknolojiye yeterince faydalanılmaktadır.	,546						
4.FAKTÖR : SÜREÇLER		1.051	3,502	4,188	,279	,900	,757
Ürün ve hizmetler, hasta isteklerine göre üretilmekte ve sunulmaktadır.	,790						
Ürün ve hizmetler, hasta isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmektedir	,783						
Hasta ilişkileri, verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	,733						

KaiserMeyer-Olkin Örnekleme Ölçümü= 0,939 , Toplam Farkın Açıklama Oranı:75,519

Anketin ilk bölümü olan EFQM alanını katılımcılar 4 farklı faktörde algılamıştır. Birinci faktör; Hasta-Çalışan-Toplum ve Temel Performansla İlgili Sonuçlar ile İşbirliği ve Kaynaklar, İkinci faktör; Liderlik ve Strateji, Üçüncü faktör; Çalışanlar –İşbirliği ve Kaynaklar, dördüncü faktör ise Süreçlerdir.

Birinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 61,563'tür. Bu faktör Hasta-Çalışan-Toplum ve Temel Performansla İlgili Sonuçlar ile İşbirliği ve Kaynaklar faktörüdür. Birinci faktör EFQM ile ilgili algılamaları en iyi tanımlayan faktördür. Bir başka deyişle ölçmek istediğimiz EFQM olgusunu birinci faktör olan Sonuçlar-İşbirliği Kaynaklar Faktörü % 61,563 oranında ölçtüğü görülmektedir.

İkinci faktör olan Liderlik ve Strateji faktörü % 6,168, Çalışanlar –İş birliği ve Kaynaklar faktörünün % 4,286i son faktör olan Süreçler faktörünün ise %3,502 oranında EFQM olgusunu ölçtüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Değişkenine Yönelik Faktör Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZ DEĞER	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR : NORMATİF BAĞLILIK		2,616	43,602	3,265	10,226	,763	,0001
Kurumumdaki değişime direnmek benim için pahalıya mal olabilir.	,879						
Kurumumdakii değişime uymaktan başka şansım yok.	,861						
Kurumumdaki değişim için çalışmayı zorunluluk olarak hissediyorum.	,689						
2. FAKTÖR: DUYGUSAL-DEVAM BAĞLILIĞI FAKTÖRÜ		1,573	26,218	4,363	37,704	,519	,0001
Kurumumda değişimin başarılı olması için çalışmak, benim için önemlidir	,871						
Kurumumun değişimi için çalışmak benim istediğim bir şeydir.	,860						
Kurumumdaki değişim için çalışmayı manevi bir görev olarak hissediyorum	,641						

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü =0,682; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı: 69,820

Anketin ikinci bölümü olan ve 6 sorudan oluşan Örgütsel bağlılık bölümünü Katılımcılar iki farklı faktörde algılamıştır. Birinci faktör Normatif Bağlılık, ikinci faktör Duygusal ve Devam Bağlılığıdır.

Birinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 43,602, ikinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 26,218'dir. Burada çalışanların örgütsel bağlılığı algılama şeklinin normatif bağlılık yönünde olduğu söylenebilir.

Bir başka deyişle ikinci bölümde ölçülmek istenen Örgütsel Bağlılık olgusunu %43,602 oranı ile Normatif Bağlılıkla ilgili soruların ölçtüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 14: Değişime Direnç Değişkenine Yönelik Faktör Analizi

DEĞİŞİME DİRENÇ	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZ DEĞER	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR : GELİŞTİRİCİ-İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ		5,896	42,114	4,258	6,172	,820	,0001
Karışık problemlerin çözümü için takım içinde çalışırım	,753						
Yeni yöntem ve ekipmanlar bulmaya çalışırım.	,766						
Diğer birimlerle kendi çalışma grubum arasında iletişimimi düzenlerim	,658						
Konuları parçalara ayırarak çözerim	,635						
Örgüt içindeki kişilere karşı hoşgörülüyum	,611						
Yeni fikirleri araştırırım ve problemlerin üstüne giderim	,610						
2. FAKTÖR: TASARLAYICI-SÜRDÜRÜLEBİLİR DAVRANIŞ		1,422	10,159	3,786	14,197	,726	,0001
Birlikte çalıştığım kişiler benim yaratıcı fikirli olduğumu söylerler	,740						
Kurumum dışındaki uzmanlarla iletişim kurarım	,717						
Çalışma arkadaşlarım arasında yeni fikir ve metodları ilk ben denerim	,656						
Görevlerin dağılımında kişisel ilişkilerimi kullanırım	,612						
2. FAKTÖR: YENİLİKÇİ-YATIRIMCI DAVRANIŞ		1,121	8,011	4,001	1,348	7,84	,258
Fikir ve projelerimi gerçekleştirmek için zaman yaratırım	,820						
Personel toplantılarında açıkça konuşurum	,804						
Diğerleri için oldukça güç olan soruları çözmeye çalışırım	,511						
Ne kadar başarılı olduğum konusunda, amirlerimle açıkça konuşurum	,508						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü= 0,861 , Toplam Farkın Varyansı Açıklama Oranı:60,283

Anketin değişime direnç başlığıyla oluşturulan ve işgörenlerin değişime, yeniliğe karşı geliştirdikleri davranış tiplerini ölçmeye yönelik hazırlanan bölümünü

katılımcılar 3 farklı şekilde algılamışlardır. Birinci faktör, Geliştirici-İyileştirici Davranış, ikinci faktör; Tasarlayıcı-Sürdürülebilir Davranış, üçüncü faktör Yenilikçi –Yatırımcı Davranış faktörüdür.

Birinci faktörü fark yüzdesi; 42,114, ikinci faktörün fark yüzdesi 10,159, üçüncü faktörün fark yüzdesi 8,011dir. Birinci faktör değişime dirençle ilgili algılamaları en iyi gösteren faktördür.

Bir başka deyişle ölçülmek istenen yenilikçi davranış tipleri olgusunu birinci faktör olan Geliştirici-İyileştirici Davranış faktörü %42,114 oranında ölçmüştür.

3.2.4.Regresyon Analizi

Anketimizin sonucunda Değişim, yenilik karşında gösterilen yenilikçi davranış tiplerine etki eden faktörlerin ve kurum kalitesine etki eden faktörlerin Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 15: Değişime Dirence Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig T
SÜREÇ	,342	2,599	0,10
SONUÇ	,353	2,561	0,11
SABİT	,923	2,036	0,43

Multiple R = ,446	Adj. R Square = ,189	Signif F=,0001
R Square = ,199	F = 21,569	

Yapılan analizde F değeri 21,569 bulunmuştur. Significant F değeri ,0001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Değişim, yenilik karşında gösterilen yenilikçi davranış tipleri bağımlı değişkenini EFQM faktörünün Süreçler ve Sonuçlar-İş Birliği ve Kaynaklar faktörlerinin açıkladığını söyleyebiliriz. Örgütler EFQM konusyla ilgili

olarak Süreç ve Sonuçlar-İşbirliği ve Kaynaklar Kriterlerinin üstüne düşerler ve bu kriterlere ağırlık verilerse yenilikçi davranış tiplerinide geliştirebilirler.

Tablo 16: Kurumdaki Sistemin Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig T
LİDER STRATEJİ	,413	4,524	,0001
ÇALIŞAN KAYNAK	,252	2,305	,022
SABİT	1,592	5,475	,0001

Multiple R = , 634	Adj. R Square = , 396	Signif F=, 0001
R Square = , 402	F = 59,245	

Yapılan analizde F değeri 59,245, Significant F değeri ,0001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Örgütteki sistemin kalitesi bağımlı değişkenini EFQM olgusunun Liderlik ve Strateji, Çalışanlar-İşbirliği ve Kaynaklar faktörleri açıklamaktadır. Bu kriterlere yoğunlaşan, bu kriterde iyileştirmeye yapan örgütler kurum kalitesinde gelişmeye gideceğini söyleyebiliriz. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel ilkelerinden ikisinin Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu ile Çalışanların Katılımı ilkeri olduğunu düşündüğümüzde çıkan sonucun anlamlı olduğu bir kez daha görülmektedir.

3.2.5.Korelasyon Analizi

Araştırmamızda çıkan anket sonuçlarından, EFQM faktörleri, Örgütsel Bağlılık faktörleri, değişime direnç faktörleri ile ilgili korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 17: EFQM Faktörleri Korelasyonu

EFQM FAKTÖRLERİ		SONUCLAR	LİDERLİK - STRATEJİ	CALIŞANLAR – İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	SUREÇLER
SONUCLAR – İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	Pearson Correlation	1,000			
	Sig. (2-tailed)				
	N	182			
LİDERLİK - STRATEJİ	Pearson Correlation	,729**	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	182	182		
CALIŞANLAR – İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	Pearson Correlation	,800**	,810**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	182	182		
SUREÇLER	Pearson Correlation	,682**	,620**	,708**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	1,000
	N	182	182	182	182

EFQM faktörlerinin korelasyonu incelendiğinde en yüksek korelasyon ikinci faktör olan Liderlik-Strateji faktörü ile üçüncü faktör olan Çalışanlar-İşbirliği ve Kaynaklar faktörleri arasında çıktığı görülmektedir. Bu iki faktör arasında kuvvetli, pozitif yönde bir ilişki vardır ve bir faktörde yapılacak herhangi bir iyileştirme diğer faktörde etkileyecektir.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Faktörü Korelasyonu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ		NORMATIF BAĞLILIK	DUYGUSAL – DEVAM BAĞLILIĞI
NORMATIF BAĞLILIK	Pearson Correlation	1,000	
	Sig. (2-tailed)		
	N	182	
DUYGUSAL – DEVAM BAĞLILIĞI	Pearson Correlation	,365**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	182	182

Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin korelasyonu incelendiğinde iki faktör arasında orta derecede bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 19: Değişime Direnç Faktörleri Korelasyonu

DEĞİŞİME DİRENÇ FAKTÖRLERİ		GELİŞTİRİCİ - İYİLEŞTİRİCİ	TASARLAYICI- SÜRDÜRÜLEBİLİR	YENİLİKÇİ-YATIRIMCI
GELİŞTİRİCİ – İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ	Pearson Correlation	1,000		
	Sig. (2-tailed)			
	N	180		
TASARLAYICI- SÜRDÜRÜLEBİLİR DAVRANIŞ	Pearson Correlation	,625**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	180	180	
YENİLİKÇİ- YATIRIMCI DAVRANIŞ	Pearson Correlation	,521**	,598**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	180	180	180

Değişim, yenilik karşında sergilenen yenilikçi davranış tiplerini gösteren ve Değişime Direnç başlığı altında yer alan faktörlerin arasındaki korelasyonuna baktığımızda birinci faktör olan Geliştirici-İyileştirici faktörüyle Tasarlayıcı-Sürdürülebilir faktörü olan ikinci faktör arasında yüksek derecede ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık, EFQM, Değişime Direnç Korelasyonu

EFQM-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK-DEĞİŞİME DİRENÇ KORELASYONU		EFQM	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	DEĞİŞİME DİRENÇ
EFQM	Pearson Correlation	1,000		
	Sig. (2-tailed)			
	N	182		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Correlation	,201**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,007		
	N	182	182	
DEĞİŞİME DİRENÇ	Pearson Correlation	,604**	,299**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	180	180	180

Örgütsel Bağlılık, EFQM ve Değişime Direnç faktörleri arasındaki korelasyon incelenerek aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: EFQM çalışmaları artıkça örgütsel bağlılık artmaz.

H₂: EFQM çalışmaları ile Yenilikçi Davranış Tipleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi incelendiğinde, EFQM çalışmalarının örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık algılarında pozitif yönde bir etkiye sahip olmadığı, aralarındaki ilişkinin düşük çıktığı görülmüştür.

Buna karşın değişim ve yenilik karşısında gösterilen yenilikçi davranış tipleri olarak sorguladığımız ve Değişime Direnç faktörü başlığı altında ele aldığımız Değişime Direnç faktörleri ve EFQM arasında yüksek, pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. EFQM çalışmalarının işgörenlerin değişme , yeniliğe bakış açılarının değişmesinde, yeniliğe ve değişimi destekleyici, geliştirici, iyileştici yönde katkı sağladığı hipotezi desteklenmiştir.

3.2.6.T Testi Analizi

Tablo 21: Tüm Faktörlerin Hastanelere göre T testi

Değişkenler	Levene's Testi		Sig. (2-tailed)	
	F	Sig.	Sig.(2-tailed)	
SONUÇ	Varyansları Eşit Varyans eşit değil	0,215	,643	,000 ,000
LİDER-STRATEJİ	Varyansları Eşit Varyans eşit değil	3,311	,070	,000 ,000
ÇALIŞAN-KAYNAK	Varyansları Eşit Varyans eşit değil	5,258	,023	,000 ,000
SÜREÇ	Varyansları Eşit Varyans eşit değil	0,184	,669	,000 ,000
DUYGUSAL DEVAM	Varyansları Eşit Varyans eşit değil	0,222	,638	,000 ,000
GELİŞTİRİCİ-İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ	Varyansları eşit Varyans eşit değil	0,000	,989	,000 ,000

Hastaneye göre tüm faktörlerin T testi sonucu anlamlı çıkmıştır. (0,05<) Tüm faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 22:Hastaneye Göre Değişime Direnç Faktörleri T Testi

Değişkenler	Levene's Testi		Sig. (2-tailed)
	F	Sig.	Sig.(2-tailed)
GELİŞTİRİCİ-İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ Varsyanları Eşit	,000	,989	,024
TASARLAYICI-SÜRDÜRÜLEBİLİR DAVRANIŞ Varyansları Eşit	,493	,484	,013
Varyans eşit değil			,013
YENİLİKÇİ-YATIRIMCI DAVRANIŞ Varyansları Eşit	,120	,729	,003
Varyans eşit değil			,003

T Testi incelendiğinde hastanelere göre değişime direnç faktörleri arasında farklılıklar vardır.

H₃: Devlet hastaneleriyle özel hastaneler arasında EFQM faktörlerinin algılanışı arasında fark vardır.

H₄: Devlet hastaneleriyle özel hastaneler arasında Örgütsel Bağlılık faktörlerin algılanışı arasında fark vardır.

H₅: Devlet hastaneleriyle özel hastaneler arasında Değişme Direnç faktörlerin algılanışı arasında fark vardır.

Aşağıdaki tabloda genel olarak tüm faktörlerin ortalaması görülmektedir. Bu tabloya genel olarak baktığımızda EFQM faktörlerinin ortalamalarına göre Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinin sorulara daha olumlu katılıyorum yönünde cevap

verdikleri görülmüştür. Özel hastanede ise Liderlik ve Strateji kriter dışındaki diğer faktörlere katılımcılar ne katılıyorum ne katılmıyorum yönünde cevap vermişler net bir cevap işaretlememişlerdir.

Değişime Direnç konusunda iki hastane arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Değişme Direncin ikinci faktörü arasındaki fark oldukça yüksektir. Bu sonuca göre Eskişehir Kadın Doğum hastanesindeki katılımcıların tasarlayıcı ve sürdürülebilir tavrında sergiledikleri davranışlarla ilgili sorulara olumlu cevap vermişler özel hastane bu sorulara ne katılıyorum ne katılmıyorum yönünde cevap vermiştir.

Her iki hastanenin Örgütsel Bağlılığı algılayışı arasında da yine anlamlı farklar vardır. Birbirine yakın gibi görünse de Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinde örgütsel bağlılık algısı biraz daha yüksek görülmektedir.

Tablo 23: İki Hastane Arasındaki Grup İstatistikleri

FAKTÖRLER	Hastane	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
					Ortalaması
SONUC	Özel Hastane	95	3,9458	,58623	,06015
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,5904	,54606	,05854
LİDER STRATEJİ	Özel Hastane	95	4,0797	,61817	,06342
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,7157	,48509	,05201
CALIŞANKAYNAK	Özel Hastane	95	3,7056	,73601	,07551
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,5809	,55467	,05947
SUREÇ	Özel Hastane	95	3,9263	,70364	,07219
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,4713	,52962	,05678
DUYGUSAL DEVAM	Özel Hastane	95	4,2772	,60661	,06224
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,4598	,53130	,05696
GELİŞTİRİCİ- İYİLEŞTİRİCİ	Özel Hastane	93	4,1588	,50136	,05199
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,3287	,50086	,05370
TASARLAYICI- SÜRDÜRÜLEBİLİR	Özel Hastane	93	3,8710	,70116	,07271
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	4,1178	,61534	,06597
YENİLİKÇİ- YATIRIMCI	Özel Hastane	93	3,6339	,59856	,06207
	Eskişehir Kadın Dogum Hast	87	3,9086	,63334	,06790

Tablo 24: Hastaneler arasında Genel Olarak Faktörlerin T testi

Değişkenler	Levene's Testi		Sig. (2-tailed)
	F	Sig.	Sig.(2-tailed)
EFQM	Varyansları Eşit		,000
	Varyansları Eşit Değil	2,068	,152
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Varyansları Eşit	27,659	,000
	Varyans eşit değil		,876
DEĞİŞİME DİRENÇ	Varyansları Eşit	0,007	,935
	Varyans eşit değil		,002
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	Varyansları Eşit	4,942	,0,27
	Varyans eşit değil		,000

Tablo 25: İki hastane Arasında Genel Olarak Tüm Faktörlerin Grup İstatistiği

İKİ HASTANE ARASINDAKİ GRUP İSTATİSLİKLERİ					
FAKTÖRLER		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
HASTANELER					
EFQM	Özel Hastane	95	3,9143	,56882	,05836
	Eskisehir Kadın Dogum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	87	4,5896	,45300	,04857
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Özel Hastane	95	3,7009	,64852	,06654
	Eskisehir Kadın Dogum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	87	3,7193	,91067	,09763
DEĞİŞİME DİRENÇ	Özel Hastane	93	3,8879	,49488	,05132
	Eskisehir Kadın Dogum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	87	4,1184	,50714	,05437
İSTEN AYRILMA EĞİLİMİ	Özel Hastane	93	2,2500	1,10151	,11422
	Eskisehir Kadın Dogum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	87	1,6216	,93996	,10077

Eskişehir kadın Doğum Hastanesinde tüm faktörlerin ortalamaları Özel hastaneye göre yüksek çıkmıştır. İşten ayrılma eğilimin özel hastanede daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Burada kamu sektörün iş güvencesi bu faktöre yönelik soruların algılanışında etkili olmuş olabilir.

3.2.7.Anova Testi Analizi

Tablo 26: İş yeri Deneyimine Göre Faktörlerin Algılanışı

İŞ YERİ DENEYİMİNE GÖRE FAKTÖRLERİN ALGILANIŞI						
FAKTÖRLER		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
SONUCLAR-İŞ BİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	Gruplar arası	13,269	3	4,423	12,001	,000
	Grup içi	57,863	157	,369		
	Toplam	71,132	160			
LİDERSTRATEJİ	Gruplar arası	12,369	3	4,123	11,571	,000
	Grup içi	55,942	157	,356		
	Toplam	68,311	160			
CALIŞANLAR- İŞ BİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	Gruplar arası	19,322	3	6,441	12,710	,000
	Grup içi	79,556	157	,507		
	Toplam	98,878	160			
SUREÇLER	Gruplar arası	5,258	3	1,753	3,783	,012
	Grup içi	72,736	157	,463		
	Toplam	77,994	160			
GELİŞTİRİCİ İYİLEŞTİRİCİ DAVRANIŞ	Gruplar arası	2,206	3	,735	3,065	,030
	Grup içi	37,676	157	,240		
	Toplam	39,882	160			

H₆: İş yeri deneyimine göre EFQM'in tüm faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₇: İş Yeri deneyimine göre değişime direncin birinci faktörü geliştici ve iyileştirici davranış faktöründe anlamlı fark vardır.

3.2.8.Çapraz Tablo Analizi

Tablo 27: Hastane-İş Yeri Deneyimi Çapraz Tablo Analizi

İŞYERİ DENEYİMİNE GÖRE HASTANELERİN ANALİZİ						
HASTANELER		1 ile 5 yıl	6 ile 10 yıl	11 ile 15 yıl	16 yıl ve üzeri	Toplam
	Özel Hastane	49	19	9	1	78
	Eskişehir Kadın Doğum Hastanesi	9	20	31	15	75
	Toplam	58	39	40	16	153

Hastaneler incelendiğinde Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinde çoğunlukla 11-15 yıl arası çalışan personel çalıştığı görülmektedir. 11-15 yıl arası çalışan personel sayısı Özel hastanede daha düşüktür. Eskişehir Kadın doğum hastanesinin bir devlet kurumu olması bu nedenle iş gücü devir hızının düşük olması buna neden gösterilebilir.

İş Yeri deneyiminin örgütsel bağlılığa olan etkisi göz önüne alındığında iş yeri deneyimi artıkça bireyler örgütle daha fazla bütünleşecekler ve bağlılıkları artacaktır. Aynı zamanda işgörenlerin örgüte harcadıkları zamanın buna bağlı olarak da örgüte yaptıkları yatırımın artması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinde iş yer deneyimi fazla olan personelin çoğunluğu aynı hastanede örgütsel bağlılık algısının özel hastaneye göre yüksek çıkmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 28: Hastane –Yaş Çapraz Tablo Analizi

YAŞ KRİTERİNE GÖRE HASTANELERİN ANALİZİ					
HASTANELER		20 ile 39 yas arası	30 ile 39 yas arası	40 ve üzeri	Toplam
	Özel Hastane	50	29	6	85
	Eskisehir Kadın Dogum Hastanesi	12	53	17	82
	Toplam	62	82	23	167

Tablo incelendiğinde özel hastanede daha genç çalışan grubunun olduğu görülmektedir. Eskişehir Kadın Doğum hastanesinde ise orta yaş grubu ağırlıktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen yaş faktörü dikkate alındığında , yaşın ilerlemesinin bağlılığı artıran bir fakör olduğu yapılan araştırmalarda söylenmektedir. BU açıdan baktığında Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinde örgütsel bağlılık algısının yüksekliği çalışan kişilerin yaşının özel hastaneye göre yüksek olmasında kaynaklanabilir.

Tablo 29: Hastane-Meslek Deneyimi Çapraz Tablo Analizi

MESLEKİ DENEYİME GÖRE HASTANELERİN ANALİZİ						
HASTANELER		1 ile 5 yıl	6 ile 10 yıl	11 ile 15 yıl	16 yıl ve üzeri	Toplam
	Özel Hastane	36	23	18	6	83
	Eskisehir Kadın Dogum Hastanesi	1	12	21	44	78
	Toplam	37	35	39	50	161

Mesleki deneyime göre hastaneleri karşılaştırdığımızda deneyimli personelin çoğunlukla Eskişehir Kadın Doğum hastanesinde olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim de örgütsel bağlılık algısını etkilemektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu tez çalışmasında ortaya çıkan sonuçların yorumlanmasında istatistiksel tekniklerden korelasyon analizi, faktör analizi, T Testi, Anova Testi, regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Ankette 3 farklı alan incelenmiş hepsine ait faktör analizi yapılmıştır. Küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity) sonucu 0,0001 düzeyinde anlamlı, Kaiser- Meyer- Olkin örneklem değerlerinden EFQM ve Değişime Direnç bölümleri %70'den yukarı çıkmış, Örgütsel Bağlılıkla ilgili değer ise %70'e yakın bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir değerlerin oldukça üzerindedir.

Öncelikle anketin tamamı için güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucu genel Cronbach alpha 0,964 ($P < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuç istatistiksel çalışmalarda kabul edilen sınırın üstündedir.

Anketi oluşturan 80 ifadeden 3 tanesi geçerliliği ve güvenilirliği düşürdüğü için çıkarılmıştır.

Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında anket setlerinin güvenilirliklerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre, oluşturulan faktörler ve uygulama arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilir.

Ölçeklere ilk başta Faktör Analizi uygulanmış, ölçeklerin genelde katılımcılar tarafından tek boyutlu olarak algılanmadığı görülmüştür.

Küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity) sonucu 0,0001 düzeyinde anlamlı, Kaiser- Meyer- Olkin örneklem değerlerinden EFQM ve Değişime Direnç bölümleri %70'den yukarı çıkmış, Örgütsel Bağlılıkla ilgili değer ise %70'e yakın bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir değerlerin oldukça üzerindedir.

Anketin ilk bölümü olan EFQM alanını katılımcılar 4 farklı faktörde algılamıştır. Birinci faktör; Hasta-Çalışan-Toplum ve Temel Performansla İlgili Sonuçlar ile işbirliği ve kaynakları kapsayan Sonuçlar Faktörü, İkinci faktör; Liderlik

ve Strateji, Üçüncü faktör; Çalışanlar –İşbirliği ve Kaynaklar, dördüncü faktör ise Süreçlerdir.

Birinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 61,563'tür. Bu faktör Hasta-Çalışan-Toplum ve Temel Performansla İlgili Sonuçlar ile İşbirliği ve Kaynaklar faktörüdür. Birinci faktör EFQM ile ilgili algılamaları en iyi tanımlayan faktördür.

İkinci Faktörün tanımladığı fark yüzdesi 6,168, üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,266, dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,502'dir.

Anketin ikinci bölümü olan ve 6 sorudan oluşan Örgütsel bağlılık bölümünü atılımcılar iki farklı faktörde algılamıştır. Birinci faktör Normatif bağlılık, ikinci faktör Duygusal-Devam bağlılığıdır.

Birinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 43,602, ikinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 26,218'dir. Burada çalışanların örgütsel bağlılığı algılama şeklinin normatif bağlılık yönünde olduğu söylenebilir. Duygusal Bağlılığın her iki hastanede algılanmasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anketin değişime dirençle ilgili bölümünü katılımcılar 3 farklı şekilde algılamışlardır. Birinci faktör, Geliştirici-İyileştirici , ikinci faktör; Tasarlayıcı-Sürdürülebilir, üçüncü faktör Yenilikçi –Yatırımcı faktörüdür.

Birinci faktörü fark yüzdesi; 42,114, ikinci faktörün fark yüzdesi 10,159, üçüncü faktörün fark yüzdesi 8,011dir. Birinci faktör değişime dirençle ilgili algılamaları en iyi gösteren faktördür.

Kurum kalitesinin % 40 lık kısmını EFQM Fakörünün Liderlik -Stratejileri ve Çalışan-İşbirliği kaynaklar kriterleri ile ilgili maddeleri açıklamaktadır. Bu kriterlere yoğunlaşan, bu kriterlerde iyileştirmeye yapan örgütün kurum kalitesinde de iyileştirmeye gideceğini söyleyebiliriz.

EFQM faktörlerinin korelasyonu incelendiğinde en yüksek korelasyonun İkinci faktör olan Liderlik-Strateji faktörü ile üçüncü faktör olan Çalışanlar-İşbirliği ve Kaynaklar faktörleri arasında çıktığı görülmüştür. Bu iki faktör arasında kuvvetli bir

ilişki vardır ve bir faktörde yapılacak herhangi bir iyileştirme diğer faktörde etkileyecektir.

Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin korelasyonu incelendiğinde iki faktör arasında çok güçlü bir ilişkiden çok orta derecede bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Değişime Direnç faktörleri arasındaki korelasyona baktığımızda birinci faktör olan Geliştirici-İyileştirici faktörüyle Tasarlayıcı-Sürdürülebilir faktörü olan ikinci faktör arasında yüksek derecede ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık, EFQM ve Değişime Direnç faktörleri arasındaki korelasyona baktığımızda, en yüksek korelasyonun EFQM ve Yeniliğe karşı gösterilen yenilikçi davranış tiplerini incelediğimiz ve Değişime Direnç adı altında ele aldığımız faktör arasında olduğu görülmektedir.

EFQM ve Örgütsel Bağlılık arasında düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. EFQM Mükemmellik Modelinin örgüt içindeki tüm sistemleri, çalışanları içine alan bütünsel bir yapısı vardır. Ancak örgütü oluşturan kişilerin bu mükemmel yapıya aynı oranda ve aynı şekilde inanmalarından ve ya bu modelle birlikte örgütün amaçları için daha fazla çalışmalarından ve ya örgüte daha fazla bağlanacaklarından söz etmenin doğru olmadığını söyleyebiliriz. Örgütte çalışan herkesin , kişisel amaçlarının, değerlerinin, tutumlarının birbirinden farklı olması buna neden olarak gösterilebilir. Anket sonucu dikkate alındığında EFQM kriterlerine katılım bu kriterlere inanma ve bu kriterleri uygulama oranı yüksek olmasına karşın örgütsel bağlılık ve EFQM korelasyonu düşük çıkmıştır. Modeli iyi şekilde uygulayan iki hastanenin çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarına EFQM modelin çok fazla etki etmediği görülmektedir.

T Testi incelendiğinde hastanelere göre değişime direnç faktörleri arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Devlet hastaneleriyle özel hastaneler arasında EFQM, Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direnç konularında bakış açıları farklılıklar görülmüştür. Kamu kurumlarında iş güvencesinin olması, özel sektörde iş gücü devir hızının yüksekliği, kamu sektöründe kişilerin kendilerini güvende hissetmeleri bu faktörlerin farklı şekilde algılanmasının nedenleri arasında sıralanabilir.

Çalışanların iş yeri deneyimine göre yaptığımız Anova Testi sonucuna göre İş yeri deneyimine göre faktörlerin algılanışı arasında anlamlı fark vardır. İş Yeri deneyimine göre değişime direncin birinci faktörü geliştici ve iyileştirici faktöründe de anlamlı bir fark vardır.

Yapılan Çapraz Tablo analizlerine göre Hastane-İş Deneyimi tablosu incelendiğinde Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinde çoğunlukla 11-15 yıl arası çalışan personel bulunmaktadır. Aynı yıllar için bu sayı Özel hastanede daha düşüktür. Eskişehir Kadın doğum hastanesinin bir devlet kurumu olması ve bu nedenle iş gücü devir hızının düşük olması buna neden gösterilebilir. İş yeri deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini dikkate aldığımızda , örgütte çalışma süresi artan bireyin bağlılık algısında yüksek olacaktır.

Hastane-Yaş analizine göre Çapraz Tablo incelendiğinde özel hastanede daha genç bir nüfusun olduğu görülmektedir. Eskişehir Kadın Doğum hastanesinde ise orta yaş grubu ağırlıktadır. Yaş faktörü katılımcıların soruları algılayışını etkileyen önemli bir faktördür. Yaş ilerledikçe kişilerin örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Ayrıca personelin örgütte geçirdiği zamanın artması onun örgütün amaçlarına daha çok bağlanmasına bu amaç için daha çok çaba sarfetmesine de neden olabilir.

Hastane Mesleki Deneyime göre yapılan Çapraz Tablo analizlerinde deneyimli personelin çoğunlukla Eskişehir Kadın Doğum hastanesinde olduğu görülmektedir.

İş yeri deneyimi ve mesleki deneyimdeki artış kişilerin örgüte bağlılığını da arttırabilmektedir. Her ne kadar belirli dönemlerde bu bağlılıklar azalma gösterse de sonuçta belirli bir bilgi birikimi ve iş deneyiminden sonra risk almak istemeyen personel örgüte bağlanacaktır. Ancak kamu sektöründeki personelin iş güvencesinin gerek iş deneyimi gerekse mesleki deneyimi arttırdığını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Özel sektörde iş gücü devir hızı daha yüksek olduğu için kişilerin iş yeri ve mesleki deneyimleri daha az olabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında kamu ve özel sektörde çalışanların algılamaları farklılıklar göstermiştir. Kamu sektöründe daha bürokratik bir yapılanma olduğu yönündeki yaygın inanın tersine Eskişehir Kadın Doğum Hastanesinde EFQM çalışmalarına değişim kavramına olumlu yönde bakış açıları çıkmıştır. Her iki hastanede değişime gösterilen tavır dirençten ziyade bu değişime katkıda bulunucu geliştirici ve iyileştirici davranış sergileyerek çalışmalarını sürdürmek yönünde olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarını dikkate alarak, EFQM çalışmalarını uygulamak isteyen kuruluşların bir özdeğerlendirme modeli olan EFQM'i çalışanlarına çok iyi anlatmaları gerekmektedir. Modelin iyi anlatılması uygulamada yaşanabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır. Ayrıca bunu uygulamak isteyen örgütlerin EFQM kriterlerinden Liderlik, Politika ve Stratejiler ile EFQM'in Sonuçlarla ilgili kriterlerine öncelik vermesi gerekmektedir. Araştırma bulguları da göstermiştir ki bu kriterlerde yapılan iyileştirmeler diğer kriterleri de etkilemekte ve kurum kalitesinin yükselmesinde de etkili olmaktadır. Genel olarak bakıldığında insan kaynağına önem veren, politika ve stratejilerini planlı bir şekilde belirleyip uygulayan, bu politika ve stratejilerini paydaşlarını dikkate alarak oluşturan, ve yaptıkları işin, toplumda, müşteride çalışanlarda oluşacak sonuçları önceden görebilen ve tespit eden firmalar kendilerini geleceğe taşıyan örgütlerdir.

Bunun yanı sıra değişim ve yenileşme karşında gösterilecek davranış tiplerinin geliştirilmesinde EFQM Mükemmellik Modelinin Süreç ve Sonuçlar kriterleri etkili olmaktadır. Örgütlere, işgörenlerin yenilikçi davranış biçimlerini geliştirmek, onları değişimin, içine daha fazla katabilmek için EFQM kriterlerinden Sonuçlar ve Süreç kriterlerine öncelik vermelerini önerebiliriz.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında iş yeri deneyimi faktörünün algılamalar üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Belirli bir yaşa gelmiş, örgütte çalıştığı yıl sayısı artmış böylece örgüte bağlılığı da artmış bireyler örgütün amaç ve hedeflerine daha olumlu bakmaktadır. Bu yüzden örgütlerin, iş gücü devir hızını en alt seviyeye indirmeleri gerektiğini önerebiliriz. İş gücü devir hızının yüksek olduğu bir örgütte iş görenlerin örgüte bağlılıklarından, örgütün amaçlarına ve değişim sürecine ortak olduklarından söz edemeyiz. Çünkü İşgören kendini sürekli risk altında hissetmektedir. Her an işten çıkacağı yada çıkarılacağına inanmaktadır.

Bu nedenle örgütlerin iş yeri deneyimi yüksek olan personeli elinde tutması önerilmektedir.

EFQM uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde çok fazla etkili olmadığı araştırmadan çıkan bir diğer sonuçtur. Bu sonuca göre, kişilerin çalıştıkları örgüte bağlanmalarında alınan kararların uygulanan yöntemlerin değil işgörenlerin bu karar alma sürecinin neresinde oldukları ve bu sürece ne kadar ve nasıl katıldıkları önem kazanmaktadır. EFQM uygulayan ya da uygulayacak örgütlerin, mükemmellik modeli çalışmalarının başında işgörenlerden örgüte bağlanmalarını beklememeleri önerilmektedir. Model her ne kadar örgütün tüm sistemleri ile ilgili olsada örgüt ve bireyin amaçları aynı anda örtüşmeyebilir. Bu yüzden örgütlerin çalışanlarının EFQM uygulamalarının tümüne katılmasını, karar mekanizması içinde aktif olarak yer almasının sağlanması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

AHMEDİ, M. and Helms, MARILYN M. (1995), Is Your TQM Program Successful ? A Self –Assesment Tool For Manager. *The TQM Magazine*, 7(2)

ALLEN, N, J ve John P.MEYER, (1984), Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3):372-378

AVCI, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

BASIM, H.N., Şeşen, H., (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1): 201-214

BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Ankara :*Sayıştay Dergisi*, (59(1): 25-139

BENGİSU, M. (2007) *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi*, www.joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/ s.6, MBengisu.pdf (16.07.2008).

BOYLU, Y., ELBEYİ, P., GÜÇER, E. (2007), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511): 55-74

CAN, H. (1997) .*Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi

ÇAKIR, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

ÇAYLAK, A. (2005) *Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli*, Yüksek Lisans Tezi, Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Mühendisliği Anabilim Dalı

ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*", http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=263&inc=arc&cilt=8&sayi=2&year=2006 (30.07.2008).

DAĞDEVİREN E.G (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

DAHLGAARD,-P Su Mi, DAHLGAARD J. J., (2006) Dept of Service Management-Div.Of Quality Technology Management, Management Control Theories and the EFM Excellence Model,Lunds Universty-Linköping Univerity www.excellenceone.efqm.org/default.aspx?tabid=367 (17.07.2008).

DEMİR, A. (2008). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine Gösterilen Direnç: İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir Kurumda Nitel Bir Değerlendirme*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam kalite Yönetimi Anabilim Dalı

EFQM, (1999-2001) *Özdeğerleme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi*, Kalder Yayını, İstanbul

EFQM, (2003) *EFQM Mükemmellik Modeli 2003 El Kitabı*, Kalder Yayını, İstanbul

EFQM, (2008) , www.efqm.org/Default.aspx?tabid=61 (17.07.2008)

EMANET, H. (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*, Doktora Tezi, Gebze, T.C Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü

EREN, E. (2003). *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801

ETLIE, J.E., O'KEEFE, R. D., (1982) Innovative Attitudes, Values and Intentions In Organization, *Journal Of management Studies*, 19(2):163-182

GENÇ, M. (2006). *Eğitim Örgütlenmelerinde Öğretmenlerin Değişme Karşı Gösterdiği Direnç*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2006

GÜL, H. (2002) *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf (29.07.2008).

GÜNER, A.R, (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

GÜNEY, Ç.G (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniveristesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Edirne: Trakya Üniveristesesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GÜVEN, C.(2006). *İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama* , Master Tezi, Ankara: Gazi Üniveristesesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

HAFAEZ, K., MALAK, N., ABDELMEGUID, H. (2006). *Total Quality Management*, Routledge Toyler Francis Group, 17(9):1213:1229)

HUSAIN, N, Abdullah , Moktar, Idris, Fazlı and Sagır, Ridzuan M. (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptial Framework. *Total Quality Management*, 12 (7&8): 926-931

HUSSEY, D.E, (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, İstanbul: Rota Yayınları

IMAI ,M.(2003). *Kaizen*, İstanbul: KalDer yayınları, İstanbul, 2003

İBİCİOĞU, H.(2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 1(5):13-22

İNCE, M., GÜL, H., (2005), *Yönetimde Bir Paradigma*, İstanbul: Çizgi Kitapevi

HO, Samuel.K.M (1999). From TQM to Business Excellence, *Production Planing and Control*, 10(1): 87-96

KALDER, (2008), Mükemmellik Yolculuğu, www.kalder.org.tr/mukemmlik_yolculugu/detay.aspx (17.07.2008).

KAVRAKOĞLU, İ. (1993), *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi*, KALDER Yayınları, İstanbul

KELEŞ, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

KILIÇ, R., TÜRKER,E., (2005), Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modelindeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş Örneği), <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm> (27.07.2008).

KOÇEL, T. (1998) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım

KOBİTEK, (2004),Toplam Kalite Yönetimi , www.kobitek.com/makale.php?id=17 (13.07.2008)

MEYER, J. P. ve ALLEN N. J. (1991) “A Three-Component Conceptualization of Organizational Comittment, *Human Resource Management Review* 1(1):61-89

MOWDAY, Richard T. (1998) “Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 8(4) :387

NİĞDELİOĞLU, N. (2007). *Örgütsel Değişim ve Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Enstitüsü Fen Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

NORTHCRAFF, B.G. NEALE, M.A. (1990), Organizational Behavior-A Management Challenge, The Dryden Pres

ÖZALP, İ. ŞAHİN, M., BERBEROĞLU, G., GEYLAN, R. (2004) *Yönetim Ve Organizasyon*, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Açıköğretim Fakültesi Yayını

ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *D.E.U.İ.İ.B.F Dergisi*, 8(2): 13-130

ÖZKALP, E., KIREL, Ç.(2004), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir:T.C Anadolu Üniversitesi Yayını

ÖZKAN, Y. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

PAKDİL, F. (2003) ,Deming, Malcom Baldrigeve EFQM kalite Modellerinin Karşılaştırılmalı Analizi, <http://www.baskent.edu.tr/~americ/deming.doc>, (26.10.2008)

PROSCI CHANGE MANAGEMENT SERIES

http://www.prosci.com/prosci_change_series.pdf, s,4 (20.02.2009)

RANDALL, D. (1987), Commitment and Organization, The Organization Man Revisited, *Academy Of Management Review* , 12(3): 460-471

REILLY, C. ve CHATMAR, J (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal Of Applied Psychology* 71(3): 492

RITTER, D.(1993), A Tool For Improvement Using The Baldrige Criteria. *National Productivity Review*, 12(2)

SABUNCUOULU, Z., TÜZ, M.(1995), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları

SAMADOV, S., (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık : Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üni.Sosyal Bilimler Ens.İşletme Anabilimdalı Yönetim ve Organizasyon Programı

SEREN, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi

STEED, C. DMTRY, M. MAZALETSKAWA, A.(2005) *The EFQM Excellence Model For Deploying Quality Managment*, Higher Education in Europe, Vol.30

ŞAHAN, Aysun., *Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri*, www.ikademi.com, /toplam kalite yönetimi/540 toplam kalite yönetiminin ilkeleri/html (16.07.2008)

ŞAHİN, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İletmeciliği Programı

ŞİMŞEK, M. (2000) *.Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik*, İstanbul: Ahi Yönetim Danışmanlık ve Basın Yayın Tic.Ltd..Şti.

ŞİMŞEK, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

TAÇYILDIZ, P. (2007) *Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemlelik Modeli*, *Strateji Bülteni*, Mayıs-Haziran (5) :28-31

TÜTÜNCÜ, Ö. KÜÇÜKUSTA, D. (2007). Relationship Between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners, *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(10):1083-1096

UÇKAN, Banu, KAĞNICIOĞLU, Deniz. (2004), *Endüstri İlişkileri*, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını

USLU, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması : Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı

ÜLGEN, H, MİRZE, K ;(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları

VARONA, F.(1996), Relationship Between Communication Satisfaction And Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations,*The Journal Of Business Communication* 33(2):134

WHETTEN, D..A., CAMERON, K.S., (2006), *Solving Problems Analytically and Creatively. Developing Management Skills*, New Jersey: Prentice Hall

YALÇIN, A.i İPLİK, .F. N, (2005) *“Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”*, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf> , (29.07.2008).

YÜKÇÜ, S. (1999) *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, İzmir: Vizyon Eğitim ve Danışmanlık Ltd.

Ek: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı tarafından, kurumunuzdaki **EFQM Mükemmellik Modelini** incelemek için düzenlenmiştir. Anketi doldurmak sadece on dakikanızı alacaktır. Çalışma bilimsel amaçlı kullanılacak, sonuçları gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Paydaş: Kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan direk veya dolaylı olarak etkilenen veya etkileyen kişi, grup veya kurumdur.

İndikatör: Gösterge

İŞ MÜKEMMELLİĞİ EFQM					
LİDERLİK	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum
1.Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmaktadır.	5	4	3	2	1
2. Liderler kurumun yönetim sisteminde aktif rol almaktadır.	5	4	3	2	1
3. Liderler değişime öncülük etmektedir.	5	4	3	2	1
4.Liderler tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmektedir.	5	4	3	2	1
5.Liderler çalışanlara örnek olmakta, motive etmekte ve desteklemektedir.	5	4	3	2	1
POLİTİKALAR VE STRATEJİ					
6.Politika ve stratejilerimiz araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
7.Politika ve stratejiler paydaşların beklentilerine göre oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
8.Politika ve stratejiler gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.	5	4	3	2	1
10. Politika ve stratejiler paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLAR					
11.İnsan kaynakları planlanmakta ve iyileştirilmektedir.	5	4	3	2	1
12.Çalışanların yetkinlikleri belirlenip, geliştirilmekte ve yetkilendirilmektedir.	5	4	3	2	1
13.Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmektedir.	5	4	3	2	1
14.Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
15.Çalışanlar takdir edilmekte ve gözetilmektedir.	5	4	3	2	1
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR					
16.Kurum dışı işbirlikleri, politika ve stratejilerle uyumlu şekilde	5	4	3	2	1

yönetilmektedir.					
17.Finansal kaynaklar işletme politikası ve stratejisini desteklemektedir.	5	4	3	2	1
18.Binalar, donanım ve malzemeler, fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
19. Yenilikler takip edilmekte ve teknolojidten yeterince faydalanılmaktadır.	5	4	3	2	1
20.Bilgi birikimi, kuruma ve müşterilere değer sağlayarak yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
SÜREÇLER					
21.Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
22.Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedirler.	5	4	3	2	1
23.Ürün ve hizmetler, hasta isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
24.Ürün ve hizmetler, hasta isteklerine göre üretilmekte ve sunulmaktadır.	5	4	3	2	1
25.Hasta ilişkileri, verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
HASTA, ÇALIŞAN, TOPLUM VE TEMEL PERFORMANS İLE İLGİLİ SONUÇLAR					
26.Hastalar için, indikatörler ve performans göstergeleri belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
27.Hastaların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
28.Çalışanlara yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
29.Çalışanların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
30.Topluma yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
31.Toplumun kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
32.Kuruma yönelik tüm göstergeler belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
33.Kurum performansı için, temel performans çıktıları değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
34.Kurumumda değişimin başarılı olması için çalışmak, benim için önemlidir	5	4	3	2	1
35.Kurumumun değişimi için çalışmak benim istediğim bir şeydir.	5	4	3	2	1
36.Kurumumdakii değişime uymaktan başka şansım yok.	5	4	3	2	1
37.Kurumumdaki değişime direnmek benim için pahalıya mal olabilir.	5	4	3	2	1
38.Kurumumdaki değişim için çalışmayı manevi bir görev olarak hissediyorum.	5	4	3	2	1
39.Kurumumdaki değişim için çalışmayı zorunluluk olarak hissediyorum.	5	4	3	2	1
KURUMUMUZDA ÖRGÜT İKLİMİ					
40.Çalışanlar birbirine güvenir.	5	4	3	2	1
41.Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	5	4	3	2	1
42.Görevlerimiz açık bir şekilde tanımlanmıştır.	5	4	3	2	1
43.Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	5	4	3	2	1

44. Teşvik ve motivasyon, eleştirilerden daha fazladır.	5	4	3	2	1
45. Performans için iyi standartlar oluşturulmuştur.	5	4	3	2	1
46. Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.	5	4	3	2	1
47. Yönetim kararlarımı teşvik eder.	5	4	3	2	1
48. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı, mutluluk duyarım.	5	4	3	2	1
49. Üstlerim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	5	4	3	2	1
50. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	5	4	3	2	1
51. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	5	4	3	2	1
52. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	5	4	3	2	1
53. Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	5	4	3	2	1
54. İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem, yükselebilirim.	5	4	3	2	1
55. Çalışanlar kurumumuza bağlıdır.	5	4	3	2	1
56. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	5	4	3	2	1
DEĞİŞİME DİRENÇ					
57. Fikir ve projelerimi gerçekleştirmek için zaman yaratırım.	5	4	3	2	1
58. Personel toplantılarında açıkça konuşurum.	5	4	3	2	1
59. Örgüt içindeki kişilere karşı hoşgörülüyüm.	5	4	3	2	1
60. Ne kadar başarılı olduğum konusunda, amirlerimle açıkça konuşurum.	5	4	3	2	1
61. Yeni fikirleri araştırırım ve problemlerin üstüne giderim.	5	4	3	2	1
62. Sorumluluklarımla ilgili belirsiz durumları hoşgörüyü karşılarım.	5	4	3	2	1
63. Çalışma arkadaşlarım arasında yeni fikir ve metodları ilk ben denerim.	5	4	3	2	1
64. Karışık problemlerin çözümü için takım içinde çalışırım.	5	4	3	2	1
65. Konuları parçalara ayırarak çözerim.	5	4	3	2	1
66. Yeni yöntem ve ekipmanlar bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
67. Diğer birimlerle kendi çalışma grubum arasında iletişimimi düzenlerim.	5	4	3	2	1
68. Diğerleri için oldukça güç olan soruları çözmeye çalışırım.	5	4	3	2	1
69. Görevlerin dağılımında kişisel ilişkilerimi kullanırım.	5	4	3	2	1
70. Kurumum dışındaki uzmanlarla iletişim kurarım.	5	4	3	2	1
71. Birlikte çalıştığım kişiler benim yaratıcı fikirli olduğumu söylerler.	5	4	3	2	1
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ					
72. Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.	5	4	3	2	1
73. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	5	4	3	2	1
74. Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	5	4	3	2	1
75. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	5	4	3	2	1

GENEL OLARAK					
76.Genel olarak işimi mükemmel yapmaktayım.	5	4	3	2	1
77.Genel olarak kurumuma bağlıyım.	5	4	3	2	1
78.Genel olarak kurumumdaki sistem kalitelidir.	5	4	3	2	1
79.Genel olarak kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır.	5	4	3	2	1
80.Genel olarak kurumumda değişime direnç yoktur.	5	4	3	2	1

81) Yaşınız: a) 20'den az b) 20-29 c) 30-39 d) 40 ve üzeri

82) Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

83) Meslekte çalışma yılınız: a) 1 yıldan az b) 1-5 Yıl c) 6-10 yıl
d) 11-15 yıl e) 16 üzeri

84) Buradaki çalışma yılınız: a) 1 yıldan az b) 1-5 Yıl c) 6-10 yıl
d) 11-15 yıl e) 16 üzeri

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.