

KAMU SEKTÖRÜNDE SÜREÇ ODAKLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN HİZMET KALİTESİ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ*

PROCESS-ORIENTED ORGANIZATIONAL CHANGE EFFECTS ON SERVICE QUALITY AND JOB SATISFACTION IN PUBLIC SECTOR

Öğr. Gör. Zeynep DEMİRGİL¹

Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI²

ÖZ

Bu çalışmada kamu sektöründe gerçekleştirilen örgütsel değişimin hizmet kalitesine ve çalışan memnuniyetine olan etkileri incelenmektedir. Çalışmanın amacı, kamu örgütlerinde yüklü bir maliyete gereksinim duymadan, süreçlerde gerçekleştirecek değişimlerle hizmet alan vatandaşların memnuniyetinin artırılabilmesinin mümkün olup olmadığını keşfetmektir. Kamu hizmet kalitesi artışının, kamunun hantal ve merkeziyetçi yapısına rağmen iyi bir lider ve iyi tahlil edilmiş süreç değişimi ile gerçekleştirilebilirliğinin sorgulanmasıdır. Bu kapsamda Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nün geçirmiş olduğu değişim sonrası durumun analiz edilmesi için bir haftalık süre zarfında, müdürlüğe hizmet alımı için gelmiş olan vatandaşlardan rastgele yöntemle seçilmiş 350 kişiye, yüz yüze anket yöntemi ile hizmet kalitesi değerlendirme anketi uygulanmıştır. Değişimle birlikte çalışanların iş tatmin düzeylerinde bir değişim olup olmadığını incelemek için ise çalışanların iş tatmin düzeyleri değişim öncesi ve sonrası şeklinde ölçülmüş ve değişimin iş tatmini çerçevesinde çalışanlar üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Değişimle beraber algılanan hizmet kalitesinin önemli ölçüde yükseldiği, iş tatmininde ise önemli bir değişimin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Kamu Sektörü, İş Tatmini, Hizmet Kalitesi, Değişimde Liderlik.

JEL Sınıflandırma Kodları: M12, M19, L16, D23, D73.

ABSTRACT

In this study, the effects of organizational change on service quality and employee satisfaction in public sector are examined. The aim of the work is to discover whether it is possible to increase the satisfaction of citizens receiving services through changes in the processes without the need for a financial burden in public organizations. It is the question of whether the increase in public service quality can be achieved with a good leader and well-resolved process change, despite the bulky and decentralized structure of the public. Within this scope, 350 people who were randomly selected from the citizens who came for the service of the directorate, a face-to-face survey method and a service quality evaluation questionnaire were applied within one week to analyze the results after the change that the Isparta Provincial Directorate of Population and Citizenship had passed. In order to examine whether there is a difference in the job satisfaction level of the employees with the change, the job satisfaction levels of the employees were measured before and after the change and it was tried to determine the effects on the employees who work in the framework of change job satisfaction. With the organizational change, it has been found that the perceived service quality has increased significantly and there has not been a significant change in job satisfaction.

Keywords: Organizational Change, Public Sector, Job Satisfaction, Service Quality, Leadership in Change.

* Bu çalışma "Kamu Örgütlerinde Vatandaş Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Algısına Etkisi: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, zeynepdemirgil@sdu.edu.tr

² Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, omer_antalyali@yahoo.com

JEL Classification Codes: M12, M19, L16, D23, D73.

1. GİRİŞ

Değişim kavramına “olağan durumun farklılaşması” olarak bakılacak olursa hayatımızın her alanında olduğunu görmek mümkündür. Canlılar doğarlar, yaşarlar ve ölürlür. Bu süreç içerisinde dış veya iç faktörlerin etkisi ile hem fiziksel olarak hem de zihnen sürekli değişime uğrarlar. Canlı bazı dönemlerde değişimi kendisi isteyebildiği gibi istemsiz gerçekleşen birçok değişim de söz konusudur. Aynı şekilde örgütler de birer açık sistem olduğu için sürekli değişime maruz kalırlar.

Çağın baş döndüren hızı ve yadsınmaz etkileri nedeni ile örgütler stabil kalma eğilimlerinden vazgeçme, değişime ayak uydurma hatta değişimi başlatma mecburiyetinde kalmışlardır. Örgütsel değişim üzerine yapılan birçok çalışmada değişimin başlama nedenleri, sürecin uygulama evreleri ve uygulama sonrası etkileri analiz edilmiştir. Çalışmalar arasında göze çarpan önemli bir ayrım, özel sektörde gerçekleşen değişimler üzerine yapılan incelemeler oldukça çok iken kamu sektöründe yaşanan değişimler üzerine yapılan incelemeler sınırlı sayıdadır (Junge vd., 2006). Bu farklılığın, kamu sektörünün katı yapısal özellikleri, bürokrasi, bütçeleme çalışmaları ve kamu sektöründeki yönetici ve çalışan profiline neden olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, “Kamu kurumlarında yöneticinin iradesiyle, akıllıca gerçekleştirilen süreç değişimi ile yüksek maliyetlere gerek duymadan, mevcut iş gücünü artırmadan ve iş tatminini düşürmeden müşteri tatminini ve hizmet kalitesini yükseltmek mümkün müdür?” sorusu üzerinde durulmuş, değişim, sürecin etkileyicileri ve etkilenenleri adına araştırılmıştır. Değişimi başlatan faktörler, değişimin başarısında ve yeni düzenin dondurulmasında liderin rolü, değişim sonrasındaki başarı ve çalışan tatmini kamu sektörü açısından incelenmiştir.

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde, 2012 Mayıs ayında, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla yaşanan büyük revizyon, sonuçları bakımından analiz edilmiştir. Değişim sonrası hizmet alımı için başvuran vatandaşlar arasından rastgele örneklem seçimiyle belirlenen değişim öncesi de hizmet almış olan vatandaşlara hizmet kalitesi değerlendirme anketi uygulanarak verileri analiz edilmiştir. Değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde görev yapan tüm çalışanlara Spector (1985) tarafından geliştirilen iş tatmin anketi uygulanmış, sonuçları değerlendirilmiştir.

2. DEĞİŞİM KAVRAMININ ÖRGÜTLERE YANSIMASI

Değişim kavramı; Herakleitos (M.Ö. 540-480)'un ilk metaforundan itibaren maddeye, insana, çevreye ve örgütlere konu olmuş ve olmaya devam etmektedir. Herakleitos'un “her şey süreçtedir ve hiçbir şey olduğu gibi kalmaz” sözü ve değişimin ima ettiği sürekli aykırılık, gerçekliğin temeli olarak algılanır (Özkara, 1999:7). Bu varsayım ilk bakışta herkes tarafından savunulacak gibi görünse de Elea okulunun önemli filozoflarından Zenon değişimin düşünülmez bir kavram olduğu (Çelebioğlu, 1990:1) ve hocası Parmenides de; aslında hiçbir şey değişmez, algılananların çoğu ise bir ilizyondan ibarettir savıyla bu görüşe karşı çıkan düşünürler arasında yer almışlardır (Özkara, 1999:8).

Aristoteles değişimi, hareket, bozulma ve meydana gelme şeklinde üç ana boyutta tespit ederken iyimser bir yaklaşım sergilemekte olup Platon ise, “iyi” olanı koruma çabası nedeniyle değişimi bir bozulma ve çürüme olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 2013:28; Özkara, 1999:9). Kant'a göre ise değişim “ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi” şeklindedir (Yıldırım, 2013:28). Değişim literatürde; temel ifadelerden yola çıkılarak “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” olarak tanımlanabildiği gibi (İraz ve Şimşek, 2004), bir örgütsel varlığın zamana bağlı yapı, kalite veya durumundaki farklılığın görgül incelemesi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995:512, akt. Çapraz, 2009).

Tüm boyutlarıyla olmasa da genel bir tanımlama yapmaya çalışacak olunursa değişim; bir yapının “pozitif” veya “negatif” bir yön belirtmeksizin bilinçli, bilinçsiz, planlı, plansız, çevre koşullarına bağlı veya iç mekanizması gereği, tüm bileşenlerinin yahut herhangi bir bileşenin o an ki durumundan başka bir duruma dönüşmesidir. Kurt Lewin 1940-1950 yılları arasında yaptığı orijinal bir araştırmayla değişimi “Çözülme” (unfreezing), “Değişim” (moving) ve “Donma” (refreezing) şeklinde 3 aşamada analiz ederek değişim çözümlemesi yapmış ve literatürde ana model olarak yer almıştır (Henderson, 2002). Lewin değişimi, sistemin davranışlarını düzenleyen güçlerin

biçimlendirilmesi olarak algılamıştır (Tetik, 2008). İnsanların davranışlarını etkileyen iki tip güç olduğunu ortaya koyan Lewin (Çapraz, 2009), bu güçleri 'itici güçler' ve 'sınırlayıcı güçler' olarak tanımlamıştır (Henderson, 2002). Modelin ilk adımı olan çözülme evresinde sorunlar ortaya konulur, veriler toplanır ve hareket planları yapılır (Armağan, 2004). İkinci adımı, değişimi gerçekleştirir. Sistemi mevcut düzeyden alıp yeni bir seviyede devam etmesini sağlayacak adımların atılmasıdır (Burke, 1982:59). Modelin üçüncü adımı ise, yeni durumu dondurma sürecidir. Başarılı bir değişim için, değişim süreci sonrası ortaya çıkan farklılıkların, kabullenebilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir (Çelebioğlu, 1990:141).

Değişim modellerinin temel modeli olarak varsayılan Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modelinin (1947) diğer modellerle benzer ve eleştiri alan tarafları bulunmaktadır. Lewin'in üç aşamalı modeli Lippitt, Watson ve Westley tarafından ilk önce beş aşamalı bir modele dönüştürülmüş daha sonra geliştirilerek değişim yedi aşamada analiz edilmiştir (Burke, 1982: 60). Yine Lewin' in modelini kaynak model alan Isabella'nın örgütsel değişim modeli ise değişimin, üyelerin yorumları ile nasıl gelişeceğine dair fikir veren bir model olup (Armenakis ve Bedeian, 1999), değişimi örgüt açısından değil yöneticiler açısından değerlendirmektedir. Yöneticilerin değişimle karşılaştıklarındaki tutum, davranış ve direnç mekanizmalarının nasıl çalıştığının görülmesi açısından önemli bir perspektife sahiptir (Yıldırım, 2013:43).

Örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümüyle birlikte açıklanan, geniş kapsamlı bir kavramdır (Sağlam, 1979:61). Bu kavramlar arasında yer alan "örgütsel gelişme"nin 1960'lara kadar bahsedilmediğini ve nispeten yeni bir kavram olduğunu savunan Burke (1982:3), örgütsel gelişmeyi; "örgütün işleyişlerinde gelişimi olarak kabul edilirse ve kapsamlı bir bakış açısına göre değerlendirilirse, örgütsel gelişme aslında bir örgütsel değişimdir" olarak ifade etmektedir. Mevcut durumdan başka bir duruma geçiş olarak görülen örgütsel değişim (Erdil ve Keskin 2004); genel bir tanımlama ile ise; organizasyonların çeşitli alt sistemlerinde ve unsurlarında ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelen olumlu, olumsuz, planlı veya plansız gerçekleşen tüm değişimleri ifade eder (Tetik, 2008).

Örgütsel değişimi başlatan genelde hissedilen bir gerilimdir ve bu gerilimin kaynağı örgüt içi veya dışı faktörler olabilmektedir (Tsoukas ve Chia, 2002, akt. Duman, 2012). Bu faktörlerden her biri örgütler için aynı düzeyde etkili değildir (Tunçer, 2013). Değişimi başlatan içsel faktörleri düşük verimlilik, satışlardaki düşüş, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler arası çatışmalar ve insan kaynaklarındaki eğitim düzeyi artışı (Koçel, 2005:695), büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetiminin değişmesi, örgütsel yetersizlikler ve çalışanların değişim talepleri olarak sıralayabilmek mümkündür (Tunçer, 2013). İçsel faktörlerden tepe yönetiminin değişmesi ile gerçekleşen değişimde yönetime düşen en önemli nokta Özkara'ya göre (1999:43-47) değişimin gerekli olduğu duygusunu yaratarak, iş görenlerin paylaşabilecekleri açık bir vizyon ve üyelerin değişimi başarabilmeleri ile ilintili olan yeteneklerini geliştirebilmeleridir. Değişimi başlatan dışsal faktörler küreselleşme ve iteleyici gücü olan teknolojik gelişmeler (Özkara, 1999:31), siyasi ve düzenleyici gelişmelerin karmaşıklığı ve hızı (Greenwood ve Hinings, 1996), zamanla ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısının değişmesi (Hussey, 1997:12), örgütler için kapsayıcı nitelikte olan anayasa, tüzük, yönerge ve yasalar (Çelebioğlu, 1990:80) olarak sıralanabilir. Bu sayılanlar dışında son zamanlarda özellikle odak noktası haline gelen müşteri taleplerinin hızlı değişmesi ve giderek artması da dışsal faktörler arasında yer alır (Hussey, 1997:12).

Örgütsel değişim, örgütlerin hazır olup olmadıklarına ve değişimi tetikleyen faktörlerin niteliklerine göre farklılık gösterebilir. Değişim türleri literatürde oldukça farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan bazıları *planlı-plansız değişim, makro-mikro değişim, ani ve zamana yayılmış değişim, proaktif (öngörücü) ve reaktif (tepkisel) değişim, aktif ve pasif değişim, evrimsel ve devrimsel değişim* (Tunçer, 2013, Basım ve Varoğlu, 2009:22, Koçel, 2005:693), *kesikli ve sürekli değişim* (Weick ve Quinn, 1999, Gravenhorst ve Munduate, 2003), *radikal ve yakınsak değişim* (Greenwood ve Hinings, 1996), *söylemsel ve esaslı değişim* (Lewis, 2011:37-39) şeklinde sıralanabilir.

Örgütler değişimi sistemin tamamına entegre edecek şekilde gerçekleştirebilecekleri gibi sadece bazı boyutları hedef alarak da gerçekleştirebilirler. Değişim, teknolojiye, örgüt yapısında, kültürde, insan kaynaklarında, süreç ve yöntemlerde ya da çalışma koşullarında gerçekleşebilir (Basım ve Varoğlu, 2009:28, Kettinger, vd., 1997). Her örgüt rekabet ortamında sürdürülebilirlik için teknolojik gelişmelere ayak uyduracak değişimlere hazır olmalıdır. Örgüt yapısındaki değişim, yapılan işlerde, bu işler arasındaki ilişkilerde, insan kaynağında aranacak özelliklerde ve üstlenilecek olan sorumluluklardaki değişimler gibi organizasyon yapısında gerçekleşebilecek değişimleri içermektedir (Tunçer, 2013). Süreç değişiminin amacı, üretim süreçlerinin maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti bağlamında geliştirilmesidir (Kettinger, vd., 1997). Planlanan değişimin kapsamı arttıkça, değişim örgüt içerisinde daha yaygın hale gelecektir (Stoddard ve Jarvenpaa, 1995).

3. DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişim yönetimi, organizasyonların yaratıcılık ve liderlik gibi hedeflerine etkin şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan bir disiplindir. Büyük oranda örgüt performansına ve çalışmaların etkinliğine bağlıdır (Akgeyik, 2001). Değişim tanısının konulma, uygulanma ve değerlendirme süreçlerini içeren bir süreç olarak tanımlanan değişim yönetimi (Yıldırım, 2013:49), değişim sürecindeki organizasyonların değişimi başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri ile direkt ilişkilidir. Değişim yönetimi hassas dengeler üzerine kuruludur (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Değişimin bütün süreçleri göz önünde bulundurulduğunda, sürecin en önemli olan evresi değişimin nasıl başlatılacağıdır ve bu süreç, değişimi yönetecek olan aktörle direkt ilişkilidir.

Başlangıç sürecinin iyi seçilmiş olması değişime olan direncin etkisini azaltacak hatta yok edebilecektir. Değişim çoğunlukla bilinenden bilinmeyene bir geçiş olduğu için direnç söz konusu olması normaldir (Bovey ve Hede, 2001). Değişime direnç, statükonun değişmesi durumuna karşı, aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlar olarak tanımlanabilir (Zatman ve Duncan, 1977:63, akt. Yıldırım, 2013:52).

Örgütsel değişim kavramını ilk ortaya atan Lewin (1947), “değişim” kavramıyla “direnç” kavramını birlikte kullanmıştır ve bu nedenle bu iki kavram literatürde hep birlikte yer almıştır. Yazar direnç kavramını açıklarken pozitif yönde olan tepkiyi “arzu”, karşı bir tepkiyi “direnç” olarak tanımlamıştır (Timurturkan, 2010).

Örgütlerde değişim uygulamaları yapılırken, direnç olma ihtimali göz önünde bulundurulmalı, direnç ile karşılaşılacak olunursa nedenleri araştırılmalıdır (Dinçer, 1992:101). Bilgisayar kullanımı ve yeni yazılımların sağlanması gibi teknolojik bir değişimde iş gören kendisini yetersiz ve güvensiz hissedebilir, her an işten çıkarılabileceği düşüncesi ile değişime direnç gösterebilir (Tokat, 2012:155).

Direnç, aktif veya pasif olarak ortaya çıkabilir. Aktif direnç, değişim uygulamasında hata bulma, hafife alma, değişimi korkuları ve çıkarları doğrultusunda yönlendirme şeklindedir. Pasif direnç ise; sözlü olarak herhangi bir karşı çıkma olmazken, çalışanların birtakım davranışlarında değişimler olmasıdır. Örneğin, işe geç gelme, iletişimi reddetme ve grup çalışmalarına daha az katılma gibi tepkiler söz konusu olabilir (Erim, 2009).

4. KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM VE YENİ KAMU HİZMET ANLAYIŞI

Kamu örgütlerinin prosedürel kısıtlamaları ve hantal yapısı, değişen vatandaş taleplerine cevap veremez hale gelmiştir. Pazar çeşitliliği ve rekabet ortamı olmamasına rağmen, vatandaş memnuniyetini sağlayabilmek adına kamu örgütleri, hem fiziki, hem işleyiş hem de yönetim bakımından kendisini değişimin içerisinde bulmuştur. Kamunun yapısı büyümüş ve işleri çeşitlenmiştir. Özellikle değişen yönetim anlayışı, kamu sektöründe de değişimi gerekli kılmış, “nasılsa memur” zihniyeti, yerini “çalışan tatmini önemlidir” zihniyetine bırakmaya başlamıştır. Diğer bir taraftan ‘vatandaş’ kavramı yerine ‘müşteri’ kavramını duymaya başladığımız kamu sektöründe, müşteri odaklı yönetim kendini hissettirmiştir. Özel sektörde aşına olduğumuz çalışanların iş tatmini ve müşteri memnuniyeti çabası, vatandaşın talepleri ve memurların iş tatminini arttırmaya yönelik çalışmalar olarak kamu sektörlerinde de karşımıza çıkmaya başlamış ve kamuda değişim zorunlu hale gelmiştir. Bununla beraber kamu örgütlerinde kararlar, düzen ve kurallar daha çok prosedürlere bağlı oluşmaktadır (Junge vd., 2006). Katı bir hiyerarşi söz konusudur ve prosedürlere bağlı kalarak bir değişim uygulamak zordur.

Örgütsel değişimin kamu veya özel sektöre göre gösterdiği farklılıklar Robertson ve Seneviratne’ye (1995:543) göre şöyledir (akt. Çapraz, 2009);

- Kamu örgütlerinin pazar güdüsüne sahip olmamaları, grupların ellerinde bulundurdukları siyasi güçler, sayıca fazla kural ve düzenleme, kısıtlayıcılar
- Özel sektörde örgütsel verimliliğinin daha kolay ölçülebilir olması
- Özel sektöre göre kamu örgütlerinde değişimin gerçekleşmesi için daha fazla lobi faaliyeti gerektirmesi
- Kamu sektöründeki katı bürokratik yapı gereği değişim etkinliğinin düşmesi
- Örgütsel politika ortamı gereği kamu örgütlerinde destekleyici değişim liderliğinin engellenmesi
- Uzun dönemli değişim çabalarının her 4-6 yılda bir yönetimin değişmesi nedeni ile sürecin olumsuz etkilenmesi olarak sıralanabilir.

Örgütsel değişim stratejilerinde kamu ve özel sektör arasındaki bahsi geçen farkların bilincinde olmak önemlidir. Fakat bu farklardan yola çıkarak kamuda örgütsel değişimin gerekliliği hafife alınmamalıdır. Kamu sektörünün de mal ve hizmetlerini üretmede etkili, verimli olması gerektiği için, değişim yönetimi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Ayoun N'Dah, 2008:2, akt. Usta, 2012). Kamu örgütlerinde değişim, devletin yapısal örgütlenmesini değiştirmeye yönelik tüm çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Emimi, 2006). Bu bağlamda, devletin rolünün yeniden tanımlanması, kamu örgütlerindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kamu örgütlerinin yönetim sürecinde uygulanacak tüm ilke ve kuralları içerdiği için, sadece hukuki kuralların yazılı bir metinde değişimi değil, uygulamalar, davranışlar, algı ve tutumlarda tümüyle değişimi gerektirmektedir (Yıldırım, 2013:65).

Özellikle 1960'lardan bu yana kamu örgütlerini düzenleme çalışmalarının amacı, kamu hizmetlerini, kamu yararını gözeterek, etkin, verimli ve hızlı çalışabilir bir sistem üzerine inşa etmeye çalışmaktır (Akçakaya ve Yücel, 2007). Yeni kamu yönetimine göre; kamu hizmetlerinde kalite, misyon, vizyon, vatandaş talep ve beklentileri önem arz etmekte ve performans ölçütleri geliştirilmiş özel sektör benzeri yönetim teknikleri kullanılmaktadır (Genç, 2010).

Geçmişten günümüze, kamunun örgütlenme modeli derin bir katılma oluşturmuştur. Bunun kırılması ve dinamik bir yapının oluşturulması başlıca direnç kaynağıdır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012). Özellikle merkezîyetçiliğin hakim olması nedeni ile değişime dirençle karşılaşmaktadır. Yönetimsel kararların çoğunun merkezi birimlerden alınması, merkezi iş ve yerel iş arasında ayırım yapmayı zorlaştırmakta ve değişim sekteye uğramaktadır (Şahin ve Emimi, 2006). Kamuda değişim engelleri arasında AR-GE çalışmalarının yetersiz olması, kurumsal teşvik yapısının yeniliği desteklememesi, yenilik ve değişim konusunda insan kaynağının yetersiz olması ve mevzuat gibi engeller de sayılmaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012).

Kerman ve Öztıp'un (2014) kamu çalışanlarının değişime direnci üzerine yaptıkları incelemelerinde çalışanların değişime direnç göstermelerinin nedenleri arasında ilk sırada değişime dair yeterli bilgilerinin olmaması, ikinci sırada yönetime güvenmemek, üçüncü sırada çalışma koşullarının zarar göreceği endişesi, dördüncü sırada ise yeni durum için bilgilerinin yetersiz olacağı endişesi yer almıştır. Kerman ve Öztıp'un (2014) bulgularına göre; kamuda uygulanan örgütsel değişim sürecinde etkisi önemli olan uygulamalar, çalışanların görüşlerini almak ve sürece dahil etmek için düzenlenen bilgilendirme toplantılarıdır. Çalışmada, direnci azaltmanın yolları olarak da, değişim sonrası gerekli olacak bilgi ve becerileri kazandıracak eğitimlerin düzenlenmesi, değişim sürecinde başarılı olan çalışanların ödüllendirilerek motive edilmesi önerilmektedir. Yine aynı çalışmaya göre, değişim ekibinin yeterli bilgi ve donanımına sahip olması önemli direnç nedeni olan "kendini güvende hissetmeme" faktörünü de ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Spector'a (1985) göre işe karşı hissedilen olumlu ruh haline iş tatmini, olumsuz ruh haline ise iş tatminsizliği denir. Bullock'a göre ise iş tatmini, işle bağlantılı arzu edilen veya edilmeyen deneyimlerin bütünü ve bunların dengelenmesinin sonucu oluşan bir tutumdur (Azim, vd., 2013). Diğer bir tanımlamayı Edwin Locke, Amaç Teorisi içerisinde geniş bir açıklamayla yer vermiştir ve iş tatminini; kişilerin işlerini veya işten kaynaklı deneyimlerini olumlu veya zevk veren bir his olarak değerlendirmesi ile oluştuğunu vurgulamıştır (Judge ve Klinger, 2008:394). Vroom ise iş tatmini tanımlaması yaparken çalışanların örgütteki rollerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, iş tatminini, bireylerin halihazırda sahip oldukları iş rollerine yönelik duygusal bağlılık olarak tanımlamıştır (Aziri, 2011).

Değişim sonrasında eğer yüksek direnç söz konusu ise, iş tatmininde de bir düşüş söz konusu olacaktır (Struijs, 2012). Struijs (2012), örgütsel değişim direncine bağlı işten ayrılma niyeti (turnover intention) ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmada, değişime direnç gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği görüldüğü ve iş tatminsizliği sonucu olarak işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Gomes'in (2009) yaptığı çalışmada örgütsel değişimle iş tatmini arasındaki bağ, örgütsel bağlılık yönüyle değerlendirilmiştir. Çalışmanın ampirik sonuçlarına göre, örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Yine çalışmaya göre değişimin işe gelmeme, işten ayrılma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli çıktıları olabileceği belirtilmiştir. Değişim etkinliğinin çalışanlar açısından algılanması, çalışanların değişime dahil olmasına katkıda bulunmaktadır. Değişim etkinliğinin algılanması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak iş tatmini de yükselmektedir. Diğer bir

bakış açısıyla, iş tatmini sonucu, örgüte bağlılık ve yüksek düzeyde motivasyon ile çalışan performansı artacaktır (Akkoç vd., 2012).

Vleuten ve Schouteten'e (2009) göre; örgütsel değişimin uygulama alanındaki farklılıklara göre iş tatmini üzerindeki etkileri de farklı olacaktır. Çalışmalarında küçülme, büyüme, işin tekrar dizaynı ve stratejilerde değişim üzerine odaklanmışlardır. Çalışanların küçülme hakkındaki önceki deneyimleri negatif yönde ise, iş tatmininin de bir düşüş yaşanacaktır. Aksi şekilde deneyimler pozitif yönde ise iş tatmini artacaktır. Büyüme hakkındaki genel düşünce ise, iş tatmininin düşmesi ile sonuçlanacağı yönündedir (Bear, 1964, akt. Vleuten ve Schouteten, 2009). Yeni iş dizaynının yapılmasıyla gerçekleşen değişimde ise, eğer çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları ile paralel bir değişim gerçekleşirse iş tatmini artacaktır (Karasek, 1979, akt. Vleuten ve Schouteten, 2009). Değişim örgüt kültüründe büyük değişimlere yol açarsa, çalışanların aralarındaki ilişkiler ve çalışan motivasyonları etkilenecektir. Vleuten ve Schouteten'in (2009) çalışmalarının genel sonucuna göre ise, seçilen örneklem üzerinde uygulanan tüm değişimler, çalışanların iş tatminini arttırmıştır.

Yapılan çalışmalarda iş tatmini değişim yönetimine bağlı olarak da değişim göstermiştir. Osei-Bonsu'nun (2014) yaptığı banka sektörü uygulamasında, değişim yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, değişim sürecini kabullenen ve değişim için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan çalışanların, değişim sonrasında iş tatmininde artış olduğu sonucuna varılmıştır. Shah'a (2009) göre ise, yeterli bilgi paylaşımı ile tatminsizlik düşürülebilir ve çalışanların değişim ile ilgili endişelerine cevap verilebilir.

Kamu sektörü özel sektör farklılıkları bazında bakılacak olursa, Noblet ve meslektaşlarına (2006) göre özel sektör yönetim stratejileri, kamu sektöründe yapısal, kültürel ve prosedürel değişim şeklinde uygulanırsa çalışanların iş tatminlerinde negatif etkileri olacaktır. Sağlık sektöründe değişimin incelendiği Koşar'ın (2010) çalışmasında, kamu sektöründeki iki hastanenin birleşmesi ile yaşanan örgütsel değişimin, hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada, değişim sürecinde başarı için özellikle değinilen faktör olan "çalışanları değişim sürecine katma" dikkate alınmamış ve birleşme öncesinde yönetim tarafından herhangi bir bilgilendirme yapılmamıştır. Araştırmadan elde edilen genel sonuçlara göre, hastanelerin birleştirilmesi ile değişim sürecine giren hemşirelerin olumsuz duygular yaşadıkları, katılımlarının sağlanamaması sonucu genel, içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin istenilen seviyelerde olmadığı gözlemlenmiştir. Öneri olarak ise; süreçte yaşanabilecek belirsizlik, yetersiz kalma korkusu gibi negatif duyguların önlenmesi için, çalışanların sürece dahil edilmeleri ve değişim öncesinde yönetim tarafından bilgilendirilmeleri gerektiği sunulmuştur.

6. ARAŞTIRMA

Bu çalışmada kamuda yaşanmış bir süreç değişimi sonrasında "Kamu kurumlarında yöneticinin iradesiyle, akılcıca gerçekleştirilen süreç değişimi ile yüksek maliyetlere gerek duymadan, mevcut iş gücünü arttırmadan ve iş tatminini düşürmeden müşteri tatminini ve hizmet kalitesini yükseltmek mümkün müdür?" sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nün mayıs 2012 tarihinde yoğun bir çalışma içerisine girerek gerçekleştirdiği yapısal revizyon dikkat çekici bulunmuştur.

Müdürlükte banko sisteminden ofis sistemine geçilmiş, tek salonda ve dar bir alanda yürütülen hizmetler müdürlüğe tahsis edilen tüm alanın rasyonel kullanılmasıyla iki salona çıkarılmış ve toplam 17 hizmet sunum masası oluşturulmuştur. Bu sayede hizmet alanı, tüm personelin aynı anda vatandaşın taleplerini karşılayacak şekilde dönüşmüştür.

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nün yeni sistemi geliştirdiği dönemde Türkiye'de ilk ve tek olması önemlidir. Yeni sistemin özelliği doğum, cüzdan, kayıt örneği, ölüm servisi, yerleşim belgesi ve evlenmeden oluşan servislerin kaldırılması, bunun yerine her personelin, vatandaşın bütün işlemlerini servisler arasında dolaşp vakit harcamasına ve yorulmasına izin vermeden ofis sistem sayesinde tek seferde yapılabilmesidir. Vatandaşın neredeyse hiç sıra beklemediği bu sistemde bir saatte ortalama 150 vatandaşın işlemini sonuçlandırılmaya başlanmıştır. Ayrıca yeni sistemle beraber çalışanların performansı ölçülebilir hale gelmiştir.

6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın sorusuna Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen değişim incelenerek cevap aranmış ve şu hipotezler test edilmiştir;

H1: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaşın işlem yapmak için ortalama bekleme süresi azalmıştır.

H2: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber hizmet kalitesinin arttığını düşünenler çoğunluktadır.

H3: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber kendini daha değerli hisseden vatandaşlar çoğunluktadır.

H4: Süreç değişimi sonrası Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi orta düzeyin üzerindedir.

H5: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi çalışanların iş tatminini etkilememiştir.

6.2. Katılımcılar

Katılımcılar Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğüne araştırmanın yapıldığı dönemde bir hafta içerisinde hizmet almak için gelmiş olan vatandaşlardan rastgele seçilmiş 350 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların %72,79'u erkek, %27,71'i kadındır. Yaş değişkeni 4 grupta toplanmış olup katılımcıların %36'sı 18-25 yaş arasında, %25,71'i 26-35 yaş arasında, %25,43'ü 36-50 yaş arasında ve %12,86'sı 51 yaş üzerindedir. Ayrıca araştırmanın bir diğer parçası değişime bağlı iş tatminini ölçmeye yönelik olduğu için Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde araştırmanın yapıldığı dönemde çalışan 22 kişi de katılımcı olarak alınmıştır.

6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında hizmet kalitesi değerlendirme ve iş tatmini anketlerinden faydalanılmıştır.

6.3.1. Hizmet Kalitesi Değerlendirme Anketi

Vatandaşa uygulanan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün eski sistemdeki fotoğrafları gösterilerek, eski sistemde hizmet alıp almadığı sorusu yöneltilmiş, eğer hizmet almadıysa anket uygulanmamıştır. Eski sistemde hizmet alan vatandaşlara 2. soru olarak eski sistemde işlem yapmak için ortalama ne kadar süre beklediği dakika cinsinden sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde yeni sistemin getirdiği düşünülen katkılar soru haline dönüştürülmüş ve eski sistemle kıyaslama şeklinde cevap alınması hedeflenmiştir. Bu bölümde 3 soru sorulmuştur. Maddeler şu şekildedir:

- Yeni sistemle beraber bekleme süresi azalmıştır.
- Yeni sistemle beraber hizmet kalitesi artmıştır.
- Yeni sistemle beraber kendimi daha değerli hissediyorum.

Verilen ifadeler katılımcılar "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde verilen seçeneklerden bir tanesini tercih etmişlerdir. 5'li Likert tipi ölçeklerin işlevine göre, alınan cevaplara göre yapılan istatistiksel analizlerde "5" puan en olumlu durumu, "1" ise en olumsuz durumu ifade etmektedir. "3" puanın ise orta noktayı temsil ettiği varsayılmıştır.

Sonrasında gelen bölümde, Cronin ve Taylor (1992) tarafından geliştirilen 22 soruluk SERVPERF ölçeği ile vatandaşların Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Ölçek pek çok sektörde uygulanan geçerli ve detaylı bir memnuniyet ölçeğidir (Gürbüz ve Ergülen, 2006; Yılmaz, 2011; Aydın ve Yıldırım, 2012; Koçoğlu ve Aksoy, 2012). 5 boyutta sonuç vermektedir: Fiziki şartlar (tangibles), güvenilirlik (reliability), cevap verebilirlik (responsiveness), itimat (assurance), duyarlılık (empathy).

Güvenilirlik testi sonucu cevap verebilirlik boyutundaki bir madde (10. madde) ve duyarlılık boyutundaki bir madde (19. madde) çıkarıldığında güvenilirlik değerinin önemli derecede arttığı gözlemlenmiştir. Analizlerde söz konusu maddeler çıkarılmıştır. Bu haliyle güvenilirlik için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları sırayla fiziki şartlar 0,74, güvenilirlik 0,80, cevap verebilirlik 0,67, itimat 0,82 ve duyarlılık için 0,85 olarak hesaplanmıştır.

6.3.2. İş Tatmini Ölçüm Anketi

Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarının tatmin düzeyini ölçmek için ise Paul E. Spector (1985) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Her ne kadar Türkiye'deki araştırmaların incelendiği Özsoy ve meslektaşlarının (2014) çalışmasında ölçek üzerinde ciddi eleştiriler olsa da, ölçeğin kapsamlı geçerlilik çalışmasının yapıldığı Yelboğa'nın (2009) çevirisi kullanılarak kullanılabilirliğine kanaat getirilmiştir. Tüm

çalışanlara (22 kişi) uygulanan anket 9 boyutta iş tatmin ölçümünü gerçekleştirmektedir: Ücret (pay), yükselme (promotion), idare (yönetici) (supervision), yan ödemeler (fringe benefits), ödül (contingent rewards), çalışma koşulları (operating conditions), iş arkadaşları (coworkers), işin kendisi (nature of work), iletişim (communication).

Çalışanların gerçek düşüncelerini ortaya koymada herhangi bir tereddüt yaşamamaları için ankette herhangi bir demografik bilgi istenmemiştir. Anket toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların soruları cevaplandırırken, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen yapısal dönüşümden önce ve sonra şeklinde iki ayrı cevap vermeleri istenmiştir. Böylelikle gerçekleştirilen yapısal dönüşümün iş tatminine etkisinin irdelenmesi hedeflenmiştir.

Gerek SERVPERF ölçeğinde gerekse de iş tatmin ölçeğinde 5’li Likert tipi cevap olanağı sunulmuştur. Verilen ifadeler katılımcılar “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde verilen seçeneklerden bir tanesini tercih etmişlerdir. 5’li Likert tipi ölçeklerin işlevine göre, alınan cevaplara göre yapılan istatistiksel analizlerde “5” puan en olumlu durumu, “1” ise en olumsuz durumu ifade etmektedir. “3” puanın ise orta noktayı temsil ettiği varsayılmıştır.

İş tatmini ölçümü için evrenin tamamına (22 kişi) ulaşılmıştır. Ulaşılan bu rakam Cronbach Alfa güvenilirlik testini uygulamak için yeterli değildir (Yurdugül, 2008). Ölçek Türkiye’de en yaygın kullanılan iş tatmini testlerinden olduğu için güvenilirlik açısından problem yaşanmayacağı düşünülmüştür.

6.4. Bulgular

Öncelikle değişim sonrasında Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen işlemlerdeki bekleme süresinin azalıp azalmadığı ile ilgili olan “H1: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaşın işlem yapmak için ortalama bekleme süresi azalmıştır.” hipotezi test edilmiştir. Eski sistemde vatandaşların ortalama bekleme süreleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Eski Sistemde Vatandaşın Ortalama Bekleme Süresi (Dakika)

N	Minimum	Maksimum	Ortalama	St. Sapma
346	5	300	47,55	43,62

Eski sistemde ortalama bekleme süresi 47,55 dakika olarak tespit edilmiştir. Minimum söylenen süre 5 dakika olmakla beraber maksimum söylenen süre 5 saattir. Şu anki sistemde ortalama bekleme süresi ise Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü’nden alınan bilgiye göre 1 dakikanın altındadır.

Ayrıca katılımcıların bekleme süresini eski sistemle kıyaslamaları için ayrıca bir soru da yöneltilmiştir. Katılımcılara “Yeni sistemle beraber bekleme süresi azalmıştır” ifadesine ne ölçüde katıldığı sorulmuştur. Katılımcıların %81,66’sı “Kesinlikle katılıyorum”, %15,47’si ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %97,13’lük bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. İfadeye katılanlar ile katılmayanlar arasında Ki Kare testi kullanılarak fark olup olmadığı analiz edilmiş ve %99 güven düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir. (Ki Kare Test İstatistiği = 324,291). Böylelikle “H1: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber vatandaşın işlem yapmak için ortalama bekleme süresi azalmıştır.” hipotezi kabul edilmiştir.

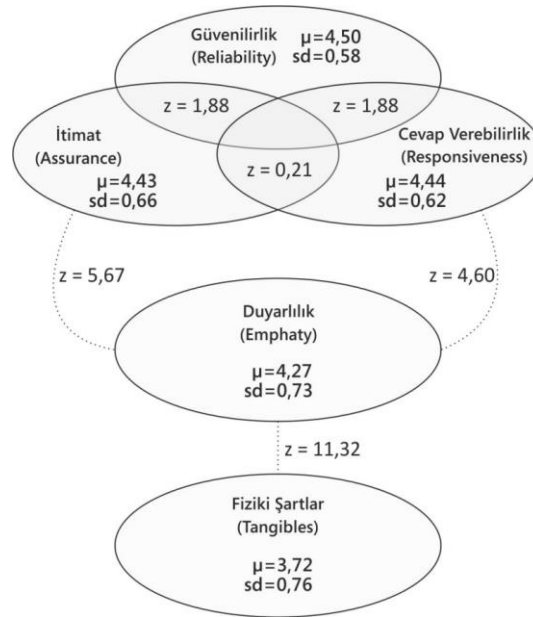
Katılımcılara “Yeni sistemle beraber hizmet kalitesi artmıştır” ifadesine ne derece katıldıklarının sorulması ile aslında değişimin ne derece başarılı olup olmadığına da önemli derecede kanıtı olan hizmet kalitesindeki artış değerlendirilmiştir. Katılımcıların %77,36’sı “Kesinlikle katılıyorum”, %18,34’ü ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %95,70’lik bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. Bu oran çok yüksek bir orandır. İfadeye katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise ancak %1,43’tür. İfadeye katılanlar ile katılmayanlar arasında Ki Kare testi kullanılarak fark olup olmadığı analiz edilmiştir. %99 güven düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir (Ki Kare Test İstatistiği = 319,295). Netice olarak “H2: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber hizmet kalitesinin arttığını düşünenler çoğunluktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Değişimi başlatan itici güç müşteri memnuniyeti yani vatandaşa verilen değerdir. Yeni sistemle beraber vatandaşın kendini değerli hissetmesi, sistemin en önemli çıktılarından. Böyle bir çıktının oluşup oluşmadığını ölçmek için katılımcılara “Yeni sistemle beraber kendimi daha değerli hissediyorum” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %65,69’u “Kesinlikle katılıyorum”, %23,63’ü ise “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Toplamda %89,63’lük bir oranda ifade katılımcılar tarafından onay görmüştür. İfadeye

katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise ancak %3,75'tir. İfadeye katılanlar ile katılmayanlar arasında Ki Kare testi kullanılarak fark olup olmadığı analiz edilmiştir. %99 güven düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir (Ki Kare Test İstatistiği = 274,086). Netice olarak "H3: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi ile beraber kendini daha değerli hisseden vatandaşlar çoğunluktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Vatandaşların Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünden memnuniyet düzeyleri 5 boyutta ölçülmüştür. Boyutlar arası fark analizi gerçekleştirilerek Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün yeni sistem ile beraber sergilediği hizmet kalitesinde hangi boyutların daha öne çıktığı ve hangi boyutların geride kaldığı tespit edilmiştir. İlişkili boyutlar arası Wilcoxon İşaretli Sıralar testi kullanılarak gerçekleştirilen karşılaştırmalar sonucu elde edilen bulgular Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Boyutlar Arası Kıyaslama Bulguları



Güvenilirlik, İtimat ve Cevap Verebilirlik boyutları %95 güven düzeyinde birbirlerinden ayrılmamıştır. Duyarlılık boyutu söz edilen bu 3 boyuttan %99 güven düzeyinde ayrılmıştır. Fiziki Şartlar boyutu ise diğer tüm boyutlardan %99 güven düzeyinde ayrılmıştır. Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi açısından vatandaşın en fazla tatmin ettiği boyutlar Güvenilirlik, İtimat ve Cevap Verebilirlik boyutlarıdır. Ardından Duyarlılık boyutu takip etmektedir. Fiziki Şartlar boyutu ise tatmin açısından en sonda yer almaktadır. Tüm boyutlarda katılımcılardan alınan cevapların ortalaması %99 güven düzeyinde "orta düzey"³ in üzerinde olup Wilcoxon işaretli sıralar test istatistiği değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Bu bağlamda "H4: Süreç değişimi sonrası Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün hizmet kalitesi orta düzeyin üzerindedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2. Boyutlara Verilen Cevapların Orta Düzeyden Ayrışma Analizi

Boyutlar	Wilcoxon İşaretli Sıralar Standartlaştırılmış Test İstatistiği
Fiziki Şartlar (N=350)	12,98*
Güvenilirlik (N=350)	16,09*
Cevap Verebilirlik (N=350)	15,85*
İtimat (N=350)	15,72*
Duyarlılık (N=349)	15,20*

* Boyut %99 güven düzeyinde "orta düzey" den ayrılmaktadır.

³ "Orta düzey" ifadesinin ölçekteki alt ve üst limitleri baz alarak hesaplanan sayısal karşılığı $(5+1)/2 = 3$ 'tür.

Değişimin olduğu yerde direncin de olabileceği varsayımı ile Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi sonrasında çalışanların iş tatmininde herhangi bir değişim olup olmadığı merak edilmiştir. İş tatmini 9 alt boyutta detaylı olarak incelenmiştir. Kriter bileşimlerinden oluşan boyutların eski ve yeni sistem için tanımlayıcı istatistikler ve fark testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Boyutların eski ve yeni sistem fark testi

Boyutlar	Eski Sistem		Yeni Sistem		Eski Sistem İle Yeni Sistem
	Ort.	S.Sp.	Ort.	S.Sp.	
Ücret Boyutu	2,18	1,00	2,11	0,97	$z = 1,19^*$
Yükselme Boyutu	2,72	0,80	2,74	0,73	$z = 0,55^*$
İdare (Yönetici) Boyutu	3,30	1,07	3,49	1,06	$z = 1,27^*$
Yan Ödemeler Boyutu	2,43	0,88	2,43	0,86	$z = 0,00^*$
Ödül Boyutu	2,53	0,80	2,55	0,80	$z = 0,27^*$
Çalışma Koşulları Boyutu	2,94	0,72	2,93	0,76	$z = 0,00^*$
İş Arkadaşları Boyutu	3,17	0,81	3,30	0,71	$z = 1,88^*$
İşin Kendisi Boyutu	3,69	1,09	3,83	1,10	$z = 1,47^*$
İletişim Boyutu	3,28	0,95	3,43	0,98	$z = 1,84^*$

* %95 güven düzeyinde eski ve yeni sistem arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İş tatmini boyutlarının hiçbirinde eski sistemle yeni sistem arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Dolayısı ile “H5: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde gerçekleştirilen süreç değişimi çalışanların iş tatminini etkilememiştir.” hipotezi kabul edilmiştir.

7. SONUÇ

Bu araştırmada kamu sektörü yöneticilerinin var olan kaynaklarla, kamunun bürokratik ve hantal yapısı nedeniyle oluşan engellere rağmen hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik başarılı bir değişim süreci yönetebilirliği irdelenmiştir. Bu bağlamda, Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde 2012 Mayıs ayında gerçekleştirilen süreç odaklı örgütsel değişim sonrasında hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve değişim sonrası çalışan tatmini araştırılmıştır.

Değişim sonrası yapılan analizlerdeki en önemli bulgulardan biri hizmet alım süresindeki önemli düşüştür. Eski sistemde yapılan işlemlerde bekleme süresi yaklaşık 50 dakika iken, bu süre yeni sistemle birlikte 1 dakikanın altına düşmüştür. Bu süre ölüm, doğum ve ikametgah işlemleri gibi vatandaşın sürekli hizmet aldığı bir kamu kurumu için beklentinin oldukça üstündedir. Hizmet alırken tek bir masa ile muhatap olan vatandaş için böyle bir hizmet alınması müşteri tatmin düzeyini oldukça yükseltmesi beklenmektedir. Değişimle birlikte gerçekleşen alanın etkin kullanması ve her memurun her işlemini yapabiliyor hale gelmesi kamu sektöründe değişim liderinin desteklenmemesi (Çapraz, 2009) ve mali sorunlar gibi değişimin yaygın bilinen engellerinin de tekrar sorgulanması için kapı aralayacaktır. Yine değişimle birlikte banko sistemine geçilmesi ile vatandaş oturarak hizmet almaya başlamıştır. Banko sisteminin en önemli etkenlerden biri olarak tespit edilmesi ve katılımcıların %95,7'sinin hizmet kalitesinde artış olduğunu onaylayan cevaplar vermesi kamuda yapılan bir değişimin başarı ile sonuçlanabileceğinin bir örneği olabilecek niteliktedir. Ayrıca %89,63 gibi yüksek oranlı olumlu ifade ile araştırmanın odak noktası olarak düşünülen vatandaşın kendisini daha değerli hissettiği bulgusuna da ulaşılmıştır.

Çalışmada kamuda yapılacak olan diğer değişimlere örnek teşkil etmesi bakımından fiziki şartlar, güvenilirlik, cevap verilebilirlik, itimat ve duyarlılık boyutlarını içeren ve 22 sorudan oluşan müşteri memnuniyeti anketi uygulanmıştır. Her boyutun ortalamasının üzerinde olması sonucu ile Tablo 2'de görüldüğü üzere hizmet kalitesinin orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Değişime karşı direncin etkilediği sonuçlardan biri olan iş tatminindeki farklılıklar, değişimin çalışanlar açısından sonuçlarının yorumlanmasında kullanılmıştır. İş tatmini analizi 9 alt boyutun detaylı incelenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu alt boyutlar, ücret, yükselme, idare (yönetici), yan ödemeler, ödül, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimden oluşmaktadır. Tablo 3'te eski sistem ile yeni sistem fark testi verilmiştir. Boyutlardan idare (yönetim) boyutu incelemesindeki bulgular oldukça önemlidir. Bulgulara göre iki sistem arasında yöneticiye karşı bakış açısında olumsuz yönde bir değişimin olmamasından yola çıkarak, yöneticinin

üstlendiği değişim rolünün, çalışanlara değişim bilgilerinin aktarılma sürecinin ve değişim yönetiminin başarılı olduğu söylenebilir.

Çalışma koşullarında yaşanan değişimin çalışanlar üzerinde negatif bir etki yapacağı beklenmektedir. Daha önce yaptıkları işlerden farklı işleri de yapıyor olmaları bu yöndeki beklentilerin en önemli etkenlerinden biridir. Ancak yapılan günlük işlem sayısı, işlem bekleme süresi bağlamında değerlendirildiğinde, iş yükünün artmasından ziyade adil bir biçimde dağıtılması söz konusudur. Bir işlemin sadece bir çalışana bağımlı şekilde yapılıyor olması yerini her işlemi her çalışanın yapabiliyor olmasına bırakmıştır. Bu durumda daha önce yoğunluğu fazla olan işlemlerde çalışan kişilerin yoğunluğu az olan işlemlerde çalışan kişilere göre iş yükü daha fazla olması nedeni ile çalışma koşulları boyutunda eski sistemle yeni sistem arasında iş tatmini düzeyinde fark olmaması anlamlıdır.

Struijs (2012) tarafından yapılan çalışmada, değişime direnç gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği sonucu olarak işten ayrılma oranlarında artış gözlemlenmiştir. Gomes (2009) tarafından yapılan başka bir çalışmada örgütsel değişimin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri kanıtlanmıştır. Aynı çalışmada, değişim etkinliğinin algılanması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sonucunda iş tatmini de yükselecek olması iddia edilmiştir. İş tatmininin değişim yönetimine bağlı olarak da değiştiğini vurgulayan Osei-Bonsu'nun (2014) yaptığı banka sektörü uygulamasında, değişim yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, değişim sürecini kabullenen ve değişim için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan çalışanların, değişim sonrasında iş tatmininde artış olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre dirence neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması ya da önlem alınarak yönetilmesi ile değişim sonrası iş tatmininde yükselme olmasa bile, herhangi bir düşüş de yaşanmamıştır. Kemikleşmiş yapısına rağmen kamu örgütünde gerçekleşen bu değişimle, iş tatmininde herhangi bir farklılık olmaması süreç yönetiminin başarısı olarak değerlendirilebilir. Değişimin başlatılması için öncelikle kamu yöneticilerinin bakış açılarının değişmesi, verimlilik ve etkililik kaygılarının ön plana çıkması gerekmektedir (Usta, 2012). Bu durum Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğündeki yöneticinin niteliklerini ön plana çıkarmaktadır.

Hizmet kalitesi artarken çalışanların iş tatminin sabit kalması ve aynı zamanda müşteri tatmininin azımsanmayacak ölçüde yükselmesi, değişimin başarıyla gerçekleştirildiği şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak, kamu sektörünün yapısal özellikleri ve önündeki değişim engellerine rağmen, yönetici vizyonu, iyi bir süreç değişim planlaması ve çalışanların katılımlarının sağlanması ile hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik bir değişim başlatmanın ve başarıya ulaşmanın mümkün olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", *Sayıştay Dergisi*, 66-67, 3-34
- Akgeyik, T. (2001). "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı", *Sözel Bildiri, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 40. Seri, İstanbul*.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Armağan, A. (2004). "Basın Örgütlerinde Planlı Değişim Süreci ve Gelişme Olgusu", *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(3), 126-136.
- Armenakis, A.A. ve Bedeian, A.G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", *Journal of Management*, 25(3), 293-315
- Aydın, K. ve Yıldırım, S. (2012). "Hizmet Sektöründe Servperf Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 33-52.
- Azim, M.T., Haque, M.M. ve Chowdhury, R.A. (2013). "Gender, Marital Status and Job Satisfaction: An Empirical Study", *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.
- Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

- Bovey, W.H. ve Hede, A. (2001). "Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Effective Processes", *Leadership&Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Burke, W.W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*, Boston: Little, Brown.
- Cronin Jr, J. J. ve Taylor, S. A. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Çapraz, B. (2009). "Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi", Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Diñçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duman, Ş.A. (2012). "Kurumsal Kuram Yaklaşımı ile Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme", *Journal of Business Economics and Political Science*, 1(1), 9-23.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler", *Yönetim*, 47, 3-14.
- Erim, F.N.A. (2009). "Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Genç, N.F. (2010). "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı", *Türk İdare Dergisi*, 466, 145-159.
- Gomes, D.R. (2009). "Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment", *Exedra: Revista Científica*, 1, 177-195.
- Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gürbüz, E. ve Ergülen, A. (2006). "Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 35, 173-190.
- Henderson, G.M. (2002). "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations", *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Hussey, D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, İstanbul: Rota Yayınları/Etkin Yönetim Dizisi.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 99-117.
- Junge, K., Kelleher, J. ve Hadjivassiliou, K. (2006). "Think Paper1: What Is the Scope for Organizational Change in the Public Sector in Europe?". <http://www.ccegov.eu/> adresinden elde edildi.
- Kasımoğlu, M. ve Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, İstanbul: Kültür Sanat Basımevi.
- Kerman, U. ve Öztıp, S. (2014). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Kettinger, W.J., Teng, J.T.C. ve Guha, S. (1997). "Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools", *MIS Quarterly*, 21(1), 55-80.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Koçoğlu, C. M. ve Aksoy, R. (2012). "Hizmet Kalitesinin SERVPERF yöntemi ile ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, 29, 1-20.

- Koşar, M. (2010). “Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Lewis, L.K. (2011). “Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication”, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Munodate, L. ve Gravenhorst, K.M.B. (2003). “Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction”, *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.
- Noblet, A., Rodwell, J. ve McWilliams, J. (2006). “Organizational Change in the Public Sector: Augmenting the Demand Control Model to Predict Employee Outcomes under New Public Management”, *Work&Stress*, 20(4), 335-352.
- Osei-Bonsu, N. (2014). “The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghana’s Banking Sector,” *Problems of Management in the 21st Century*, 9(2), 140-149.
- Özkara, B. (1999). *Evrımcı ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A. ve Aras, M., “İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Shah, A.M. (2009). “Cultural and Organizational Change and Mergers without the Variable of Job Loss: How Job Satisfaction of Employees are Affected”, *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(1), 26-42.
- Spector, P.E. (1985). “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Stoddard, D.B. ve Jarvenpaa, S.L. (1995). “Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change”, *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 81-107.
- Struijs, P.C. (2012). “Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies”, Yüksek Lisans Tezi, Tilburg Üniversitesi, Tilburg, Hollanda.
- Şahin, A. ve Emimi, T. (2006). “Kamu Yönetiminde Değişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yöntemleri: Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 43-62.
- Tetik, S. (2008). “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü”, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Timurturkan, K. (2010). “Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tunçer, P. (2013). “Değişim Yönetimi”, *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Usta, A. (2012). “Bölgesel Sorunların Çözümüne İlişkin Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi”, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, Kahramanmaraş.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H.C., Yeloğlu, O., Sağsan, M. ve Şeşen, H. (2015). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. <http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files> adresinden elde edildi
- Van Der Vlauten T. ve Schouteten, R. (2009). “Organizational Change and Job Satisfaction Among Voluntary and Paid Workers”, 27th International Labour Process Conference, Edinburgh.
- Weick, K.E. ve Quinn, R.E. (1999). “Organizational Change and Development”, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yelboğa, A. (2009). “Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS)”, *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.

- Yıldırım, A. (2013). “Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği)”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Yılmaz, İ. (2011). “Müze Ziyaretçilerinin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Göreme Açık Hava Müzesi Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 183-193.