

Değişim Yönetimi için Reorganizasyon Modeli Önerisi ve Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama*

Hayri BARAÇLI¹, Şeyma SARAL²

ÖZET

Amaç: Bu makalenin amacı, organizasyonlara değişim için bir 'Reorganizasyon Modeli' önermek, modelin uygulanmasına yardımcı olacak bir yol haritası sunmak ve modelin yerel yönetimlerde uygulandığında verimliliği artırdığını, kurumsal performans ve çalışan memnuniyeti sonuçları üzerinden göstermektir.

Yöntem: Reorganizasyon modelindeki her bir kavramın literatür taraması yapılmış, taslak bir model ve yol haritası hazırlanmıştır. Modeli kısmen uygulamış ve EFQM ödülünü kazanarak başarılı olmuş bir kuruluştaki üst düzey yöneticilerle yapılandırılmamış görüşme tekniği yapılarak taslaklara son hali verilmiştir. Modelin kurumsal verimliliği artırdığını göstermek için, uygulama sonuçları, aynı kuruluştaki belge analizleri metoduyla incelenmiştir.

Bulgular: Önerilen modeli uygulayan organizasyonun kurumsal performans ve çalışan memnuniyeti göstergelerinde yıllara sâri bir artış gözlemlenmiş ve modelin kurumsal verimliliği artırdığı ispatlanmıştır.

Özgünlük: Bu makaleyi diğerlerinden farklılaştıran nokta, reorganizasyon modelinin literatüre dayalı bütünsel ve kapsayıcı bir şekilde ele alınması, ortak bir dil oluşturacak ve kuruluşlara değişim süreçlerinde yardımcı olacak ilk ve tek model olması, modelin tüm aşamalarının sistemsel bakış açısına sahip olması ve uygulanabilmesi için bir yol haritası önermesidir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Reorganizasyon, Kurumsal Performans, Çalışan Memnuniyeti, Çeviklik.

JEL Kodları: D73, G34, J28.

Reorganization Model Proposal for Change Management and an Application in Local Governments

ABSTRACT

Purpose: The aim of this article is to propose a 'Reorganization Model' for change in organizations, to present a roadmap that will help the implementation of the model, and to show that the model increases efficiency when applied in local governments, through corporate performance and employee satisfaction results.

Methodology: A literature review was made for each concept in the reorganization model, and a draft model and roadmap were prepared. The drafts were finalized by conducting an unstructured interview technique with senior managers in an organization that partially implemented the model and was successful by winning the EFQM award. In order to show that the model increases organizational efficiency, the results of the application were examined in the same organization by the method of document analysis.

Findings: An increase over the years has been observed in the corporate performance and employee satisfaction indicators of the organization that implements the proposed model, and it has been proven that the model increases corporate efficiency.

Originality: The point that distinguishes this article from others is that the reorganization model is handled in a holistic and inclusive way based on the literature, it is the first and only model that will create a common language and help organizations in their change processes, that all stages of the model have a systemic perspective and propose a roadmap for its implementation.

Keywords: Change Management, Reorganization, Corporate Performance, Employee Satisfaction, Agility.

JEL Codes: D73, G34, J28.

* Bu çalışma, Şeyma SARAL tarafından Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Ahmet BEŞKESE ve Dr. Hayri BARAÇLI danışmanlığında yürütülen "Etkin Reorganizasyon İçin Bir Model Önerisi: Yerel Yönetimlerde Bir Örnek Uygulama ve Etkileri" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nden türetilmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye, hayri@yildiz.edu.tr, ORCID: 0009-0001-5111-3975 (Sorumlu Yazar-Corresponding Author).

² Mühendis, Türkiye Belediyeler Birliği, İstanbul, Türkiye, seyma.saral@tbb.gov.tr, ORCID: 0000-0002-4854-6294.

DOI: 10.51551/verimlilik.1285917

Araştırma Makalesi / Research Article | Geliş Tarihi / Submitted Date: 24.04.2023 | Kabul Tarihi / Accepted Date: 06.07.2023

Atıf: Baraçlı, H. ve Saral, Ş. (2023). "Değişim Yönetimi İçin Reorganizasyon Modeli Önerisi ve Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, 57(3), 463-490.

EXTENDED ABSTRACT

Organizations have to change/reorganize in order to survive in response to environmental changes, competitive environment, development of technology, changing customer needs and expectations. In order to maintain their existence and maintain their competitive advantage in the market, organizations should follow the economic, political and political developments in the external environment, the progress in information and technology, and the change in customer needs and expectations, and must transform themselves by meeting these changes in an agile manner.

Reorganization is a comprehensive change management, from identifying the strengths and weaknesses of organizations, to transforming them into more effective and efficient systems with the participation of all employees, from continuous control to continuous learning and development. The term "reorganization" is used in different meanings in the literature and in our language and means different things to researchers. Although restructuring is a part of reorganization, some studies have used restructuring and reorganization as if they were the same thing. This study gains importance in terms of language, meaning unity and creating a change model for reorganization. The purpose of this article is to propose a 'Reorganization Model and Roadmap' for change to organizations, to present a roadmap where they can reorganize themselves in line with the model, and to show the positive effect of the model on corporate performance and employee satisfaction through an example practice in local governments.

In order to create the "reorganization model", which is recommended as an effective change tool in organizations, a literature review of reorganization and each concept under it was conducted. The unstructured interview technique was used with the top managers in the organization, which was successful in the case study, in order to examine and finalize the model prepared as a draft within the scope of the literature review. In these interviews, a roadmap was created entirely based on the literature, including the systems, tools and techniques required for the implementation of the model by other organizations. It is seen in the literature that many concepts under the model contribute to corporate performance and employee satisfaction. Based on these evidences, it is thought that the proposed reorganization model will increase corporate performance and employee satisfaction performance results. In order to finalize the model, the application results of the model were examined by document analysis method in an organization that had a successful change process and won the EFQM award.

In the model, four approaches explain the reorganization model: replanning, restructuring, reengineering and rethinking. In the replanning approach that initiated the model, organizations can renew their long-term strategies and models, retargeting in their plans and performance indicators, revitalize their leaders and employees to change in line with these plans and targets, and reinvest all their resources to achieve the future vision together with their employees. In line with the restructuring approach, organizations can make changes in their organizational structures by refocusing on their priorities and strategies, redesign their processes by making decisions according to their focus, reconfigure their structures and systems to ensure they are prepared for every situation, and rebuild their communication with their stakeholders with trust and cooperation for the success of the change process. In line with the reengineering approach, organizations can measure and reassessment their performance for change decisions, reimprove critical and low-performing processes, reallocate resources to new processes, renovate their business processes. In line with the rethinking approach, organizations can reanalyze all their data, reinterpret the results, processes and decisions, reorient their employees in line with their abilities and performances with strong leadership, and reinvent their activities, systems, products and services with a participatory approach.

In the analysis part, performance indicators in the scorecard, performance program, IBBG reports; In order to show its effect on employee satisfaction, the results of the employee satisfaction survey were examined. As a result of the examination, an increase over the years has been observed in the results of corporate performance and employee satisfaction indicators.

In performance indicators, which are very critical for IETT, customer satisfaction rate is 17%, service quality rate is 12%, income-expense coverage rate is 25%, voyage loss rate is 8%, timely voyage rate is 36%, corporate reputation rate is 11%, environmental impact rate is 13%, the accident frequency rate was 972%, the number of passenger accidents per million trips was 14% and the employee satisfaction rate improved by 10,89%. As a result of the review, an increase over the years has been observed in the results of corporate performance and employee satisfaction indicators, and it has been proven that the model increases corporate efficiency. Performance indicators decreased in 2017 and some innovative reorganization projects were suspended due to the declaration of state of emergency due to the July 15 coup attempt in 2016 and the economic crisis caused by the increase in foreign exchange prices. Due to these force majeure, improvement rates cover the years 2011-2016, other years are excluded.

1. GİRİŞ

Organizasyonlar, varlıklarını sürdürmek ve pazardaki rekabet avantajlarını korumak için, dış çevrede meydana gelen ekonomik, siyasi ve politik gelişmeleri, bilgi ve teknolojideki ilerlemeyi ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimi takip etmeli ve bu değişimi çevik bir şekilde karşılayarak kendilerini dönüştürmelidirler. Bu makalede, organizasyonların bu çevik yapıyı kazanmalarına, hızlı bir şekilde çevredeki değişime uyum sağlamalarına yardımcı olmak ve organizasyonların performans sonuçlarında verimliliği sağlamak için literatüre dayalı ve bütünsel bir 'Reorganizasyon Modeli ve Yol Haritası' önerilmiştir (Saraç, 2021:1). Kısa ve orta vadede modelin organizasyonlarda verimliliği artırması, inovatif değişim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlaması ve müşteri memnuniyetini artırması hedeflenmiştir.

Organizasyonlarda etkinliği ve verimliliği sağlayacak bir değişim modeli ve yol haritası oluşturulması amacıyla, ilk önce reorganizasyon kavramı için, literatür taraması yapılmıştır. Birçok kaynakta reorganizasyon farklı açıklanmıştır. Bazı kaynaklarda yeniden organizasyon; yeniden yapılandırma, yeniden planlama ve yeniden mühendislik yerine ve hatta bu modelde kullanılan diğer kavramlarla aynı anlamda kullanılmıştır. Her araştırmacı reorganizasyon terimlerini kendi uzmanlık alanlarına göre yorumlamıştır. Bu çalışmada, 'reorganizasyon', tüm bu tanımlamaları kapsayacak şekilde bütünsel bir şekilde ele alınmış, bir model oluşturulmuş ve modelin organizasyonlar tarafından kolayca uygulanabilmesi için taslak bir yol haritası hazırlanmıştır. Literatürde incelenen diğer çalışmalarda reorganizasyon kavramı bir bütün olarak ele alınmamış ve bu çalışmada önerilen modele benzer herhangi bir model bulunmamaktadır. Sadece bir çalışmada, bu çalışmadaki modelin temelini de oluşturan reorganizasyonu şu dört kavram açıklamaktadır: yeniden yapılandırma (restructuring), yeniden mühendislik (reengineering) ve yeniden düşünme (rethinking) (Weiss, 1996: 296). Weiss aynı kitabının yeni versiyonunda bu üç yaklaşıma gerçek zamanlı çevrimiçi reorganizasyon (real time) kavramını eklemiştir (Weiss, 2001: 334).

Nitel bir araştırma olan bu makalede, reorganizasyon kavramının detaylı bir şekilde incelenmesi, tanımlanması ve araştırmanın amacına yönelik çıkarımların yapılabilmesi için literatür tarama kapsamında taslak olarak hazırlanan model çerçevesinin detaylı bir şekilde incelenmesi, organizasyon performansını ve çalışan memnuniyetini artırması ve örnek vakadaki başarılı uygulamaların diğer organizasyonlara yayılması amaçlarına uygun olarak modelin revize edilmesi için yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Hazırlanan modelin kurumsal performans ve çalışan memnuniyetine olan etkisini ortaya koymak için, modeli uygulayarak başarılı bir değişim süreci geçirmiş ve EFQM Mükemmellik Ödülünü kazanmış bir organizasyonda belge analizi tekniği kullanılmıştır. Kurumsal performansla olan etkisini göstermek için kuruluşun kurumsal karnesindeki performans göstergeleri ve çalışan memnuniyetine olan etkisini göstermek için de çalışan memnuniyeti anketi sonuçları yıllara sâri incelenmiştir.

Makalede son olarak organizasyonların bu model doğrultusunda kendisini yeniden düzenleyebilecekleri bir yol haritası sunulmuştur. Sunulan yol haritası, literatüre uygun olarak hazırlanmış, taslak model yol haritası da yine ilk modeldeki gibi yapılandırılmamış görüşme tekniği ile değerlendirilmiş ve son hali verilmiştir. Değişim çalışmalarında her kuruluşun reorganizasyon süreci kendine özeldir, diğerine benzemez; ancak kuruluşların haritaları birbirlerine yol gösterici olabilir (Karlöf ve Lövingsson, 2007: 131). Her organizasyonun farklı bir yapısı ve çevre koşulları olduğu göz önüne alındığında, başarılı bir değişim geçirmek isteyen kuruluşların, bu modeli rehber alarak kendi reorganizasyon modellerini oluşturmaları ve modeli bir bütün halinde başlatıp aksiyon almaları gerekmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Organizasyonlar yaşayan birer organizma (Baraçlı, 2014: 13) olduklarından dolayı, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, kültürel ve işgücü çeşitliliği, uluslararası rekabet, ekonomik ve politik belirsizlikler, pandemik koşullar, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri, organizasyon yapısındaki hiyerarşik kalıpların kaldırılması (Stewart, 1993) gibi çevresel nedenlerden etkilenirler. Uzun dönemde faaliyetlerini sürdürülebilme, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilme, ortalamasının üzerinde getiri elde edebilme ve müşteri memnuniyetini sağlayabilme gibi temel amaçları için değişime ayak uydurmalı ve bu değişimi kontrollü bir şekilde yönetmelidirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 30). Bazen kurum dışında ve bazen de kurum içinde gerçekleşen ve müdahale edilmesine gerek duyulan bu durumlar, kuruluşların organizasyonlarının esnek bir yapıya sahip olmasını gerektirir (Özalp ve diğerleri, 1992) ve bu da reorganizasyona yol açabilir. Kuruluşların reorganize olmalarına neden olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bennis, 1969: 20, Oran, 1998: 4):

- i) Çevredeki sosyoekonomik, politik ve teknolojik durumun hızlı ve ani bir şekilde değişimi,
- ii) Organizasyonel boyutun değişimi (küçülmesi ve büyümesi),
- iii) Yöneticilerin veya bakış açılarının değişimi, yanlış yönetim kararları ve koordinasyon eksikliği, düşük çalışan motivasyonu,

- iv) Farklı nitelikte iş gücü ihtiyacının açığa çıkması,
- v) Kurumsal performansın düşmesi ve artmasıdır.

“Reorganizasyon” terimi literatürde ve dilimizde farklı anlamlarda kullanılmakta ve araştırmacılar için farklı şeyler ifade etmektedir. Yeniden yapılandırma, reorganizasyonun bir parçası olmasına rağmen (Çetin, 1996: 7), bazı araştırmalarda yeniden yapılandırma ve reorganizasyon sanki aynı anlamdaymış gibi kullanılmıştır (Lübemann ve diğerleri, 2015). Bu çalışma reorganizasyon için dil, anlam birliği ve bir değişim modeli oluşturma açısından önem kazanmaktadır.

Reorganizasyon, kuruluşların mevcut faaliyetlerini teşhis etme, tahlil ederek gözden geçirme, gerek var ise gruplama veya bölme yollarıyla revize etme, sorumluluk sahibi liderler ve çalışanlarla tedavi etme anlamına gelmektedir (Tosun, 2012). Reorganizasyon, yönetim ve operasyondaki zayıf ve eksik yönlerin ve sistemlerin belirlenmesi, daha verimli ve etkin sistemlere dönüştürülerek değiştirilmesidir (Serin ve Çuhadar, 2015). Reorganizasyon, çevresel değişime göre, organizasyonlara yeni bir yapı ile ruh kazandırmak için gösterilen çabalar ve planlı değişimlerdir (Koçoğlu, 2006: 47). Reorganizasyon çalışmalarında, strateji, organizasyon, büyüme veya küçülme, bilginin değişimi, etkinlik, performans, liderlik, katılım, yetkinlik, hedefler, vizyon, misyon, yönetim sistemleri, kültür, iletişim ve benzeri sonsuz sayıda değişken vardır (Karlöf ve Lövingsson, 2007: 140). Koçoğlu (2006: 47) reorganizasyonu, yeniden düşünme (rethinking) ile başlayan, yeniden planlama (replanning) ve yeniden tasarım (redesign) ile mevcut organizasyon yapısını değiştirilmesiyle devam eden ve sistemlerin ve süreçlerin yeniden yapılandırılmasıyla (restructuring) son bulan bir süreç olarak tanımlamıştır. Yeniden yapılandırma (restructuring), yeniden mühendislik (reengineering) ve yeniden düşünme (rethinking), reorganizasyonu açıklayan üç yaklaşımdır (Weiss, 1996: 296). Weiss aynı kitabının yeni versiyonunda bu üç yaklaşıma gerçek zamanlı çevrimiçi reorganizasyon (real time) kavramını eklemiştir (Weiss, 2001: 334). Yeniden planlama (replanning), reorganizasyon ve yeniden yapılandırma çalışmalarından önce organizasyonların, stratejilerini, amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını belirledikleri faaliyetleri içermektedir (Yalçın, 2016: 8).

Yeniden planlama (replanning), yürütme ve operasyon hatalarını düzelterek ve verimlilik hedefleriyle maliyetleri düşürecek şekilde eski planda minimum değişiklikler yaparak yenilemektir (renewal) (Cushing ve Kambhampati, 2005). Bazı yerel yönetimlerde yenileme (renewal), yeniden planlama (replanning) ve yönetişimin araçlarındandır (Ağbaje, 2013). Yeniden planlama, yönetişim hedeflerinin (sosyal, ekonomik ve çevresel) yeniden hedeflenmesidir (retargeting) (Trono, 2020). Yeniden planlama çalışmalarının performansı, hedeflere ulaşma olasılığı şeklinde ölçülmektedir (Doyle, 1994). Yeniden canlandırma (revitalization), kriz dönemlerinde veya başarılı bir değişim süreci geçirmek isteyen organizasyonlarda, bir liderin toplumu veya çalışanlarını bir amaç doğrultusunda harekete geçirmesi, amaca hizmet edecek yeni planlar (replanning) sunması, onlara başarıyı vadetmesi ve takım çalışması/katılım kültürüyle (Marks, 2003: 276) kurumsal etkinliği sağlamasıdır (Phelan, 2005). Yeniden planlama sürecinde, organizasyonların hedeflerine ulaşmak için ayıracağı maddi ve mali kaynakları değerlendirmesi, yeniden yapılandırma (reinvestment) anlamına gelmektedir (Harkins, 2011).

Yeniden yapılandırmanın (restructuring) başlangıç noktası, organizasyonların değişen çevreye uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla, maliyetlerini düşürerek fiyat avantajı elde etmesi, piyasadaki mevcut ürün ve hizmetlerden farklı ve daha iyi ürün ve hizmetler üretmesi (Porter, 2011: 39-41) için organizasyon yapısına ve ana faaliyetlerine yeniden odaklanmasıdır (refocusing) (Lazonick, 2004: 579). Organizasyonların birimlerinde, süreçlerinde ve faaliyetlerindeki iyileştirme, yeniden tasarım (redesign) ve farklılaşma çalışmaları, yeniden yapılandırmanın (restructuring) bir ürünüdür (Akın, 2010). Yeniden yapılandırma (restructuring) kavramı, dinamik organizasyonların değişim süreçlerini takip eden kontrol sistemlerin yapılarında, işlevlerinde ve algoritmalarında niteliksel değişiklik (Carroll ve Weil, 1994) anlamına gelen yeniden düzenlemeyi (reconfiguration) de içermektedir (Girod ve Whittington, 2017). Değişim dönemlerinde organizasyonlar, eskiden gelen bazı gelen zihniyetleri ortadan kaldıran yeni stratejileri doğrultusunda stratejilerini, yapılarını ve süreçlerini yeniden yapılandırır (restructuring) (Cummins ve Worley, 2014: 6) ve bu doğrultuda temel yeteneklere odaklanan yeni kültür ve yapıyı yeniden inşa ederler (rebuild) (Allen ve Zook, 2016).

Yeniden mühendislik (reengineering), yalnızca iş süreçlerindeki değişiklik değil; organizasyonun misyonu doğrultusunda, vizyonunu (Nowakowski, 1994), hedeflerini, yapılarını, yönetim sistemlerini (Hammer, 1990), performans sonuçlarını ve müşterilerini özenli bir şekilde yeniden değerlendirmesi (reassessment) ve değişimi anlamına gelmektedir (Brock ve diğerleri, 1997: 8). Yeniden mühendislik (reengineering), organizasyonların süreçlerinin maliyet, kalite, hız gibi performanslarını ve yeni uygulamalarını değerlendirip (Fernández ve Wagner, 2015) yeniden iyileştirmesidir (reimprovement) (Hammer ve Champy 2009: 35). Krizler ve gerileme dönemleri gibi olumsuz durumların yanı sıra teknolojik değişimleri takip etmek için iş süreçlerini yeniden mühendislik (reengineering) yaklaşımıyla dönüştüren organizasyonlar, sorumlulukları kuruluşa, çalışanlara ve tedarikçilere, yetki ve takdiri müşteriye (Radhakrishnan ve Balasubramanian, 2008: 18) ve kaynakları da tasarruf sağlamak için yeni süreçlere

yeniden tahsis ederler (reallocation) (Myronenko, 2009). Bir yeniden mühendislik (reengineering) stratejisi olan süreçleri yenileme (renovation), uygulamaların, sistemlerin, politikaların ve prosedürlerin analiz edilmesi, yeniden düşünülmesi ve bu doğrultuda kritik görev açısından süreçlerin, ürün ve hizmetlerin yeniden tasarlanmasıdır (Prasad, 1999).

Yeniden düşünme (rethinking) yaklaşımı; organizasyon ve paydaşlar açısından değişim kararlarının yeniden analiz edilmesi (reanalysis), toplanan ve analizi yapılan verilerin ve geçmiş deneyimlerin sonuçlarının yeniden yorumlanması (reinterpretation) (Hamer, 1994), deneyimlerin ve öğrenilen derslerin, paydaşlara aktararak ve katılımlarını sağlayarak, onların yeniden yönlendirilmesi (reorientation) (Break Away, 2016) ve yeni pazar ve iş modelleriyle ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin yeniden icat edilmesinden (reinvention) oluşmaktadır.

Reorganizasyon maliyetleri düşürerek karlılığı, kurumsal performans sonuçlarını ve verimliliği artırmak için tercih edilen bir değişim yaklaşımıdır (Kartal ve diğerleri, 2015). Literatürde birçok araştırmada reorganizasyonun kurumsal performansa olan olumlu etkisini ortaya koymuş ve incelenen çalışmalar aşağıda verilmiştir:

Başarılı bir reorganizasyon sürecinden geçmiş 10 firma incelenmiş ve işletme maliyetlerini yüzde 8 ile yüzde 25 oranında iyileştirdikleri tespit edilmiştir (Allen ve Zook, 2016). Düşük performans gösteren 94 firma ile yapılan bir çalışmada, reorganize edilen firmaların, kurumsal performanslarında artış görülmüştür (Perry ve Shivdasani, 2005). 1985 ve 2004 yılları arasında reorganize olan ABD şirketlerin analizinde, yeniden yapılandırmanın (restructuring) ve yeniden tasarımın (redesign), ekonomik performanslarına olumlu etki ettiği gözlemlenmiştir (Girod ve Whittington, 2017). Reorganizasyon modelinin başarılı olup olmaması, işletmede çalışan personelin bu değişikliği ne dereceye kadar destekleyip desteklemediklerine bağlıdır (Telimen, 1989). Kurumsal performansı artırmanın yanı sıra reorganizasyonun, çalışan memnuniyetine de olumlu bir katkı sağladığı, yapılan literatür araştırma sonucunda ortaya çıkmış ve bu çalışma için incelenen birkaç tane örnek aşağıdaki gibi verilmiştir.

Bir çalışma, reorganizasyon çabalarının, çalışanlarının memnuniyetlerini bir önceki yıla oranla %4 oranında artırdığını ve çalışanların memnuniyetlerindeki 5 puanlık bir iyileştirmenin müşteri memnuniyetinde 1,3 puanlık bir iyileşmeye yol açtığını ortaya koymuştur (Rucci ve diğerleri, 1998).

Keidel'in yaptığı çalışmada, yeniden yapılandırma (restructuring) ile örgütsel travmanın, yeniden mühendislik (reengineering) ile örgütsel kaygının ve yeniden düşünme (rethinking) ile örgütsel hayal kırıklığının azaldığını kanıtlamıştır (Keidel, 1994).

Bir bankada yeniden mühendislik projeleriyle işgücünün %20 azaltılmasına rağmen, çalışan memnuniyeti ve çalışan verimliliği %16 ve müşteri memnuniyeti %5 artmıştır (Chan ve Peel, 1998).

Literatür, genellikle, kuruluşlara değişim aracı olarak reorganizasyonu ve altındaki kavramları, bu şekilde ayrı ayrı ele almakta ve geniş bir çerçeveden model olarak bakmamaktadır. Bu çalışmayı, literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaştıran nokta bir model olması ve modelin uygulanması için bir yol haritası sunmasıdır.

3. MODEL ÖNERİSİ ve YOL HARİTASI (4*4'LÜK MODEL)

Model oluşturulurken reorganizasyonu tanımlayan literatür araştırmaları, Weiss (1996: 296) ve Yalçın (2016: 8)'in yaklaşımları bütünsel ve farklı bir şekilde ele alınmıştır. Başarılı bir değişime yardımcı olması için hazırlanan bu modelden beklenen yararların alınması ve sürdürülebilirliği, modelin bir bütün halinde başlatılmasına ve tüm çabaların bu doğrultuda olmasına bağlıdır.

Modelde reorganizasyon modelini Tablo 1'deki gibi dört yaklaşım açıklamaktadır: yeniden planlama (replanning), yeniden yapılandırma (restructuring), yeniden mühendislik (reengineering) ve yeniden düşünme (rethinking).

Tablo 1. Kuruluşlar için bir reorganizasyon model nerisi

<i>Reorganizasyon / Yeniden Organizasyon</i>				
<i>1. Yeniden Planlama/ Replanning</i>	1.1. Yenileme/ Renewal	1.2. Yeniden Hedefleme/ Retargeting	1.3. Yeniden Canlandırma/ Revitalization	1.4. Yeniden Yatırım/ Reinvestment
<i>2. Yeniden Yapılandırma/ Restructuring</i>	2.1. Yeniden Odaklanma/ Refocusing	2.2. Yeniden Tasarım/ Redesign	2.3. Yeniden Düzenleme/ Reconfiguration	2.4. Yeniden İnşa Etmek/ Rebuild
<i>3. Yeniden Mühendislik/ Reengineering</i>	3.1. Yeniden Değerlendirme/ Reassessment	3.2. Yeniden İyileştirme/ Reimprovement	3.3. Yeniden Tahsis/ Reallocation	3.4. Süreçleri Yenileme/ Renovation
<i>4. Yeniden Düşünme/ Rethinking</i>	4.1. Yeniden Analiz Etme/ Reanalysis	4.2. Yeniden Yorumlama/ Reinterpretation	4.3. Yeniden Yönlendirme/ Reorientation	4.4. Yeniden İcat Etme/ Reinvention

Kaynak: Saral (2021: 14)

Modeli baŐlatan yeniden planlama yaklaŐımında kuruluşlar, uzun vadeli stratejilerini ve modellerini yenileyebilir (renewal), planlarına ve performans göstergelerine yeniden hedefler (retargeting) koyabilir, bu planlar ve hedefler doğrultusunda liderleriyle çalışanlarını değişime adapte ederek onları yeniden canlandırabilir (revitalization) ve gelecek vizyonuna çalıŐanlarıyla birlikte ulaşmak için tüm kaynaklarına yeniden yatırım (reinvestment) yapabilir.

Yeniden yapılandırma yaklaşımı doğrultusunda kuruluşlar, önceliklerine ve stratejilerine yeniden odaklanarak (refocusing) organizasyon yapılarında deđiŐikler yapabilir, odaklandığı alanlarına göre kararlar vererek süreçlerini yeniden tasarlayabilir (redesign), yeni durumlara ve risklere karŐı hazırlıklı olmasını sağlayacak Şekilde yapılarını ve sistemlerini, iyileştirme ve kontrol odaklı yeniden düzenleyebilir (reconfiguration), değişim sürecinin sahiplenilmesi için paydaŐlarıyla olan iletiŐimini güven ve iŐbirliđiyle yeniden inşa edebilir (rebuild).

Yeniden mühendislik yaklaşımı doğrultusunda kuruluşlar, değişim kararları için organizasyonun performansını ölçerek yeniden değerlendirilebilir (reassessment), kritik ve düşük performanslı süreçleri yeniden iyileŐtirebilir (reimprovement), yeni süreçlere kaynaklarını yeniden tahsis edebilir (reallocation), iş süreçlerini yapılandırarak süreçlerini yenileyebilir (renovation).

Yeniden düşünme yaklaşımı doğrultusunda kuruluşlar, tüm verileri kıyaslayarak yeniden analiz edebilir (reanalysis), analiz sonuçlarını, süreçlerini ve kararlarını yeniden yorumlayabilir (reinterpretation), güçlü bir liderlik ile çalışanlarını, yetenekleri ve performansları doğrultusunda yeniden yönlendirebilir (reorientation), katılımcı bir yaklaşımla faaliyetlerini, sistemlerini, ürün ve hizmetlerini inovatif olarak yeniden icat edebilir (reinvention).

Başarılı bir değişim için önerilen reorganizasyon modelini uygulamak isteyen kuruluşlara yardımcı olması için hazırlanan modelin yol haritası ve kullanılacak sistemler, araç ve teknikler Tablo 2'deki gibidir. Yeniden planlama (replanning) yaklaşımı doğrultusunda organizasyonlar; uzun vadeli stratejilerini, beklentilerini ve zihinsel modellerini yenilerken (renewal), Stratejik Yönetim, Öğre(n/t)en Organizasyon, Rekabet Yönetimi, Politik Yönetim gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; beklentileriyle uyumlu vizyonlarına ve amaçlarına ulaşmak için sonuç ve performans göstergelerine yeniden hedefler (retargeting) koyarken, Misyon ve Vizyon Belirleme, Stratejik Planlama, Hedeflerle Yönetim, Marka Yönetimi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; bu doğrultuda çalışanlarını yeniden canlandırırken (revitalization), İŞletme Yönetimi, Üretim Yönetimi, Karar Yönetimi, Proje Yönetim ve Takip Sistemi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; tüm kaynaklarına yeniden yatırım (reinvestment) yaparken, Sermaye Yönetimi, Satın Alma Yönetimi, Yatırım Yönetimi, Pazar Oluşturma gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir.

Yeniden yapılandırma (restructuring) yaklaşımı doğrultusunda organizasyonlar; önceliklerine ve stratejilerine yeniden odaklanırken (refocusing), Yalın Organizasyon, Norm Kadro, Hiyerarşik Yönetim, Önceliklere Odaklanma gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; faaliyetlerini yeniden tasarlar (redesign), Küçülme (Downsizing), Doğru Boyutlandırma (Rightsizing), Elden Çıkarma, Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; yapılarını ve sistemlerini yeniden düzenlerken (reconfiguration), İyileştirme Odaklı Kontrol, Senaryo ve Acil Durum Planlama, Kurumsal Risk Yönetimi, Kriz Yönetimi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; değişim sürecini paydaŐlarıyla iŐbirliđine dayalı olarak yeniden inşa ederken (rebuild), Vizyoner Yönetim, Değişim Yönetimi, Güven Yönetimi, İletişim Yönetimi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir.

Tablo 2. Önerilen reorganizasyon modeli yol haritasında kullanılacak sistemler, araçlar ve teknikler

<i>Reorganizasyon</i>					
<i>1. Yeniden Planlama/ Replanning</i>	<i>1.1. Yenileme/ Renewal</i>	<i>1.2. Yeniden Hedefleme/ Retargeting</i>	<i>1.3. Yeniden Canlandırma/ Revitalization</i>		<i>1.4. Yeniden Yatırım/ Reinvestment</i>
	Stratejik Yönetim Öğren(T)En Organizasyon Rekabet Yönetimi Politik Yönetim	Misyon ve Vizyon Belirleme Stratejik Planlama Hedeflerle Yönetim Marka Yönetimi	İşletme Üretim Karar Proje Yönetim ve Takip Sistemi	Yönetimi Yönetimi Yönetimi Yönetim ve Takip	Sermaye Yönetimi Satın Alma Yönetimi Yatırım Yönetimi Pazar Oluşturma
<i>2. Yeniden Yapılandırma/ Restructuring</i>	<i>2.1. Yeniden Odaklanma/ Refocusing</i>	<i>2.2. Yeniden Tasarım/ Redesign</i>	<i>2.3. Yeniden Düzenleme/ Reconfiguration</i>		<i>2.4. Yeniden İnşa Etmek/ Rebuild</i>
	Önceliklere Odaklanma Yalın Organizasyon Norm Kadro Hiyerarşik Yönetim	Küçülme (Downsizing) Doğru Boyutlandırma (Rightsizing) Elden Çıkarma Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	İyileştirme Odaklı Kontrol Senaryo Ve Acil Durum Planlama Kurumsal Risk Yönetimi Kriz Yönetimi		Vizyoner Yönetim Değişim Yönetimi Güven Yönetimi İletişim Yönetimi
<i>3. Yeniden Mühendislik/ Reengineering</i>	<i>3.1. Yeniden Değerlendirme/ Reassessment</i>	<i>3.2. Yeniden İyileştirme/ Reimprovement</i>	<i>3.3. Yeniden Reallocation</i>	<i>Tahsis/</i>	<i>3.4. Süreçleri Yenileme/ Renovation</i>
	Deming Usulü Yönetim 4t Yönetimi Performans Yönetimi Kurumsal Karne	Problem Çözme Yönetimi Hata Yönetimi Sıfır Hata Yönetimi 5s	Memnuniyet Kaynak Yönetimi Ürün Yönetimi Toplam Kalite Kontrol (İstatiksel Proses Kontrol, Kalite Çemberleri)	Yönetimi Yönetimi Yönetimi Kontrol Proses Kalite	Kaizen, Qfd, Hashin Kanri İş Süreçlerinde Yapılanma 4s Yönetimi Bilgi Yönetimi
<i>4. Yeniden Düşünme/ Rethinking</i>	<i>4.1. Yeniden Analiz Etme/ Reanalysis</i>	<i>4.2. Yeniden Yorumlama/ Reinterpretation</i>	<i>4.3. Yeniden Yönlendirme/ Reorientation</i>		<i>4.4. Yeniden İcat Etme/ Reinvention</i>
	Analiz Yönetimi Veri Madenciliği İş Zekası Kıyaslama Yönetimi (Benchmarking)	Başarısızlık Yönetimi Başarı Yönetimi Analitik Düşünce Yönetimi Öğrenme Yönetimi	Etkin Lider Yönetimi 4e Yönetimi Katılımcı Yönetim Yetenek Yönetimi Ve Performans Gelişim Sistemi	Yönetimi Yönetimi Yönetim Ve Gelişim	İnovasyon Yönetimi Teknoloji Yönetimi Dijital Dönüşüm Girişimcilik Yönetimi

Kaynak: Saral (2021: 44)

Yeniden mühendislik (reengineering) yaklaşımı doğrultusunda organizasyonlar; organizasyonun ve süreçlerin performansını yeniden değerlendirirken (reassessment), Deming Usulü Yönetim, 4T Yönetimi, Performans Yönetimi, Kurumsal Karne gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; kritik ve düşük performanslı süreçleri yeniden iyileştirirken (reimprovement), Problem Çözme Yönetimi, Hata Yönetimi, Sıfır Hata Yönetimi, Toplam Kalite Kontrol (İstatiksel Proses Kontrol, Kalite Çemberleri gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; iyileştirilmiş süreçlere kaynaklarını yeniden tahsis ederken (reallocation) Memnuniyet Yönetimi, Kaynak Yönetimi, Ürün Yönetimi, 5S gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; bu kapsamda işlerini ve faaliyetlerini yenilerken (renovation), Kaizen (QFD, Hashin Kanri), İş Süreçlerinde Yapılanma, 4S Yönetimi, Bilgi Yönetimi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir.

Yeniden düşünme (rethinking) yaklaşımı doğrultusunda organizasyonlar; performans sonuçlarını ve tüm verileri yeniden analiz ederken (reanalysis), Analiz Yönetimi, Veri Madenciliği, İş Zekası, Kıyaslama Yönetimi (Benchmarking) gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; analiz edilen verileri yeniden yorumlarken (reinterpretation), Başarısızlık Yönetimi, Başarı Yönetimi, Analitik Düşünce Yönetimi, Öğrenme Yönetimi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; verilere dayalı olarak çalışanlarını yeniden yönlendirirken (reorientation), Etkin Lider Yönetimi, 4E Yönetimi, Katılımcı Yönetim, Yetenek Yönetimi ve Performans Gelişim Sistemi gibi araç, teknik ve sistemler kullanabilir; son olarak ürün ve hizmetlerini

yeniden icat ederken (reinvention), İnovasyon Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Dijital Dönüşüm, Girişimcilik Yönetimi gibi araç, teknik ve sistemler kullanılabilir.

4. YÖNTEM

Bu makalede organizasyonların, çevresel değişiklikler ve birtakım stratejiler doğrultusunda değişim ve dönüşümü sistematik olarak gerçekleştirebilecekleri, kişilere bağlı kalmadan kendi kendini yöneten yapılara dönüşebilecekleri ve açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayarak paydaş memnuniyetini maksimum seviyede sağlayabilecekleri bir yapı haline gelmeleri için bir değişim yönetim modeli oluşturulması hedeflenmiştir. Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlamak, değişim sürecini etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için bir modelin ve yol haritasının hazırlanması ihtiyaç olarak görülmüştür. Ayrıca modelin kurumsal performans ve çalışan memnuniyetini artırması amaçlanmıştır. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda, sürdürülebilir başarı sağlamış bir kamu kurumu olan ve dünyaca ünlü EFQM Türkiye Mükemmellik Ödülü ve EFQM Avrupa Ödülü'nü kazanarak büyük bir değişim ve dönüşüm sürecini yürüten İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) örnek uygulama olarak incelenmiştir. İETT'de gerçekleşen bu başarının, diğer kamu kurum, kuruluşlarında ve tüm organizasyonlarda uygulanabilmesi ve yayılması amacıyla bu çalışmaya başlanmıştır.

Nitel bir araştırma olan bu makalede birincil veri kaynağı olarak yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeye dahil edilen kişilerin belirlenmesinde, olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden biri olan amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik kapsamında, İETT'de bu değişimi hayata geçiren, sistemleri sürdürülebilir hale getiren, değişim çalışmalarıyla organizasyonu harekete geçiren ve EFQM büyük ödülün kazanılmasını sağlayan yöneticiler (bir genel müdür, bir daire başkanı, bir müdür) ve çalışanlar (iki mühendis) olmak üzere keser kişi görüşme için seçilmiştir. Yapılandırılmamış görüşme üç adımda gerçekleşmiştir. İlk olarak hazırlık aşamasında, araştırmanın amacı belirlenmiş, literatür taraması yapılmış, bu tarama doğrultusunda taslak bir reorganizasyon modeli hazırlanmış, örnek vaka için uygun organizasyon seçimi yapılmış ve kimlerle görüşüleceği belirlenmiştir. Görüşülecek kişilere, araştırmanın önemi ve amacı anlatılarak randevular planlanmıştır. İkinci aşamada planlanan görüşmeler gerçekleştirilerek, taslak olarak hazırlanan modele son hali verilmiştir. Üçüncü aşamada modelin hayata geçirilmesi için gerekli olan sistemler, araç ve teknikleri içeren ve tamamen literatüre dayalı taslak yol haritasına son halinin verilmesi için tekrar görüşme talebinde bulunulmuş ve planlanan görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Modelin, kurumsal performansa ve çalışan memnuniyetine olan etkilerini ortaya koymak için, ikincil veri kaynağı olarak İETT'de belge analizi yapılmıştır. Belge analizi çalışmasında, İETT'nin kurumsal karnesindeki performans göstergeleri ve sonuçları, performans programı, IBBG raporları, çalışan memnuniyeti anketi sonuçları ve şirket içi bilgileri incelenmiştir.

İETT'nin kurumsal karnesi, "Hizmet Kalitesi, Güçlü Finansal Yapı, Etkili ve Verimli Süreçler, İş ve Yolcu Güvenliği" olmak üzere 4 tema ve "Müşteri, Finans, İç Süreçler, Çevre, Sağlık ve Güvenlik, Öğrenme ve Gelişim" adlarında 6 boyut doğrultusunda Norton ve Kaplan'nın kurumsal karne yaklaşımına benzer bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Bu boyutlar altında toplam 16 hedef ve her hedefi için sonuç göstergeleri belirlenmiştir (KRIs). Bu 16 hedef birimlere indirgenmiş, 15 daire başkanlığına ait karneler oluşturulmuş ve performans göstergeleri (KPIs) belirlenmiştir.

Bu çalışmada, İETT'nin 2011-2019 yılları arasındaki ilgili performans göstergelerinin sonuçları karşılaştırılarak, Eşitlik 1'deki gibi her yıl için ayrı ayrı ve Eşitlik 2'deki gibi 2011-2016 yılları arası için ayrı bir iyileşme oranı hesaplanarak, reorganizasyon çabalarının kurumsal performansa olan etkisi, yani organizasyonun etkililiğine ve verimliliğine olan etkisi, incelenmiştir. Performans göstergelerinin kullanılması için gerekli izinler İETT Genel Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Kurumsal performansın iyileşmesinde, reorganizasyon çabaları dışında başka etkenlerin etki edip etmediğini görmek için de 2009-2020 yılları arasında yaşanan değişikliklerin kronolojik sıralaması yapılmıştır (İETT, 2021). 2017 yılında bazı kurumsal performans göstergelerinin düşüşüne, 2016 yılında meydana gelen 15 Temmuz darbe girişimi sebebiyle OHAL ilan edilmesi ve ekonomik kriz nedeniyle, yenilikçi reorganizasyon projelerine ara verilmesi sebep olmuştur. Bu nedenle çalışmadaki iyileştirme oranları 2011-2016 yılları için hesaplanmıştır. İETT'ye ait incelenen kurumsal karne boyutları ve performans göstergeleri Eşitlik 1 ve Eşitlik 2'deki gibidir:

$$\text{İyileşme Oranı} = \frac{(\text{ilgili yılın performans puanı}) - (\text{bir önceki yılın performans puanı})}{(\text{ilgili yılın performans puanı})} \quad (1)$$

$$\text{İyileşme Oranı} = \frac{\left(\frac{2016 \text{ yılının}}{\text{performans puanı}} \right) - (\text{Göstergenin hesaplandığı ilk yılın performans puanı})}{(2016 \text{ yılının performans puanı})} \quad (2)$$

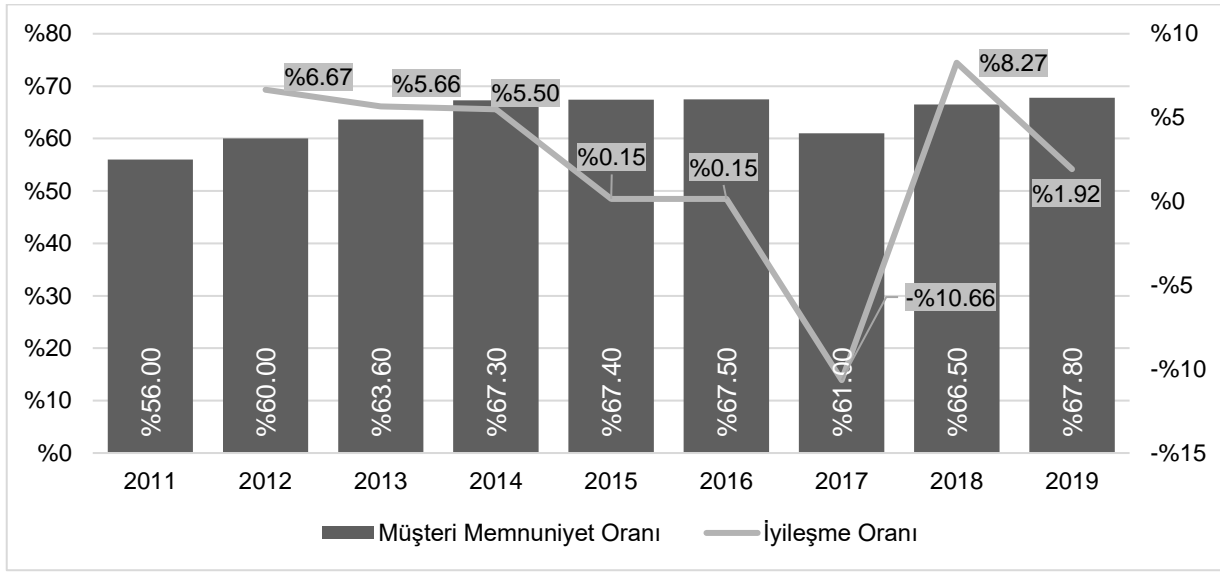
5. BULGULAR

5.1. Reorganizasyon Modelinin Kurumsal Performansa Olan Etkisi

Reorganizasyon çabalarının, İETT'nin kurumsal performansına olan etkisine, 2014 yılında hazırladığı kurumsal karnesindeki performans sonuçları incelenerek ulaşılmıştır. Daha öncede bahsedildiği gibi, "Müşteri, Finans, İç Süreçler, Çevre, Sağlık ve Güvenlik, Öğrenme ve Gelişim" olmak üzere 6 boyutta hazırlanan karne sonuçları ve iyileşme oranları aşağıda tartışılmıştır.

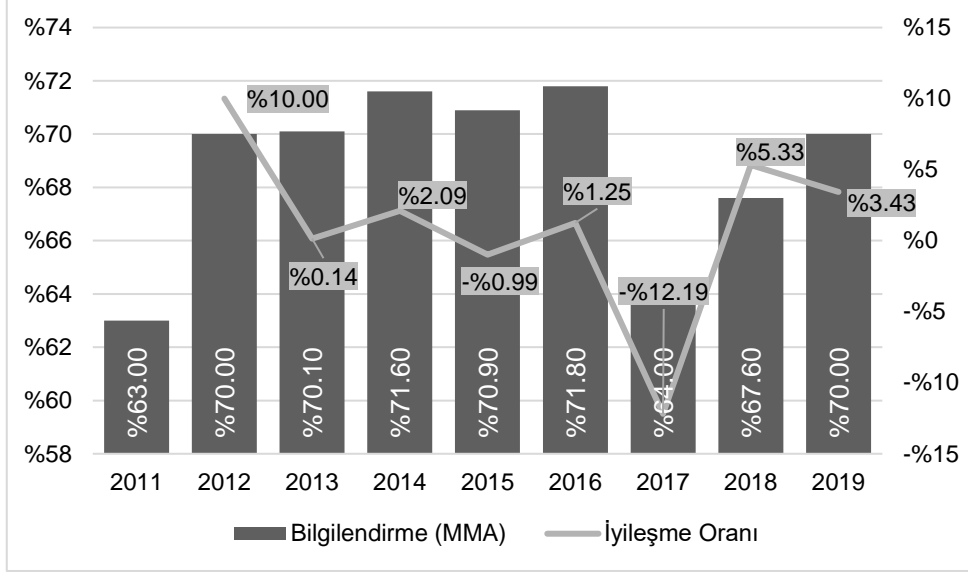
5.1.1. Müşteri Boyutu

İETT Genel Müdürlüğü, 2011 yılından itibaren her yıl, bağımsız bir araştırma kuruluş aracılığıyla, müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla, müşteri memnuniyeti anketi yapmaktadır. Müşteri memnuniyet anketiyle, yolcuların yıllık memnuniyetinin ölçülmesi, algı ve beklentilerinin öğrenilmesi, iyileştirilmesi gereken alanların belirlenmesi ve reorganizasyon modeli kapsamında düzeltici ve önleyici çalışmaların/projelerin yürütülmesi amaçlanmaktadır. 2011 ve 2019 yılları arasında ve %95 güven aralığında yapılan müşteri memnuniyet anketinin genel sonuçları Şekil 1'deki gibidir. İETT'deki reorganizasyon çabalarının müşteri memnuniyeti sonuçlarına olan etkisi, 2011-2016 yıllarındaki iyileşme oranı hesaplanarak %17 olarak ortaya koyulmuştur.

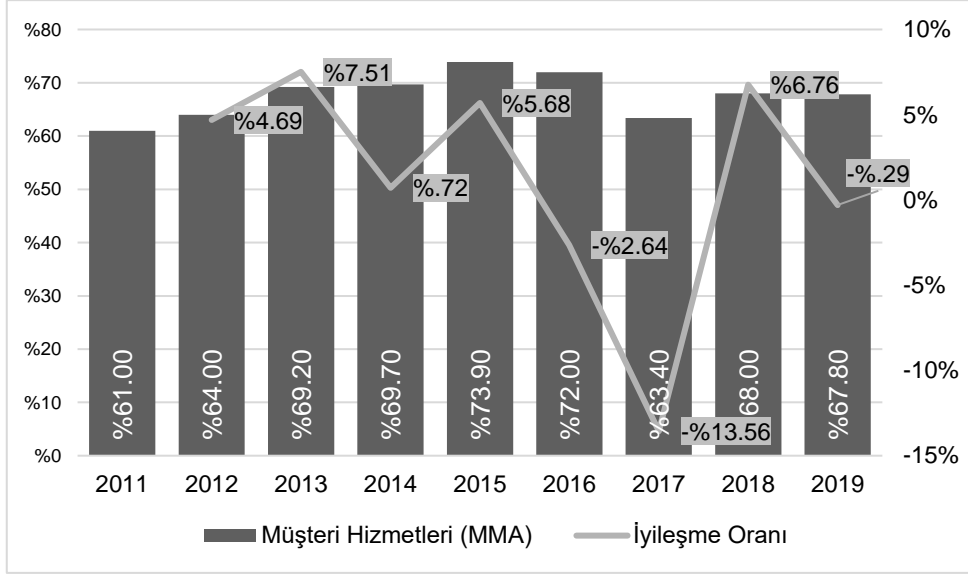


Şekil 1: Yıllara göre müşteri memnuniyet oranları (2011-2019, %)

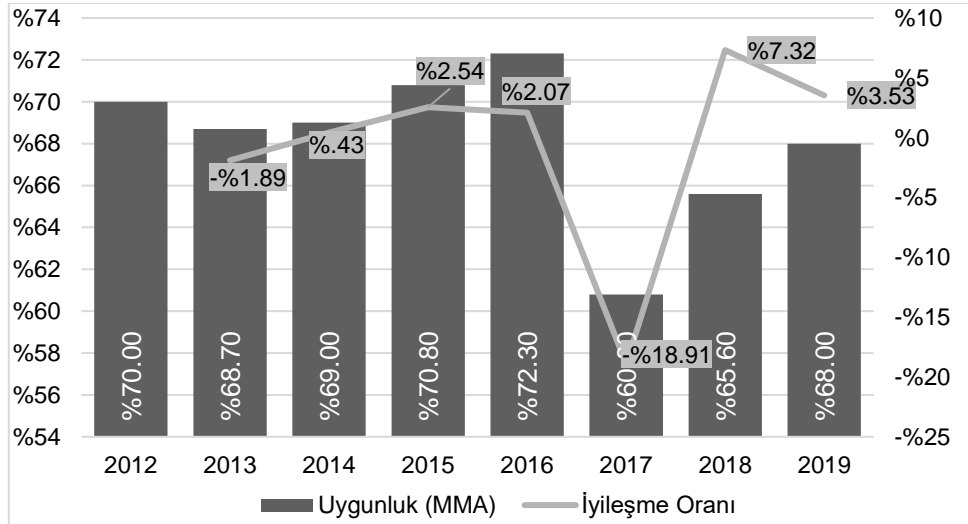
2011 ve 2019 yılları arasında yapılan müşteri memnuniyet anketi içerisinde ölçülen, 2011-2016 yıllarındaki, %12,3 iyileşme oranıyla müşteri bilgilendirme performansı sonuçları Şekil 2'de ve %15,3 iyileşme oranıyla müşteri hizmetleri performansı sonuçları Şekil 3'de; %3,2 iyileşme oranıyla uygunluk oranı performansı sonuçları Şekil 4'de ve %11,6 iyileşme oranıyla zaman performansı sonuçları Şekil 5'te; %29,7 iyileşme oranıyla konfor performansı sonuçları Şekil 6'da ve %27,1 iyileşme oranıyla erişilebilirlik performansı sonuçları Şekil 7'de; % 18 iyileşme oranıyla çevresel etki performansı sonuçları Şekil 8'de ve %21 iyileşme oranıyla güvenlik performansı sonuçları Şekil 9'daki gibi verilmiştir.



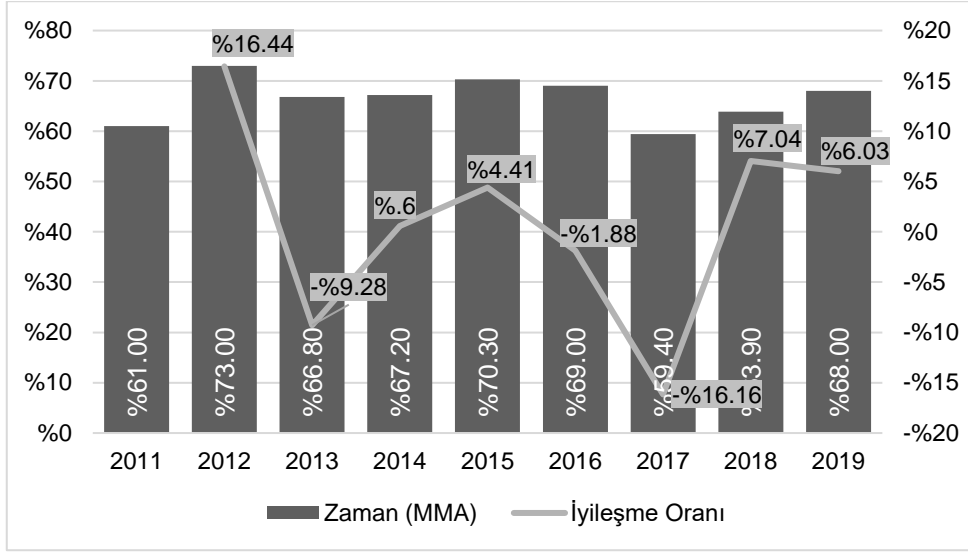
Şekil 2. Yıllara göre müşteri bilgilendirme memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



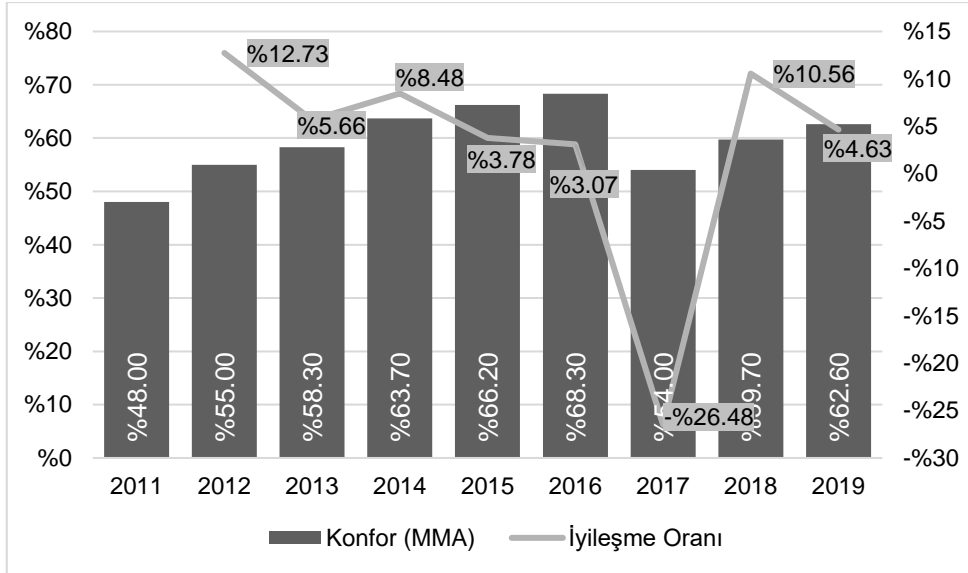
Şekil 3. Yıllara göre müşteri hizmetleri memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



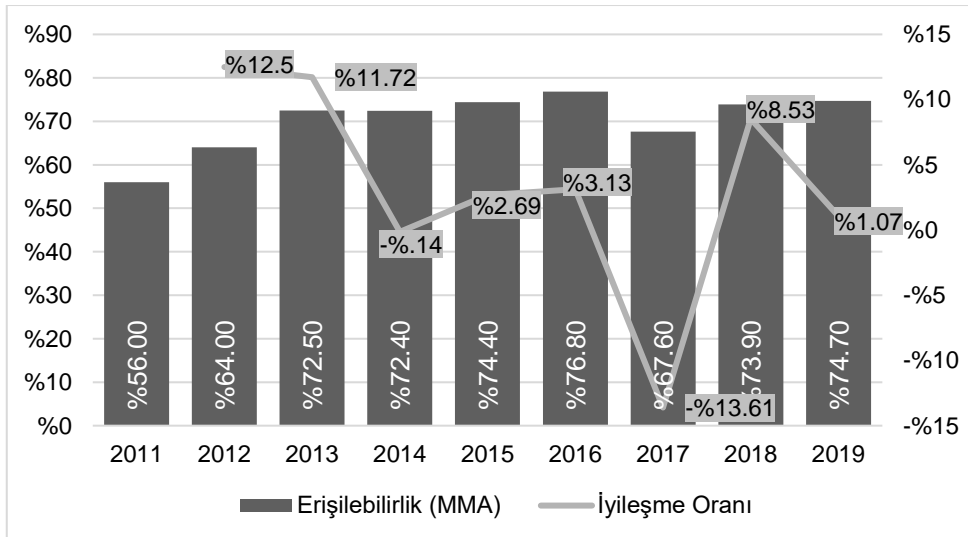
Şekil 4. Yıllara göre uygunluk memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



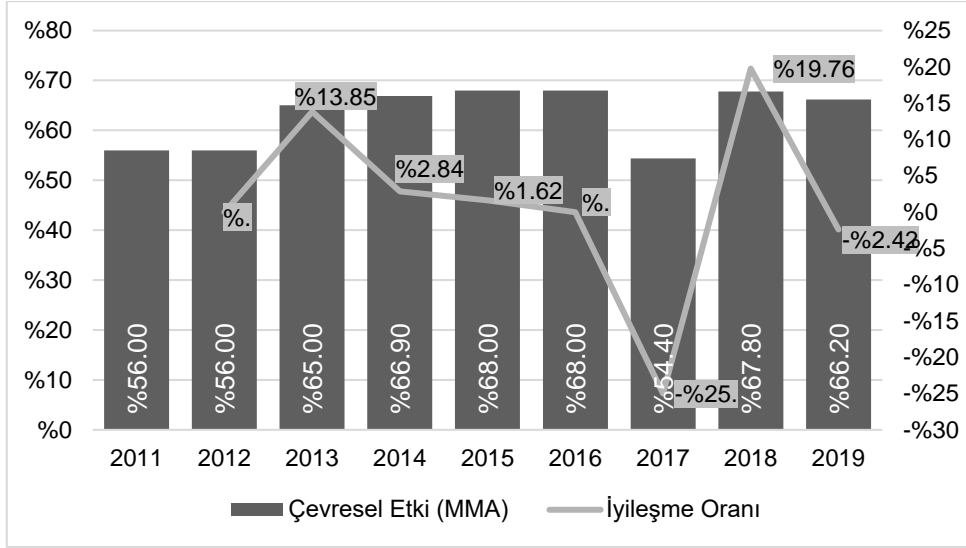
Şekil 5. Yıllara göre zaman memnuniyet oranları (2011-2019, %)



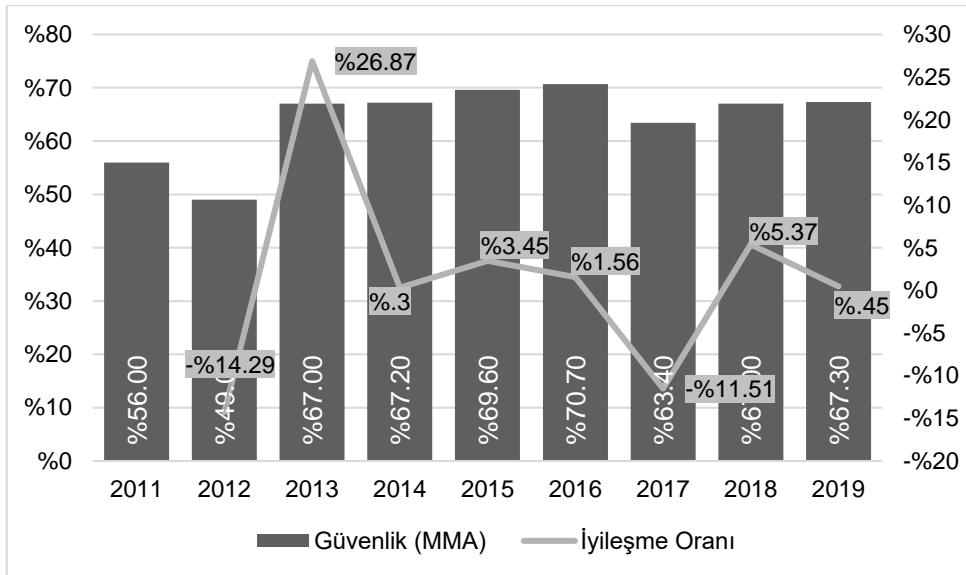
Şekil 6. Yıllara göre konfor memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



Şekil 7. Yıllara göre erişilebilirlik memnuniyet oranları (2011-2019, %)

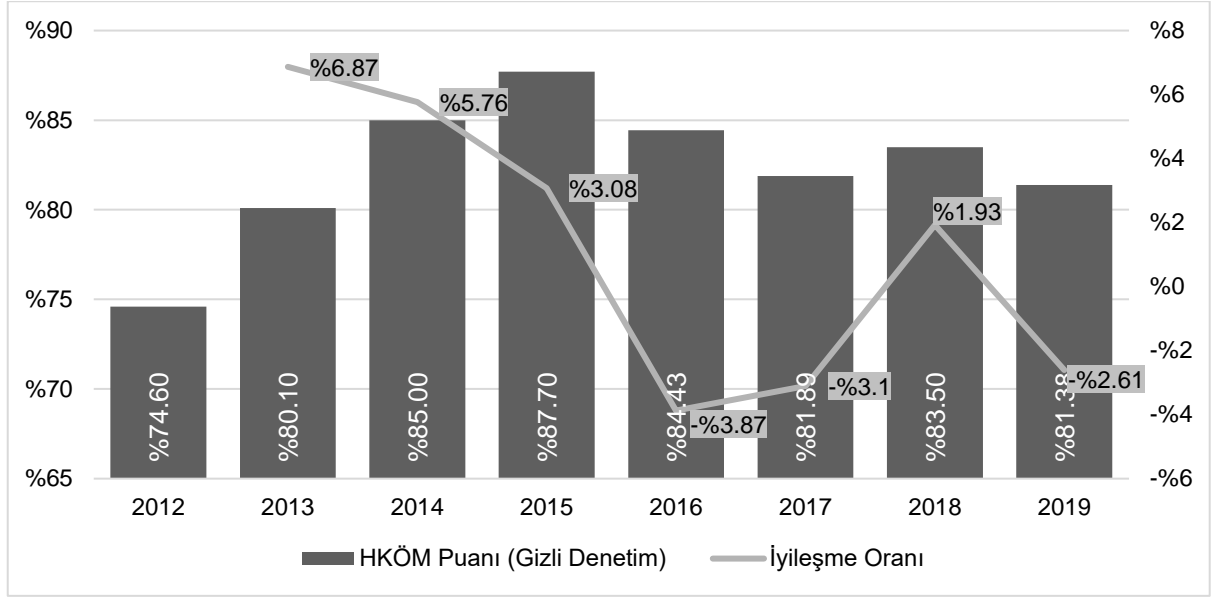


Şekil 8. Yıllara göre çevresel etki memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



Şekil 9. Yıllara göre güvenlik memnuniyet oranları (2011-2019, %)

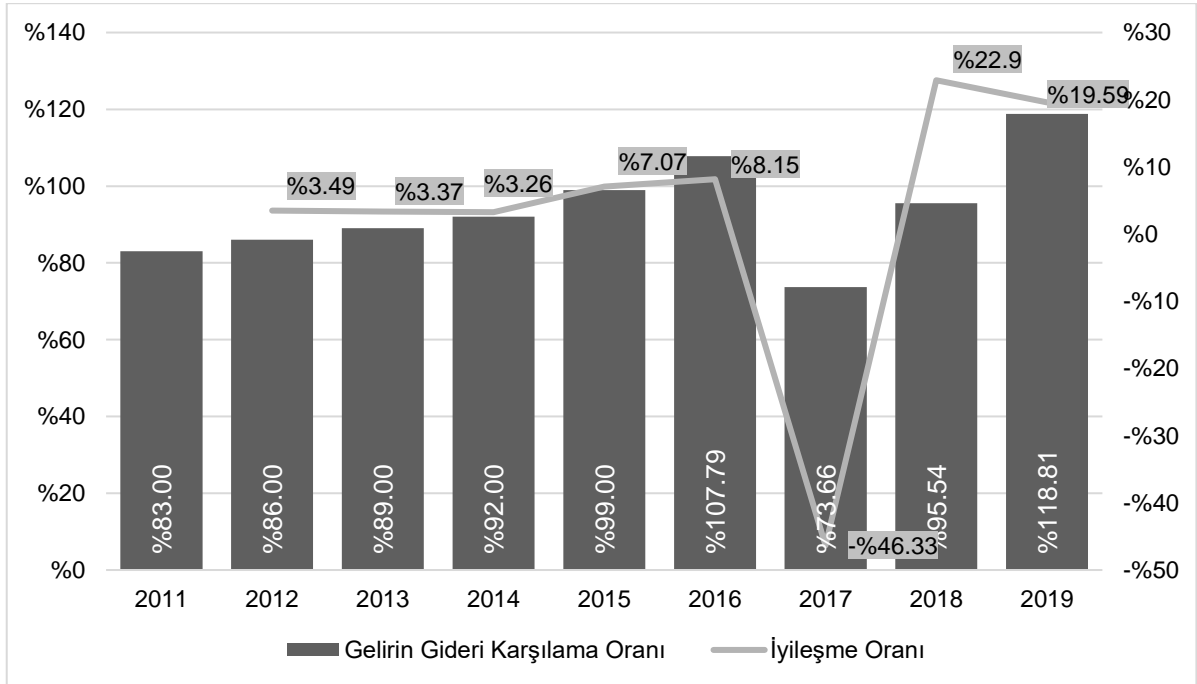
2012 yılından beri, İETT'ye ait tüm hizmet noktalarında, EN 13816 Kent İçi Yolcu Taşımacılığı Standartları doğrultusunda hizmet kalitesinin ölçülmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Hizmet kalitesi, tüm hizmet noktalarında belirli periyotlar ve örneklerle belirlenen kriterler doğrultusunda (uygunluk, erişilebilirlik, bilgilendirme, zaman, müşteri memnuniyeti, konfor, güvenlik, çevresel etki), açık ve gizli denetimler ile ölçülmektedir. 2012 ve 2019 yılları arasında hizmet kalitesi yönetim modelinin sonuçları Şekil 10'daki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, hizmet kalitesi yönetim modeli sonuçlarına olan etkisi, 2012-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %12 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 10. Yıllara göre hizmet kalitesi yönetim modeli oranları (2012-2019, %)

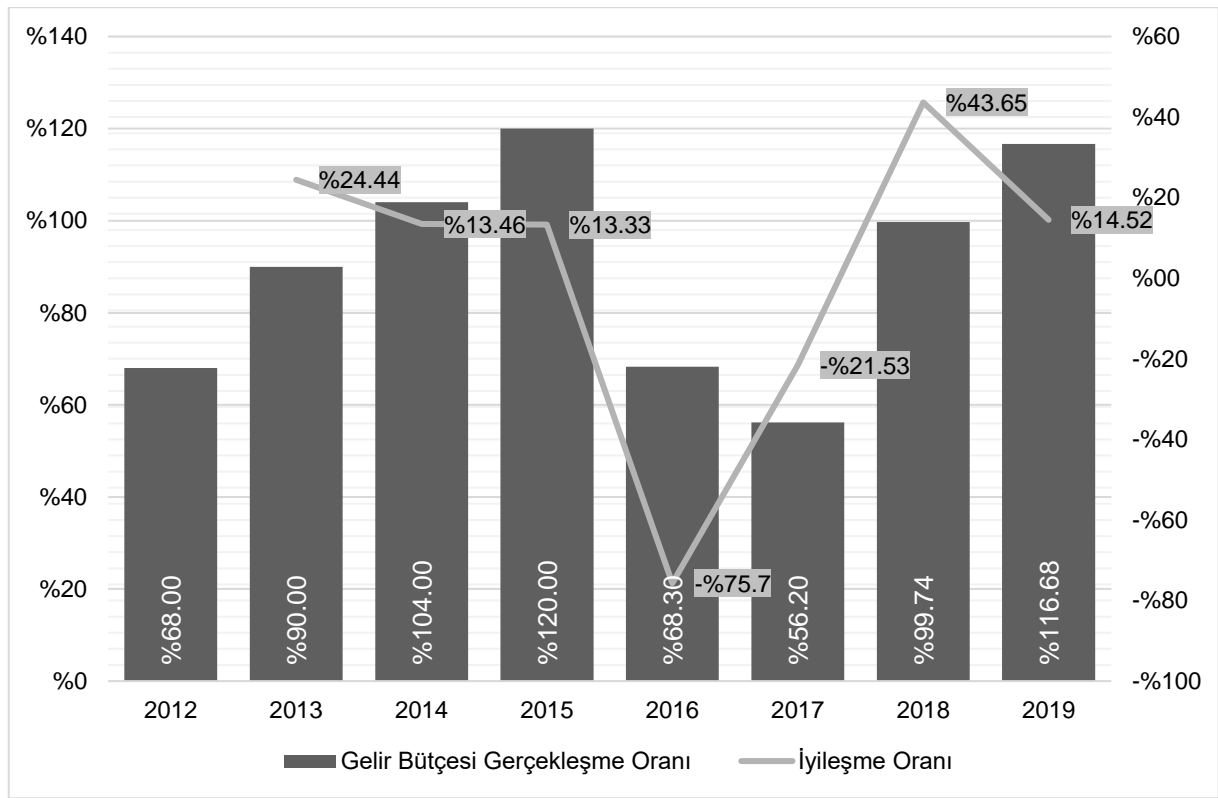
5.1.2. Finans Boyutu

İETT, 2011 yılından itibaren, minimum maliyet amacı doğrultusunda, gelirin gideri karşılama oranını kurum karnesinde takip etmektedir. 2011 ve 2019 yılları arasında gelirin gideri karşılama oranı sonuçları Şekil 11'deki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının (dış kaynak kullanımı, elden çıkarma vs.), gelirin gideri karşılama oranı sonuçlarına olan etkisi, 2011-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %25 olarak %0 hesaplanmıştır. Bu oran hesaplanırken, İBB'den alınan hibe ve bağışlar dahil edilmemiştir.



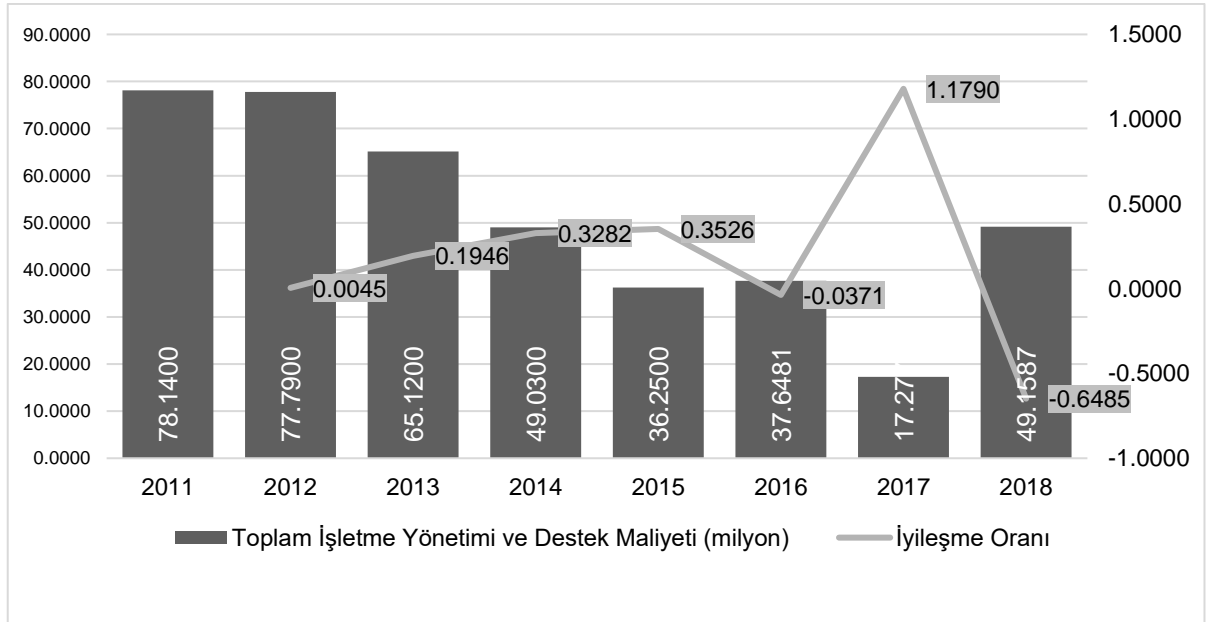
Şekil 11. Yıllara göre gelirin gideri karşılama oranları (2011-2019, %)

Tüm kamu kurumlarında olduğu gibi İETT'de de gelir bütçesini tutturmak önemli bir performans göstergesidir. Bu nedenle her yıl gelir bütçesi hazırlanmakta ve sonraki iki yıla ait tahminleri yapılmaktadır. 2012 ve 2019 yılları arasında gelir bütçesi gerçekleşme oranı sonuçları, Şekil 12'deki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, gelir bütçesi gerçekleşme oranı sonuçlarına olan etkisi, 2012-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %0,4 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



Şekil 12. Yıllara göre gelir bütçesi gerçekleşme oranı (2012-2019, %)

2011 ve 2018 yılları arasında toplam işletme yönetimi ve destek maliyeti sonuçları Şekil 13'teki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, toplam işletme yönetimi ve destek maliyeti sonuçlarına olan etkisi, 2011-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %108 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.

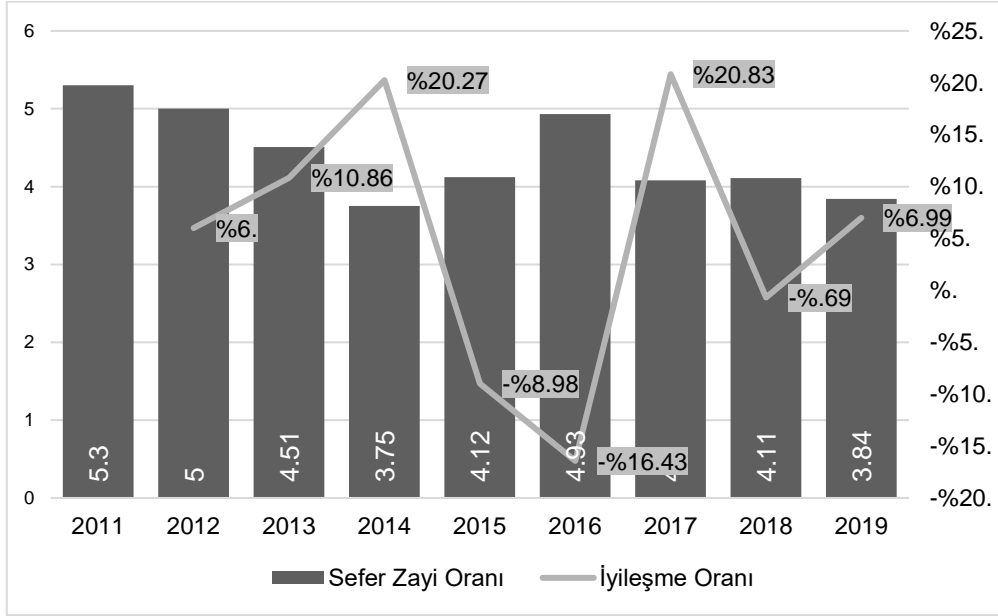


Şekil 13. Yıllara göre toplam işletme yönetimi ve destek maliyeti (2011-2018, milyon)

5.1.3. İç Süreçler Boyutu

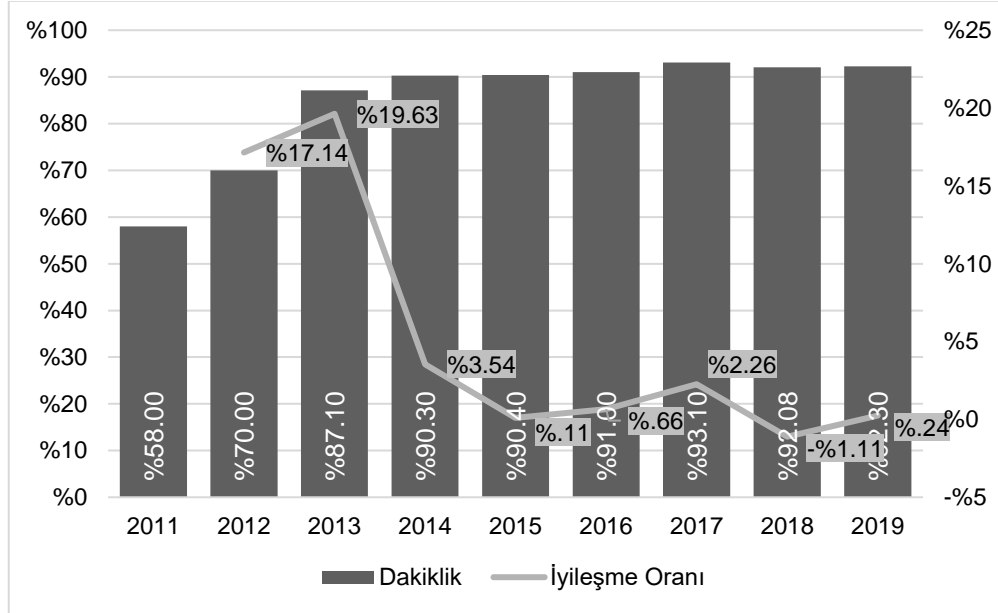
Zayıf sefer oranı, zayıf seferlerin toplam sefer sayısına olan oranı ile hesaplanmakta ve İETT'de süreç verimliliği göstergelerinden biri olarak takip edilmektedir. Trafik, işletme, personel ve mekanik kaynaklı meydana gelen zayıf seferlerin önüne, 2012 ve 2016 yılları arasında yapılan reorganizasyon çalışmaları ile geçilmesi hedeflenmiştir. 2011 ve 2019 yılları arasında sefer zayıf oranı sonuçları Şekil 14'deki gibi

incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, toplam sefer zayı oranı sonuçlarına olan etkisi, 2011-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %8 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



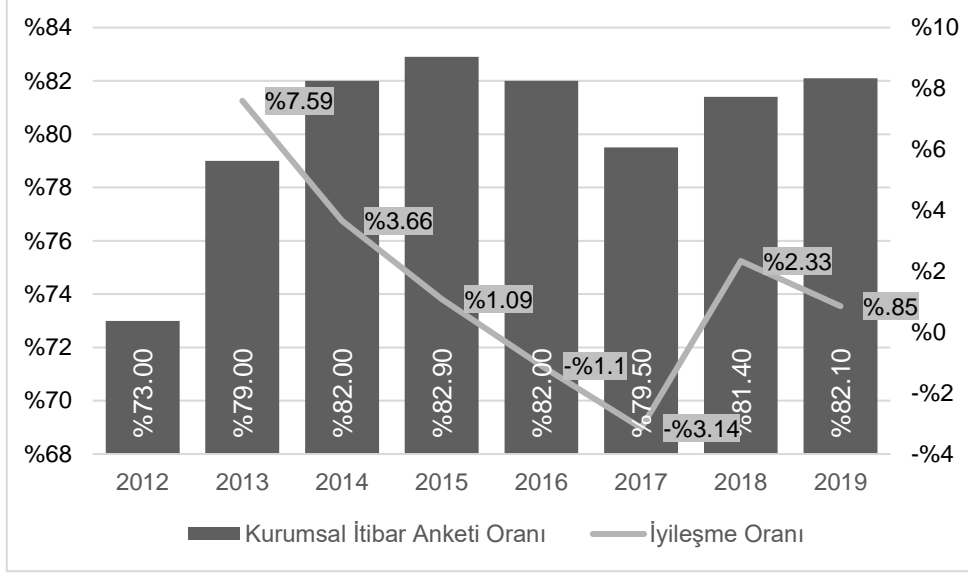
Şekil 14. Yıllara göre sefer zayı oranı (2011-2019, %)

İETT iç süreçler boyutundaki göstergelerden bir diğeri olan zamanında gerçekleşen sefer oranı (dakiklik) hem kurumsal performans, hem de müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir. Zamanında gerçekleşen sefer oranı (dakiklik) sonuçları, 2011 ve 2019 yılları arasında Şekil 15'teki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, zamanında gerçekleşen sefer oranı sonuçlarına olan etkisi, 2011-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %36 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



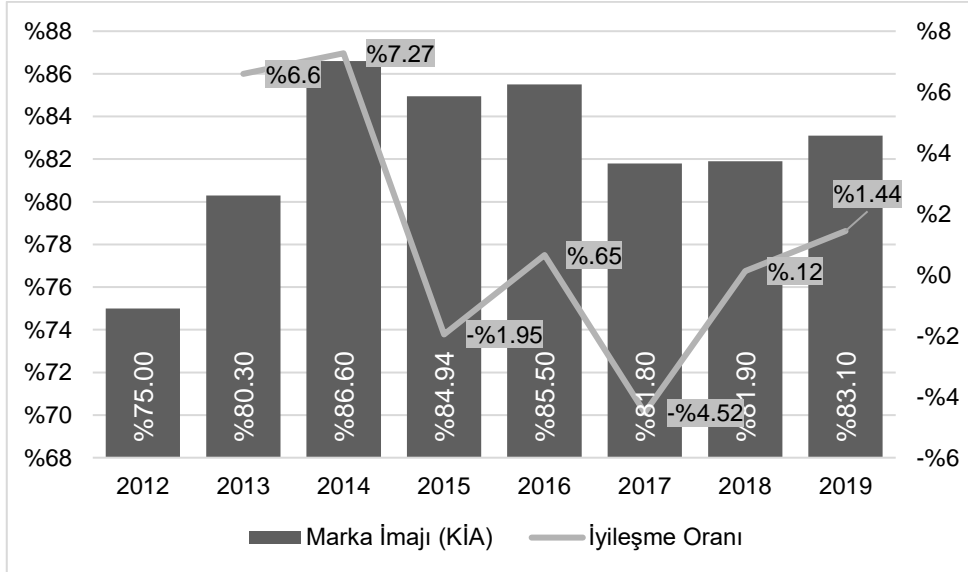
Şekil 15. Yıllara göre zamanında gerçekleşen sefer oranı (dakiklik) (2011-2019, %)

2012 yılından itibaren süreç verimliliği göstergesi olarak kurumsal itibar oranı, toplumun ve paydaşlarının İETT hakkındaki kurumsal algısını ölçmek ve iyileştirilmesi amacıyla yapılan Kurumsal İtibar Araştırması (KİA) ile takip edilmektedir. Araştırmada marka imajı, müşteri yaklaşımı, yönetim anlayışı, sosyal sorumluluk, çevrecilik, çalışma ortamı, sektördeki konum, ürün ve hizmet kalitesi, basın ve tedarikçiler ile ilgili konular ölçülmekte ve iyileştirilmektedir. 2012 ve 2019 yılları arasında kurumsal itibar anketi oranı sonuçları Şekil 16'daki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, kurumsal itibar anketi oranı sonuçlarına olan etkisi gibi yıllara sari ve 2012-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %11 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.

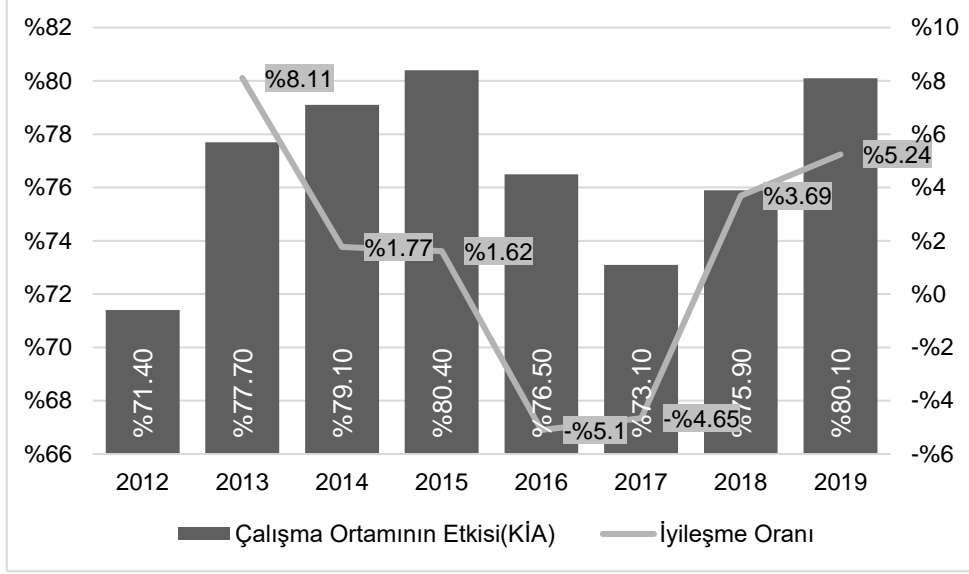


Şekil 16. Yıllara göre kurumsal itibar anketi oranı (2012-2019, %)

2012 ve 2019 yılları arasında yapılan İETT'nin tüm paydaşları ile yapılan kurumsal itibar anketi içerisinde ölçülen marka imajı performansı sonuçları Şekil 17'deki ve çalışma ortamı sonuçları Şekil 18'deki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının, marka imajına ve çalışma ortamı sonuçlarına olan etkisi, 2012-2016 yıllarındaki iyileşme oranı sırasıyla %12 ve %7 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



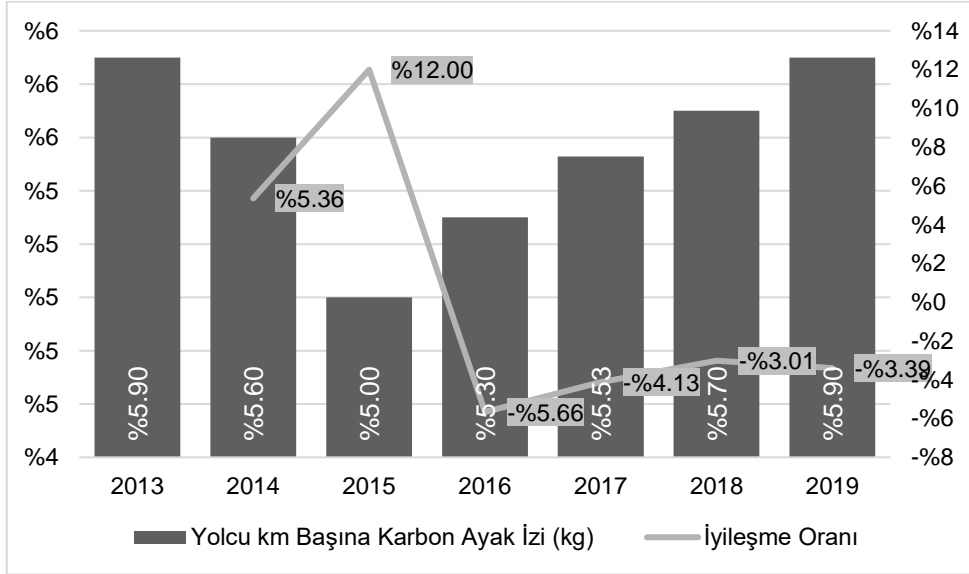
Şekil 17. Yıllara göre marka imajı oranı (2012-2019, %)



Şekil 18. Yıllara göre çalışma ortamı etkisi oranı (2012-2019, %)

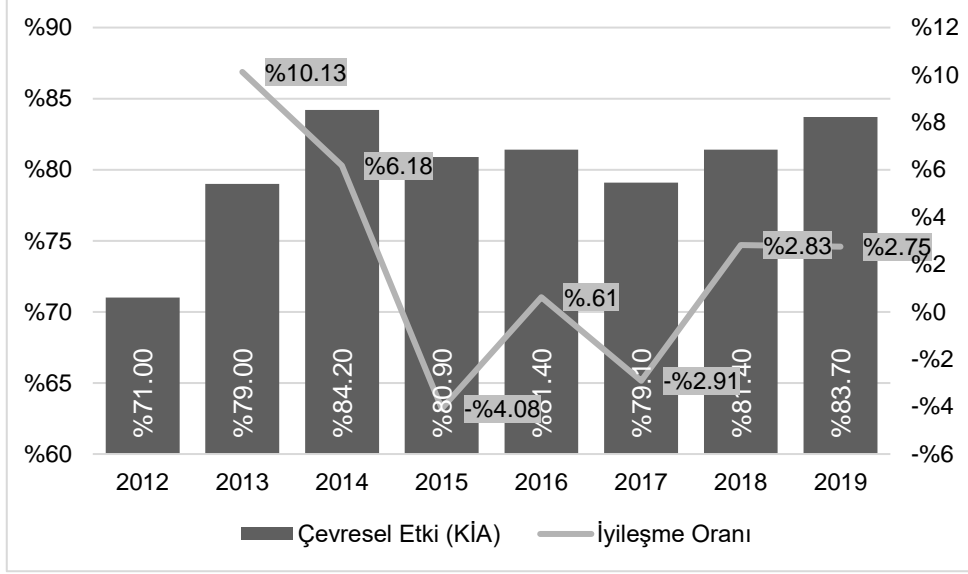
5.1.4. Çevre Boyutu

Çevresel alandaki performanslarını ölçmek için “Yolcu km Başına Karbon Ayak İzi” performans göstergesinin sonuçları, reorganizasyon çabalarının, sürdürülebilir çevre ve enerji yönetimine olan etkisini göstermek amacıyla Şekil 19’daki gibi incelenmiş ve 2013-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %11 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



Şekil 19. Yıllara göre yolcu km başına karbon ayak izi (2013-2019, kg)

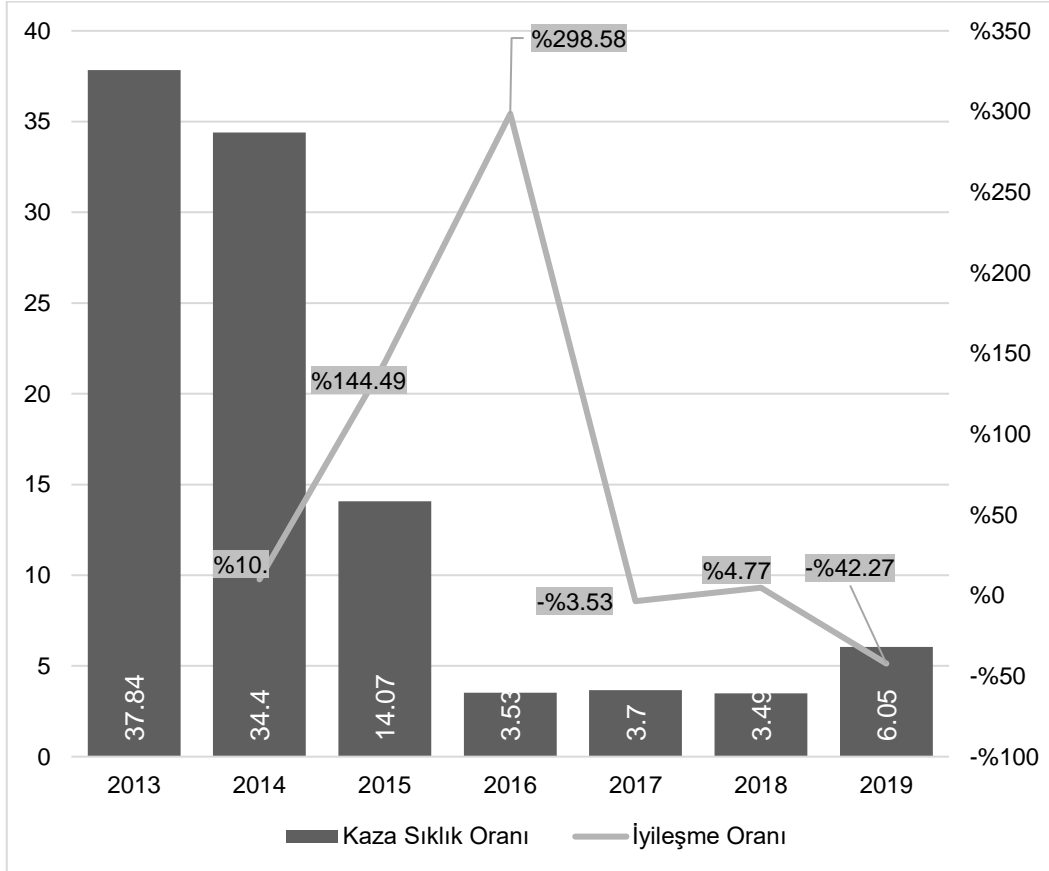
2012 ve 2019 yılları arasında İETT’nin tüm paydaşları ile yapılan kurumsal itibar anketi içerisinde ölçülen çevresel etki performansı sonuçları Şekil 20’deki gibi incelenmiş ve İETT’deki reorganizasyon çabalarının, çevresel etki sonuçlarına olan etkisi, 2012-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %13 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



Şekil 20. Yıllara göre çevresel etki oranı (KİA) (2012-2019, %)

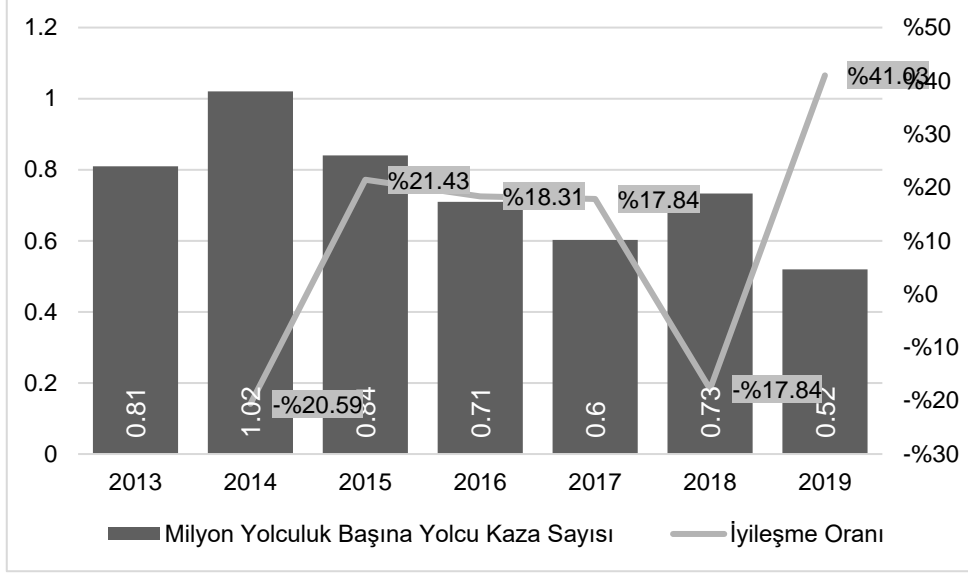
5.1.5. Sağlık ve Güvenlik Boyutu

2013 yılından beri ölçülen “Kaza Sıklık Oranı” performans göstergesinin sonuçları; reorganizasyon çabalarının iş sağlığı ve güvenliğine olan etkisini göstermek amacıyla Şekil 21’deki gibi incelenmiş ve İETT’deki reorganizasyon çabalarının, kaza sıklık oranı sonuçlarına olan etkisi, 2013-2016 yıllarındaki iyileşme oranı % 972 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



Şekil 21. Yıllara göre kaza sıklık oranı (2013-2019, %)

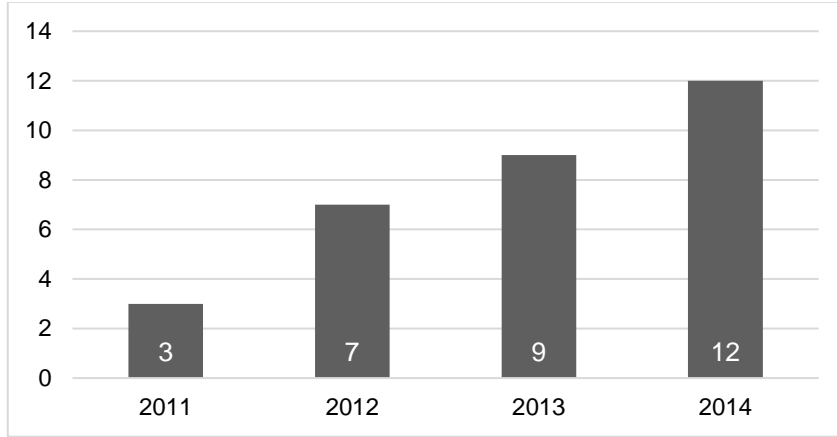
“Milyon yolculuk başına yolcu kaza sayısı” performans göstergesinin sonuçları, reorganizasyon çabalarının, iş sağlığı ve güvenliğine olan etkisini göstermek amacıyla Şekil 22’deki gibi incelenmiş ve 2013-2016 yıllarındaki iyileşme oranı %14 olarak hesaplanarak ortaya koyulmuştur.



Şekil 22. Yıllara göre milyon yolculuk başına yolcu kaza sayısı (2013-2019)

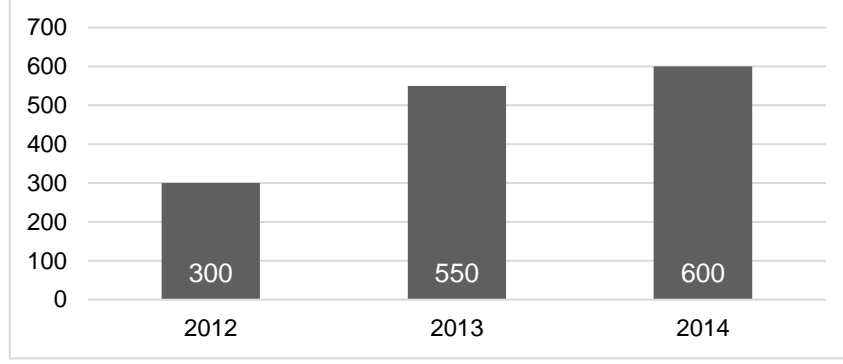
5.1.6. Öğrenme ve Gelişim Boyutu

2010 yılında, faaliyetlerin ve süreçlerin standartlaştırılarak etkinliğinin artırılması amacıyla, süreçlerin ve dokümantasyon yapısının belgelendirme denetimine tabi olan uluslararası yönetim sistem standartlarına (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 gibi) uyumlu haline getirmek için başlatılan çalışmalarla, yönetim belgelerinin alınması ve gerekliliklerinin yapılması başlatılmıştır. İETT'deki reorganizasyon çabalarının kurumsal kaliteye olan etkisini görmek amacıyla 2011-2016 yıllarında alınan kalite yönetim sistemleri belgeleri ve etkileri Şekil 23'deki gibi incelenmiştir.



Şekil 23. Yıllara göre yönetim sistemleri belgeleri (kümülatif) (2011-2014, adet)

2012 yılından itibaren, toplam kalite yönetiminin sürekli gelişmesi, yaygınlaşması ve kurumsallaşmanın bir kültür haline gelmesi amacıyla, EFQM Mükemmellik Modeli'ni tüm birimlerde uygulama kararı alınmıştır. Tüm yöneticilere eğitimler verilmiş, bir özdeğerlendirme yapılmış, özdeğerlendirme sonucundaki puana ve aksiyonlara göre iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiş, iyileştirmeler gerçekleştirilmiş ve hem Türkiye hem de Avrupa EFQM Mükemmellik Ödülü'ne başvurulmuştur. İETT'deki reorganizasyon çabalarının kurumsallaşmaya olan etkisini görmek amacıyla, 2012-2014 yılları arasındaki özdeğerlendirme sonuçları Şekil 24'deki gibi, 2013-2015 yıllarında başvuru yapılan Türkiye EFQM Mükemmellik Ödülü sonuçları Tablo 3'deki gibi ve 2015-2016 yıllarında Avrupa EFQM Mükemmellik Ödülü başvuru sonuçları Tablo 4'deki gibi incelenmiştir.



Şekil 24. Yıllara göre zdeğerlendirme sonuçları (2012-2014, puan)

Tablo 3. Yıllara göre Türkiye EFQM Mükemmellik dl başvuru sonuçları (2013-2015, puan)

KRI's	YIL					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EFQM Türkiye Mükemmellik dl Puanı	501-550	551-600	650-700	*	*	*

Tablo 4. Yıllara göre Avrupa EFQM Mükemmellik dl başvuru sonuçları (2015-2016, puan)

KRI's	YIL				
	2015	2016	2017	2018	2019
EFQM Avrupa Mükemmellik dl Puanı	601-650	651-700	*	*	*

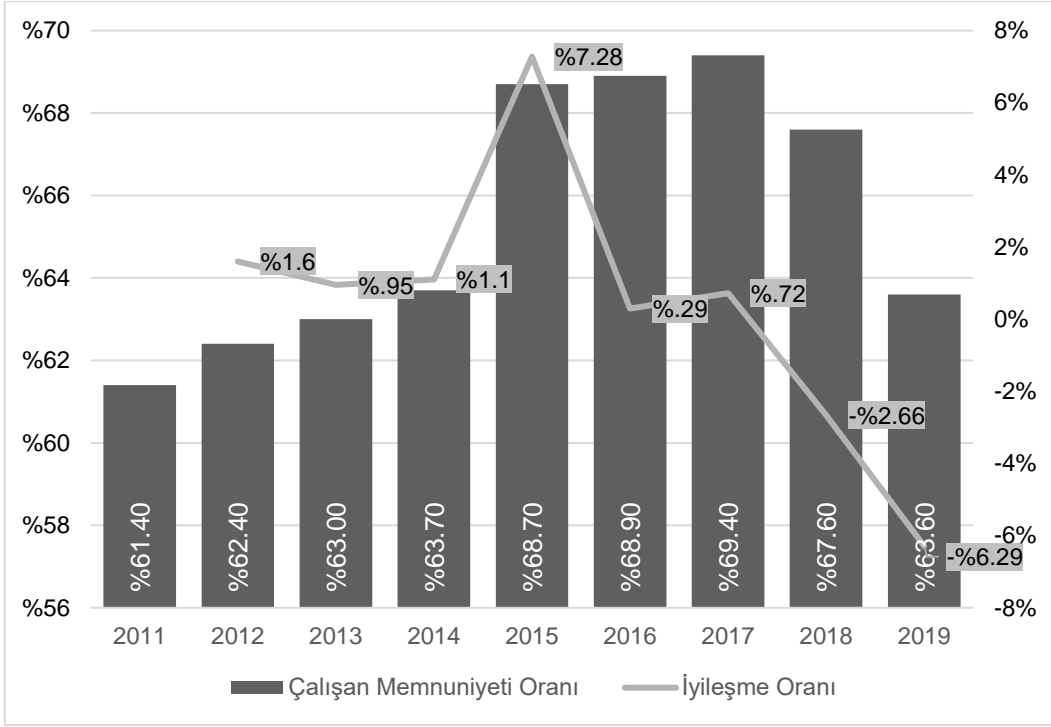
*Türkiye Mükemmellik dl alan kuruluşlar 3 yıl dolmadan yeni dl için baŐvuruda bulunamazlar.

5.2. Reorganizasyon Modelinin alıŐan Memnuniyetine Etkisi

2010 yılından itibaren her yıl İETT'de, ortalama 5.215 çalıŐanın memnuniyetini ve bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla bağımsız bir araştırma kuruluş aracılığıyla, %95 güven aralığında, yedi baŐlık altında gruplanan ve EFQM Mükemmellik Modeli 2013 kriterlerini kullanılarak hazırlanan "alıŐan Memnuniyeti Araştırması (MA)" yapılmaktadır.

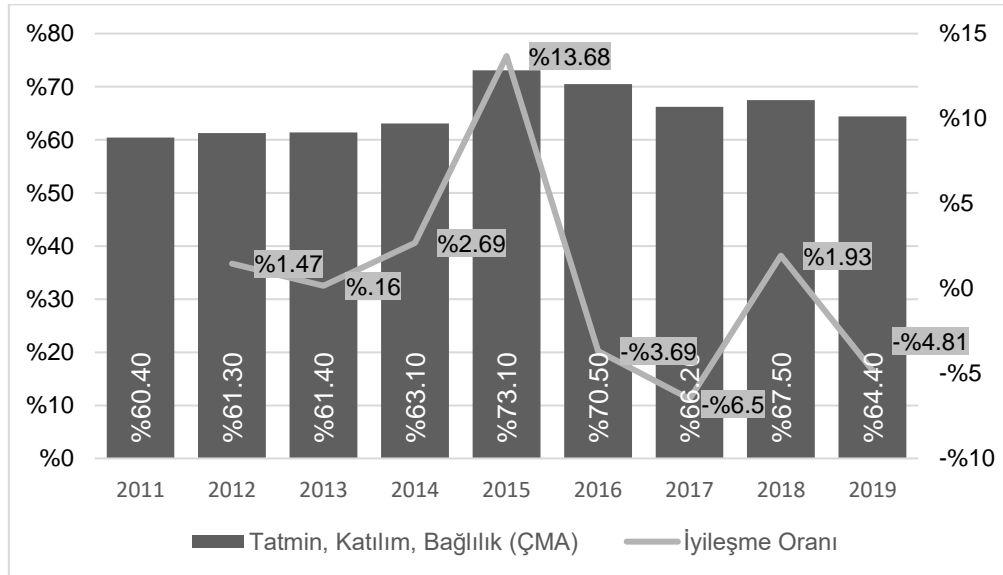
- i) Tatmin, Katılım, Bağlılık
- ii) Motivasyon ve Yetkilendirme
- iii) Liderlik ve Yönetim
- iv) Yetkinlik ve Performans Yönetimi
- v) Eğitim ve Kariyer Geliştirme
- vi) Etkili İletifim
- vii) alıŐma Koşulları

alıŐan memnuniyet anketinin genel sonuçları Şekil 25'deki gibi incelenmiş ve İETT'deki reorganizasyon çabalarının çalışan memnuniyeti sonuçlarına olan etkisi, 2011-2016 yıllarındaki iyileşme oranı hesaplanarak %10,89 olarak ortaya koyulmuştur.

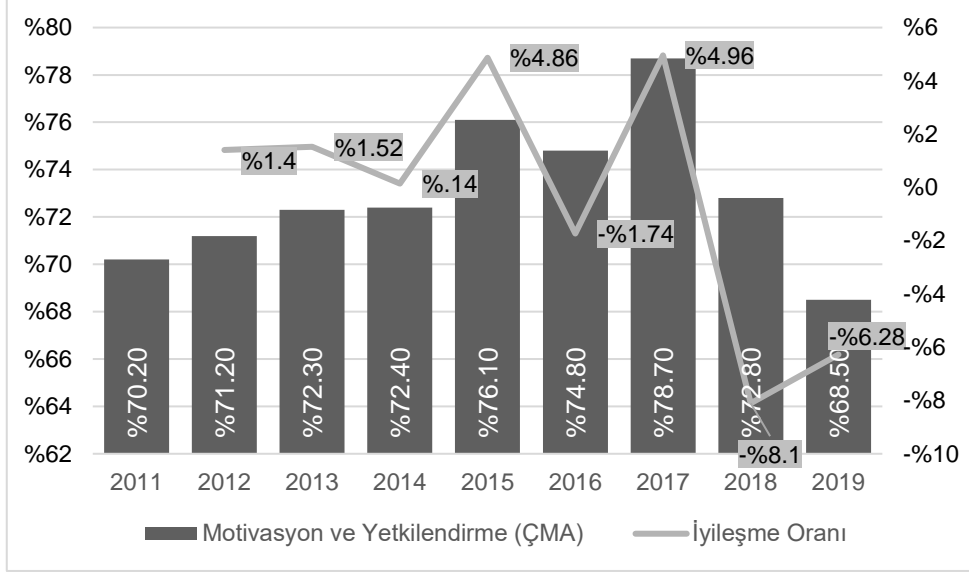


Şekil 25. Yıllara göre çalışan memnuniyet oranları (2011-2019, %)

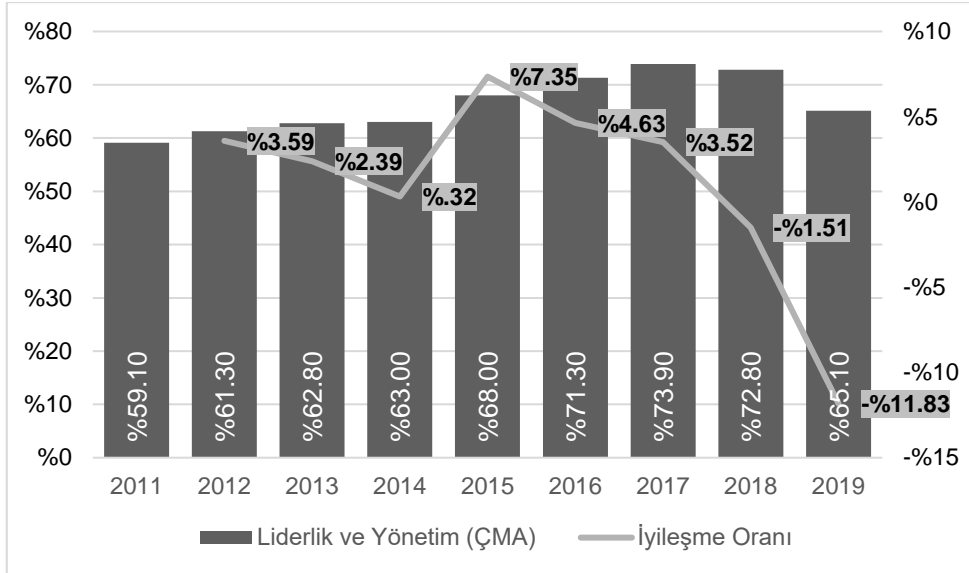
2011 ve 2019 yılları arasında yapılan çalışan memnuniyet anketi içerisinde ölçülen, 2011-2016 yıllarındaki, %14,33 iyileştirme oranıyla çalışanların tatmin, katılım ve bağıllıktan memnuniyeti performansı sonuçları Şekil 26'da ve %6,15 iyileştirme oranıyla çalışanların motivasyon ve yetkilendirmeden memnuniyetinin performans sonuçları Şekil 27'de; %17,11 iyileştirme oranıyla çalışanların liderlik ve yönetim memnuniyeti performansı sonuçları Şekil 28'de ve %12,21 iyileştirme oranıyla çalışanların yetkinlik ve performans yönetimi memnuniyeti performansı sonuçları Şekil 29'da; %22,21 iyileştirme oranıyla çalışanların eğitim ve kariyer geliştirme memnuniyeti performansı sonuçları Şekil 30'da ve %3,12 iyileştirme oranıyla çalışanların etkili iletişim memnuniyeti performansı sonuçları Şekil 31'de; %7,56 iyileştirme oranıyla çalışanların çalışma koşullarından memnuniyeti performansı sonuçları Şekil 32'teki gibi verilmiştir.



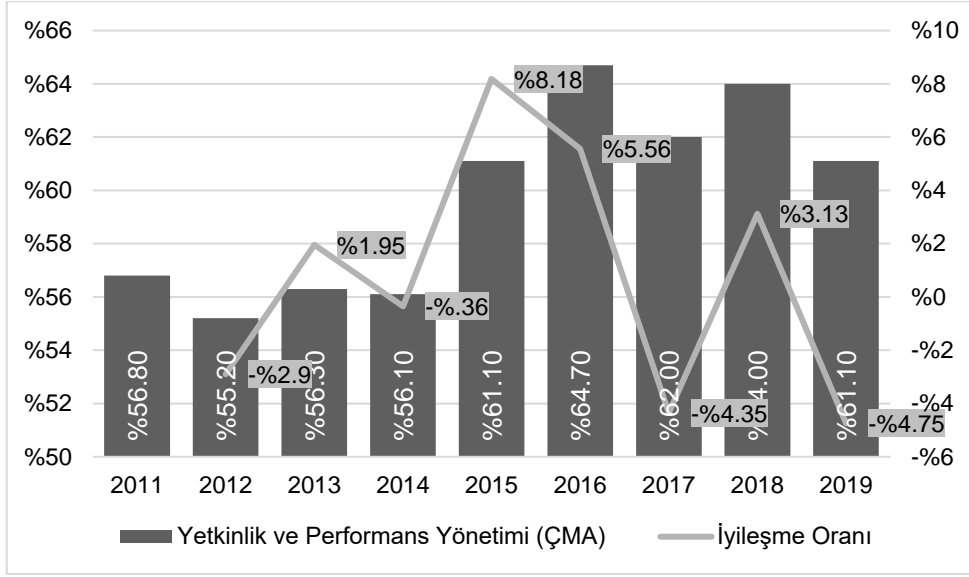
Şekil 26. Yıllara göre tatmin, katılım ve bağıllık memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



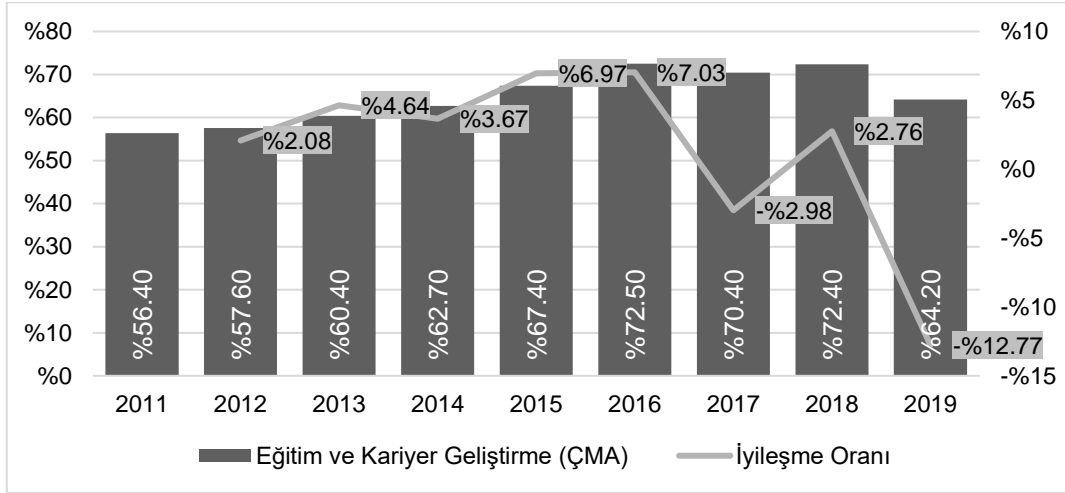
Şekil 27. Yıllara göre motivasyon ve yetkilendirme memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



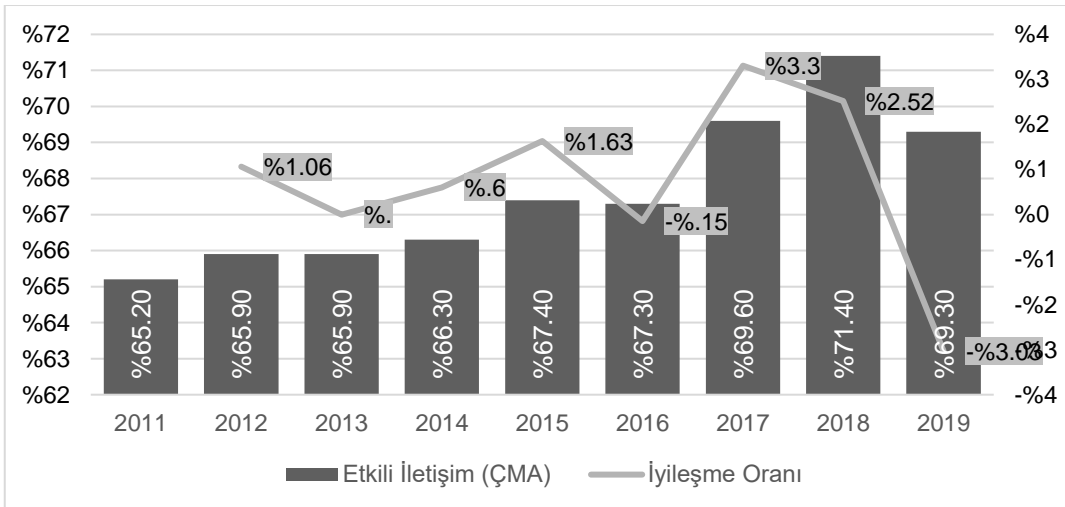
Şekil 28. Yıllara göre liderlik ve yönetim memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



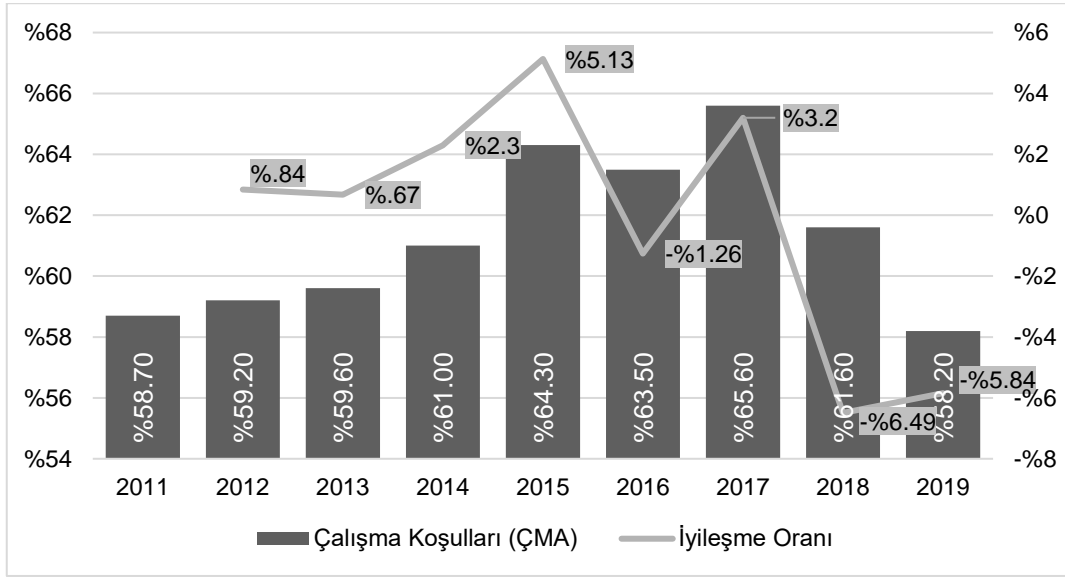
Şekil 29. Yıllara göre yetkinlik ve performans yönetim memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



Şekil 30. Yıllara göre eğitim ve kariyer geliştirme memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



Şekil 31. Yıllara göre etkili iletişim memnuniyeti oranları (2011-2019, %)



Şekil 32. Yıllara göre çalışma koşulları memnuniyeti oranları (2011-2019, %)

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Organizasyonlar, çevresel değişikliklere, rekabetçi ortama, teknolojinin gelişimine, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yanıt olarak varlıklarını sürdürebilmek için değişmek/reorganize olmak durumundadır. Reorganizasyon, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesinden, tüm çalışanların katılımıyla birlikte daha etkili ve verimli sistemlere dönüştürülmesine, sürekli kontrolden sürekli öğrenme ve gelişime kadar kapsamlı bir değişim yönetimidir. Bu makalede, reorganizasyon ile ilgili kavramlar incelenmiş, bu kavramlar literatüre dayalı ve sistematik olarak bir araya getirilerek bir reorganizasyon modeli ve yol haritası önerilmiştir. Literatürde bu kadar kapsamlı, tamamlayıcı ve bütünsel bir bakış açısı sağlayan bir reorganizasyon çalışmasının olmaması, tez çalışmasının önemini göstermektedir.

Önerilen reorganizasyon modeline son halinin verilmesi için, başarılı bir değişim ile EFQM ödülünü kazanmış İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde ayrıca kuruluşların, modeli kolay bir şekilde uygulamalarına yardımcı olacak, birçok yönetim sistemi, araç ve tekniği bünyesinde bulunduracak kapsamlı bir yol haritası sunulmuş ve literatüre katkıda bulunulmuştur. Tez çalışmasının önemini literatürde bu kadar kapsamlı, tamamlayıcı ve bütünsel bir bakış açısı sağlayan bir çalışmanın olmaması göstermektedir. Her organizasyon, değişim için bu model ve yol haritası doğrultusunda kendi yapılarına özel yol haritalarını oluşturmalı, beklenen faydanın elde edilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için üst yönetim desteğini almalı, tüm çalışanların sürece katılımını sağlamalı ve model bir bütün olarak başlatılarak bu doğrultuda hareket edilmelidir.

Rekabet ortamında hayatta kalmak, yüksek kalite ve yüksek verimlilikle mümkündür. Çalışmada önerilen model ve yol haritası hayata geçirildiğinde organizasyonların kurumsal performans göstergelerinde etkin ve verimli sonuçlar elde etmesi hedeflenmiştir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak memnuniyetini sağlama ve kaynakları hedefler doğrultusunda etkili ve verimli kullanma açısından kurumsal performans yönetimi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Paydaş beklentilerinin üstünde araçlar, teknikler ve yöntemler kullanarak, kurumsal performans yönetmek ve performansı memnun müşteri, memnun çalışan, memnun tedarikçi ve memnun toplum sonuçlarına dönüştürmek başarılı kuruluşların en önemli özelliğidir (Baraçlı, 2014: 205).

Modeli destekleyecek nitelikte olması için, önerilen reorganizasyon modelini ve yol haritasını kısmen hayata geçiren İETT'nin 2011 ve 2019 yılları arasındaki kurumsal performans göstergelerinin sonuçları, çalışan memnuniyeti anketi sonuçları ve 2012-2016 yılları arasındaki EFQM Mükemmellik Modeli Ödülü'nü kazanmasını sağlayan performans iyileşme oranı sonuçları, kurumsal gelişimi ve artan verimliliği göstermek için belge analizi tekniğiyle incelenmiştir. İETT için oldukça kritik olan kurumsal performans ve çalışan memnuniyeti göstergeleri sonuçlarında yıllara sari bir artış, önemli oranda iyileştirmeler ve artan verimlilik gözlemlenmiştir.

Yeniden organizasyon yaklaşımındaki amaç, kısa vadede artan verimlilikle müşterileri memnun etmektir (Weiss, 2001: 339). Önerilen reorganizasyon modelini uygulayan İETT'de müşteri memnuniyet oranı %17 oranında iyileşme göstermiş ve bu sonuç modelin uygulanmasıyla verimliliğin arttığını ispatlamaktadır.

İETT’de süreç verimliliğinin ölçülmesi için hizmet kalitesi, gelirin gideri karşılama oranı, sefer zayi oranı, zamanında gerçekleşen sefer oranı, kurumsal itibar oranı, çevresel etki oranı, kaza sıklık oranı, milyon yolculuk başına yolcu kaza sayısı gibi kritik performans göstergeleri belirlenmiştir. Modelin ve yol haritasındaki sistem, araç ve tekniklerin hayata geçirilmesiyle sonuçlardaki olumlu artış verimliliğinin arttığını göstermektedir. Modeli uygulayan İETT’de 2012 ve 2016 yılları arasında yapılan reorganizasyon çalışmaları ile hizmet kalitesi oranı %12, gelirin gideri karşılama oranı %25, sefer zayi oranı %8, zamanında gerçekleşen sefer oranı %36, kurumsal itibar oranı %11, çevresel etki oranı %13, kaza sıklık oranı %972 ve milyon yolculuk başına yolcu kaza sayısı %14 oranında iyileşme göstermiştir ve bu sonuç modelin uygulanmasıyla verimliliğin arttığını ispatlamaktadır.

Çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının yüksek olduğu organizasyonlarda diğer organizasyonlara göre, verimliliğin, kurumsal ve finansal performansın ve müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Chi ve Gursoy, 2009; Koys, 2003). Modeli hayata geçiren İETT’de çalışan memnuniyet oranı %10,89 oranında iyileşme göstermiş, bu durum çalışan ve çalışma ortamının verimliliğinin arttığını ve dolayısıyla kurumsal verimliliğin de arttığını ispatlamıştır.

Modeli kısıtları, İETT’nin yıllara bağlı maruz kaldığı çevresel olaylardır. 2016 yılında meydana gelen 15 Temmuz darbe girişimi sebebiyle OHAL ilan edilmesi ve döviz fiyatlarının artmasıyla oluşan ekonomik kriz nedeniyle, 2017 yılında performans göstergeleri düşmüş ve bazı yenilikçi reorganizasyon projelerine ara verilmiştir. Bu mücbir sebeplerden dolayı iyileştirme oranları 2011-2016 yıllarını kapsamaktadır, diğer yıllar kapsam dışı bırakılmıştır.

Bu makale çalışması doğrultusunda ileride, modelin geçerliliği ve bilimselliğinin kanıtlanması için, altındaki kavramların, sistemlerin, araç ve tekniklerin, reorganizasyonu gerçekten tanımlayıp tanımlamadığı literatürel olarak araştırılabilir, literatürde kullanılan diğer yönetim kavramlarıyla ilişkilendirilebilir. Modelin kurumsal performans ve çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla kuruluş verimliliğine olan etkisinin akademik olarak daha ispatlanabilir olması için model ve yol haritası farklı daha fazla organizasyonda uygulanabilir ve sonuçlar test edilebilir. Model birçok araç, teknik ve sistem barındırdığından, her birisinin uygulanmasıyla organizasyonların verimliliğine olan etkisi analitik hiyerarşi prosesi (AHP) gibi yöntemlerle hesaplanabilir, matematiksel bir model ile topyekün modelin verimliliğe olan etkisi hesaplanabilir.

Yazar Katkıları / Author Contributions

Hayri Baraçlı: Literatür Taraması, Kavramsallaştırma, Metodoloji, Veri Derleme, Analiz, Makale Yazımı-rijinal taslak
Şeyma Saral: Literatür Taraması, Kavramsallaştırma, Metodoloji, Veri Derleme, Analiz, Makale Yazımı-rijinal taslak

Hayri Baraçlı: Literature Review, Conceptualization, Methodology, Data Curation, Analysis, Writing-original draft
Şeyma Saral: Literature review, Conceptualization, Methodology, Data Curation, Analysis, Writing-original draft

Çatışma Beyanı / Conflict of Interest

Yazarlar tarafından herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
No potential conflict of interest was declared by the authors.

Fon Desteği / Funding

Bu çalışmada herhangi bir resmi, ticari ya da kâr amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği alınmamıştır.
Any specific grant has not been received from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards

Yazarlar tarafından, çalışmada kullanılan araç ve yöntemlerin Etik Kurul izni gerektirmediği beyan edilmiştir.
It was declared by the authors that the tools and methods used in the study do not require the permission of the Ethics Committee.

Etik Beyanı / Ethical Statement

Yazarlar tarafından bu çalışmada bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan edilmiştir.
It was declared by the authors that scientific and ethical principles have been followed in this study and all the sources used have been properly cited.



Yazarlar, Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan alışmalarının telif hakkına sahiptirler ve alışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.
The authors own the copyright of their works published in Verimlilik Dergisi and their works are published under the CC BY-NC 4.0 license.

KAYNAKÇA

- Agbaje, E.B. (2013). "Modernisation, Urban Renewal and The Social Cost of Development", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 318-318.
- Akın, A. (2010). "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 221-238.
- Allen J. ve Zook C. (2016). "Büyüme Yeniden Canlandırmak", <https://hbrturkiye.com/dergi/buyumeyi-yeniden-canlandirmak>, (Erişim Tarihi: 01.01.2021).
- Baraçlı, H. (2014). "Yönetimde 40 Dörtler", Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bennis, W.G. (1969). "Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects", Addison-Wesley Publishing Company, Michigan.
- Break Away, (2016). "Big Picture Reorientation", <https://alternativebreaks.org/big-picture-reorientation>, (Erişim Tarihi: 21.01.2021).
- Brock Jr, J.L., Finedore, J.P. ve Davis, D.A. (1997). "Business Process Reengineering Assessment Guide", DIANE Publishing, United States.
- Carroll, C.D. ve Weil, D.N. (1994). "Saving and Growth: A Reinterpretation", *In Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 40, 133-192.
- Chan, P.S. ve Peel, D. (1998). "Causes and Impact of Reengineering", *Business Process Management Journal*, 4(1), 44-55.
- Chi, C.G. ve Gursoy, D. (2009). "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination", *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (2014). "Organization Development and Change", Cengage Learning, Canada.
- Cushing, W. ve Kambhampati, S. (2005). "Replanning: A New Perspective", *USC Information Sciences Institute*, 13-16, USA.
- Çetin, C. (1996). "Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi", Der Yayınları, İstanbul.
- Doyle, J. (1994). "A Reasoning Economy for Planning and Replanning", *Massachusetts Institute of Technology Laboratory for Computer Science*, 35-43.
- Fernández, D.M. ve Wagner, S. (2015). "A Case Study on Artefact-Based RE Improvement in Practice", *In International Conference on Product-Focused Software Process Improvement*, 114-130.
- Girod, S.J. ve Whittington, R. (2017). "Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance: Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism", *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121-1133.
- Hamer, J.H. (1994). "Identity, Process, and Reinterpretation, the Past Made Present and the Present Made Past", *Anthropos*, 89 (1/3), 181-190.
- Hammer, M. (1990). "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hammer, M. ve Champy, J. (2009). "Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution", Harper Collins Publishers, USA.
- Harkins, E.A. (2011). "Don't Just Change: Revitalize Your Organization", *Paper Presented at PMI® Global Congress, Project Management Institute*, North America, Dallas, TX.
- IETT. (2021). "Kronolojik Tarihçe", <https://iETT.istanbul/tr/main/pages/kronolojik-tarihce/32>, (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2021).
- Karlöf, B. ve Lövingsson, F.H. (2007). "ReOrganization", M. Parsley (Çev.), Springer Science & Business Media, Sweden.
- Kartal, C., Yücel, R. ve Kara, M. (2015). "Değişim Mühendisliği Temelinde Muhasebe Bürolarının Reorganizasyonu: İstanbul'daki Serbest Muhasebeci Mali Müşavirliklerde Bir Araştırma", *International Conference on Eurasian Economies*, 2015, İstanbul, 561-569.
- Keidel, R.W. (1994). "Rethinking Organizational Design", *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 12-28.
- Koçoğlu, Y.K. (2006). "Büyümekte Olan Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Yeniden Yapılanmaya Yönelik Reorganizasyon Çalışmaları Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koys, D.J., (2003). "How the Achievement of Human-Resources Goals Drives Restaurant Performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17-24.
- Lazonick, W. (2004). "Corporate Restructuring", *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Editörler: Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., Tolbert, P.S., Oxford University Press, Oxford, Birleşik Krallık.

- Lübkemann, J., Richter, L. ve Nyhuis, P. (2015). "Model-Based Reorganization of Factory Structures", *Journal of Centrum Cathedra*, 8(1), 71-76.
- Marks, M.L. (2003). "Revitalization After Resizing", Jossey-Bass, San Francisco.
- Myronenko, K.S. (2009). "Crisis Reengineering and Development Reengineering as a Tool for Achieving Strong Competitive Advantage", *Odessa National Polytechnic University*, 17-21.
- Nowakowski, A. (1994). "Reengineering Education at Andersen Consulting", *Educational Technology*, 34(9), 3-8.
- Oran, İ. F. (1998). "İşletme Yönetiminde Reorganizasyon: Bir Uygulama", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ., Şakar, N. ve Haşit, G. (1992). "Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan, Çalışma ve Uygulama Sonuçları", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 131-160.
- Perry, T. ve Shivasani, A. (2005). "Do Boards Affect Performance? Evidence from Corporate Restructuring", *The Journal of Business*, 78(4), 1403-1432.
- Phelan, M.W. (2005). "Cultural Revitalization Movements in Organization Change Management", *Journal of Change Management*, 5(1), 47-56.
- Porter, M.E. (2011). "Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance", Simon and Schuster Inc, New York.
- Prasad, B. (1999). "Hybrid Re-Engineering Strategies for Process Improvement", *Business Process Management Journal*, 5(2), 178-198.
- Radhakrishnan, R. ve Balasubramanian, S. (2008). "Business Process Reengineering: Text and Cases", PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. ve Quinn, R.T. (1998). "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, 76, 82-98.
- Saral, Ş. (2021). "Etkin Reorganizasyon için Bir Model Önerisi: Yerel Yönetimlerde Bir Örnek Uygulama ve Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serin, G. ve Çuhadar, M.T. (2015). "İş Güvenliği ve Sağlığı Yönetim Sistemi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Bilimler Dergisi*, 5(2), 44-59.
- Stewart, T.A. (1993). "Welcome to the Revolution", *Fortune*, 128(15), 66.
- Telimen, O. (1989). "İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi", *İSO Dergisi Yayınları*, 285, İstanbul.
- Tosun, K. (1962). "Devlet Maliyesinde Reorganizasyon ve Rasyonalizasyon Problemi", *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 8, 199-219.
- Trono, A. (2020). "Regional Reorganisation In Italy: Challenges and Changes", *Local Governance in the New Urban Agenda*, Editörler: Silva, C.N., Trono, A., 179-200, Springer, Cham.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, İstanbul.
- Weiss, J.W. (2001). "Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics", South-Western College Pub, USA.
- Weiss, J.W. (1996). "Organizational Behavior and Change Managing Diversity. Crosscultural Dynamics, and Ethics", West Publishing Company, USA.
- Yalçın, İ. (2016). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri", Nobel Bilimsel Eserler, Ankara.