

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**E-TİCARET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ALGISI**

Yüksek Lisans Tezi

CANAN ÇAM

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

E-TİCARET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI

Yüksek Lisans Tezi

CANAN ÇAM

Danışman: PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi CANAN
ÇAM'ın E-TİCARET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 1.08.2019 tarih ve 2019-24/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 07 / 11 / 19

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SİBEL GÖK	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. PINAR TINAZ	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Canan ÇAM
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Neslihan OKAKIN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans-2019
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sadakat, E-ticaret

ÖZET

E-TİCARET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI

Bu tez çalışmasında günümüzde örgütsel bağlılığa olan ilginin artmasıyla birlikte, çalışanların özellikle örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler düzleminde örgütsel bağlılık algıları incelenmiş ve analiz edilmiştir. İnternetin yayılması ve gelişmesiyle insanların da yeniçağ ile birlikte tüketim alışkanlıkları farklılaşmış ve her türlü alışveriş artık sanal âleme taşınmıştır. İşte bundandır ki, günümüzde e-ticaret sektörü gelişmekte ve çok ilgi görmektedir. E-ticaret sektörünün gelişmesiyle birlikte bu alanda çalışan sayısı da çeşitli kademelerde artmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'nin e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren lider bir şirketinde beyaz yaka statüsünde ve ekip yöneten yönetici çalışanlarla, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerine derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler tespit edilmiştir. Özellikle ve sırasıyla, ücret düzeyi, yönetim biçimi, liderlik, işin niteliği, önemi ve örgütsel adalet kavramlarının katılımcıların örgütsel bağlılık algısını etkileyen unsurlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlara, örgütsel bağlılığı artırmak için insan kaynaklarının ne gibi uygulamalar yapması gerektiği yönünde soru sorulmuş ve çalışanlardan ücret düzeylerinin iyileştirilmesi, etkin kariyer planının yapılması, şeffaf, adil, sübjektif olmayan bir performans sisteminin geliştirilmesi, liderler önderliğinde belirli periyotlarda şirketin genel durumu hakkında bilgilendirici toplantılar yapılması, kolektif düzeyde keyif verici çeşitli sosyal aktivitelerin yapılması, çalışanlara kendilerini hem teknik hem de sosyal alanlarda geliştirebilmeleri için daha çok eğitim verilmesi, insan kaynakları biriminde çalışanların daha birleştirici ve iletişimi kuvvetli olan çalışanlardan oluşması gerektiği yönünde olmak üzere çeşitli öneriler alınmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Canan ÇAM
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labor Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Neslihan OKAKIN
Degree Awarded and Date : Master - 2019
Keywords : Organizational Commitment, Organizational Loyalty, E-commerce

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT PERCEPTION IN E-COMMERCE BUSINESS

In this thesis, due to increasing attention over organizational commitment, organizational commitment perception of employees is being examined and analyzed based on organizational factor merits. After the internet is vast expansion and development in a new era, People's consumption habits were changed and most purchases are now being done on E-commerce. Due to these changes, the e-commerce business is becoming bigger and more attractive to consumers. The number of people who work in the e-commerce business has also been increased due to these developments.

After these interviews, various individual, organizational and managerial factors that affecting organizational commitment have been determined. In particular and respectively, salary levels, management system, leadership and content of the work, and the concepts of organizational justice were determined to be affecting the perception of organizational commitment for participants. Also, employees were asked questions that be required what kind of methods of Human Resources to increase organizational commitment. Various suggestions that "improvement of the salary level, preparation of an effective career plan, transparent, fair, non-subjective development of a performance system, leaders make meetings about general information of the statute of company during certain periods, at a collective level be made of a variety of enjoyable social activities, the employees themselves to develop both technical and social areas, providing more training, the personnel who work in the human resources department should consist of more unifying and strong communication" were received from employees.

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanma ve ortaya çıkma sürecinde bana rehberlik eden değerli hocam Prof. Dr. Neslihan Okakın'a önerileriyle ve ilgisiyle desteğini hiç esirgemeyen araştırma görevlisi Hazel Agun'e yardımları için teşekkür ederim.

Ellerini her daim omzumda hissettiğim ve kendimi her zaman şanslı hissettiren sevgili aileme; bu süreçte hep yanımda olan, varlıklarıyla beni mutlu eden ve umut veren eşim Mesut Çam'a ve biricik kızım Deniz Çam'a, yüksek lisans sürecinde bana katma değer sağlayan tüm saygı değer hocalarıma ve sevgili arkadaşlarıma desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Canan ÇAM

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLO LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Örgütsel Bağlılık.....	4
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	4
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	7
1.1.3. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar.....	9
1.1.3.1. İş Tatmini	9
1.1.3.2. İşe Bağlılık	11
1.1.3.3. Örgütsel Sadakat	12
1.1.3.4. Mesleğe Bağlılık	12
1.1.3.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık	13
1.1.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	14
1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	15
1.2.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	16
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık	16
1.2.1.2. Devamlılık Bağlılığı.....	17
1.2.1.3. Normatif Bağlılık	19
1.2.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	20
1.2.3. Buchanan Yaklaşımı.....	21
1.2.4. Etzioni Yaklaşımı	21

1.2.5. Becker Yaklaşımı	22
1.2.6. Salancik' in Yaklaşımı	24
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	24
1.3.1. Bireysel Faktörler	25
1.3.1.1. Cinsiyet	25
1.3.1.2. Yaş	26
1.3.1.3. Eğitim Düzeyi	27
1.3.1.4. Kıdem.....	27
1.3.1.5. Medeni Durum	28
1.3.1.6. Psikolojik Sözleşme	28
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	29
1.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	30
1.3.2.2. Yönetim ve Liderlik Tarzı.....	31
1.3.2.3. Rol Belirsizliği ve Çatışması	32
1.3.2.4. Örgüt Kültürü.....	34
1.3.2.5. Ücret Düzeyi	35
1.3.2.6. Örgütsel Adalet	36
1.3.2.7. Örgütsel Güven	38
1.3.2.8. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)	39
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	41
1.3.3.1. Profesyonellik	41
1.3.3.2. Yeni İş Bulma İmkânları.....	41
1.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	42
1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	42
1.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	43
1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	44
1.5. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi	48
1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	48
1.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans	49
1.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım	49
1.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü.....	50
1.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik.....	51

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	52
1.6.1. Stres	53
1.6.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	54
1.6.3. İş Performansı ve Verimlilik	55
1.6.4. İş Gücü Devri ve İşten Ayrılma.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

ELEKTRONİK TİCARET

2.1. Elektronik Ticaretin Tanımı.....	58
2.2. Elektronik Ticaretin Kapsamı	59
2.3. Elektronik Ticaretin Tarihsel Gelişimi	60
2.4. Dünyada ve Türkiye’de Elektronik Ticaret	61
2.5. Elektronik Ticaretin Sosyal Hayata Etkileri	62
2.6. Elektronik Ticaret Sektörünün İstihdama, İşgücü Piyasasına ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

E-TİCARET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	71
3.3. Araştırmanın Yöntemi	72
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknik Yöntemi.....	73
3.4. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	75
3.4.1. Katılımcılara Dair Demografik Özellikler.....	77
3.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler	81
3.4.2.1 İşin Niteliği ve Önemi.....	81
3.4.2.2. Yönetim Biçimi ve Liderlik	83
3.4.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	89
3.4.2.4. Ücret Düzeyi	90
3.4.2.5 Örgüt Kültürü.....	91

3.4.2.6. Örgütsel Adalet	92
3.4.2.7. Örgütsel Güven	94
SONUÇ	96
EKLER	106
KAYNAKÇA.....	108



TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	476
Tablo 2: Görev Bazında Katılımcı Sayısı.....	787
Tablo 3: Yaş Bilgisine Göre Ortalama Yaş ve Örgüte Bağlılık Oranı	787
Tablo 4: Çalışanın Kurumdaki Kıdem Süresi ve Bu Süreye ilişkin Örgüte Bağlılık Oranı.....	798
Tablo 5: Çalışanın Toplam Kıdem Süresi ve Bu Süreye ilişkin Örgüte Bağlılık Oranı	798
Tablo 6: Kadın/ Erkek Çalışan Sayısı ve Cinsiyete Göre Örgüte Bağlılık Oranı	798
Tablo 7: Çalışanın Eğitim Durumu ve Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Oranı.....	79
Tablo 8: Çalışanın Ücret Düzeyi ve Ücret Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Oranı	79
Tablo 9: Çalışanın Medeni Durumu ve Medeni Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Oranı.....	79

KISALTMALAR

CEFACT	Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi
EDI	Elektronik Veri Değişimi
ETİD	Elektronik Ticaret İşletmecileri Derneği
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

GİRİŞ

Örgütün en önemli parçası olan “insan” faktörü günümüzde şirketlerin etkinliğini sürdürebilmesinde, yetkin yetenekleri kendisine çekebilmesinde, marka imajını ve işveren markasını daha tanınır hale getirmesinde, rekabet üstünlüğünü sağlamasında ve varlığını sürdürebilmesinde önemli bir yere sahiptir.

2019 İnsan Kaynakları trendlerine¹ bakıldığında çalışanların bağlılığını teşvik için, işverenler bu konuya eğilmekte ve her yıl belli bir bütçe ayırarak çalışan bağlılığını birçok yönde ve anlamlı ölçüde çok bölümlü olarak ölçme ve bu değerlendirmeler sonrası aksiyon planları yapmak için çalışan bağlılığı anketi yaptırmaktadırlar.

Bu açıklamalar çerçevesinde örgüte bağlı olan ve katma değer sağlayarak çalışanın işte tutundurulması konusu önemli hale gelmektedir. İşverene maliyet oluşturan kalemlerden olan personel devir hızının düşürülmesinde en önemli önlemlerden biri de örgüte bağlı olacak personel seçiminden başlayarak, örgütte tutundurmaya ve bağlılığı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktır.

Araştırmalar, çalışanların kendilerine değer verildiğinde; işlerine, iş arkadaşlarına ve şirketlerine olan bağlılıklarının büyüdüğünü göstermekle birlikte bu durumun farkına varan işverenler ise çalışanların elde tutulması, performanslarının ve üretkenliklerinin artması için “bağlılık” çalışmalarına ağırlık vermekte ve bu yönde iş yerinde çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar.

Bundandır ki işverenler çalışan bağlılığını artırmak için sürekli eğitim öğretim, kariyer gelişimi, çalışanların tanınması, mutlu bir saat eğlenceleri, sosyal ve ekonomik olarak çalışanı motive eden birçok konuda plan ve programlar yapmakta ve önemli bir bütçe ayırmaktadırlar.

¹ Özden Yılmaz, “2019’da yükselecek İK trendleri”, [Electronic Version] https://www.kariyer.net/ik-blog/2019da-yukselecek-ik-trendleri/?utm_source=isveren&utm_medium=email&utm_campaign=ikblog-yukselecek-ik-trendleri&sc_src=email_1387679&sc_lid=93022847&sc_uid=5Wb7NOa0vV&sc_lid=44984_&sc_customer=585435. (09.01.2019)

Şirketlerin başarılarının ölçülmesinde elbette mali göstergeler, verimlilik ve ticari kârlılık en önemli göstergelerden olsa da günümüzde bu göstergelere ek olarak “mutlu çalışanlar = başarılı şirketler” olduğu bilinmektedir. Öncelikle mutlu çalışanların aidiyet duygularının ve örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu bilinmektedir.²

Bu bağlamda ülkemizdeki en büyük ve sektöründe lider durumda bulunan bir e- ticaret şirketinde, beyaz yaka statüsünde çalışan ve ekip yönetme sorumluluğu olan çalışanların örgütsel bağlılık algısı ile bu bağlılık algısını etkileyen unsurlarla ilgili olarak görüşleri alınmış ve örgütsel bağlılık algıları gözlemlenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla öncelikle konu özelinde literatür taranmakla birlikte, çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, bu kavramla ilgili kavramlar, örgütsel bağlılığın önemi örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar ana başlığı altında iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel sadakat, mesleğe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından olan, Allen ve Meyer’in Yaklaşımı (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık), O’Reilly ve Chatman Yaklaşımı, Buchanan Yaklaşımı, Becker Yaklaşımı, Salancik’ in Yaklaşımı, Etzioni Yaklaşımı, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum, psikolojik sözleşme), örgütsel faktörler (işin niteliği ve önemi, yönetim biçimi ve liderlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel güven) ve örgüt dışı faktörler(profesyonellik ve yeni iş bulma imkanları) olmak üzere üç ana başlıkta, örgütsel bağlılık düzeyleri olan düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla olan ilişkisi (örgütsel bağlılık ve iş doyumu örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve katılım, örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür, örgütsel bağlılık ve kişilik) ve son olarak örgütsel bağlılığın sonuçları olan stres, devamsızlık, işe geç gelme, iş performansı ve verimlilik, iş gücü devri ve işten ayrılma başlıkları ele alınmış ve açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü elektronik ticaret adlı ana başlık altında elektronik ticaretin tanımı, kapsamı, tarihsel gelişimi, dünyada ve Türkiye’de elektronik ticaret, elektronik ticaretin sosyal hayata etkileri ve son olarak elektronik ticaret sektörünün

² Yılmaz, s.1.

istihdama, işgücü piyasasına ve insan kaynakları yönetimine etkisi ele alınmış ve açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise e-ticaret sektöründe örgütsel bağlılık algısı ile ilgili teorik çerçeve sunulduktan sonra araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi kullanılarak katılımcılarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır ve yapılan görüşmeler örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler alt başlıkları altında ele alınmış ve değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Örgütsel Bağlılık

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Günümüzde başarıyı yakalamak isteyen şirketler örgütsel bağlılık konusuna önem vermekte ve özellikle kurumsal şirketler konu özelinde bilgisi olan araştırma şirketlerine her yıl çalışan bağlılığı ilgili anket yaptırarak gelecekteki iş gücü planlaması, personel devir hızını düşürme ve etkili yönetim özellikle de İnsan Kaynakları operasyon uygulamalarında daha verimli olmak adına birçok alanda çalışma yapmak için bu verilerle analiz yapmakta ve çalışmalarına bu çerçevede yön vermektedir.

Son yıllarda gerçekleşen teknolojik gelişmelerle birlikte, çalışma hayatında oldukça karmaşık yapı durumundaki örgütler için “insan faktörü” kıymetli bir değer olarak görülmektedir. Teknolojideki değişimlerle artık örgüt bağlılığı en çok istenen bir davranış haline gelmiştir. Pek çok örgüt, bu değişime koşut olarak çalışanlarından aktif çalışma ortamında daha fazla motivasyon sahibi olmalarını istemekte, daha fazla sorumluluk üstlenmelerini beklemektedir. Örgüt başarısının anahtarının, örgütsel bağlılıkla doğrudan ve pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların motivasyonu, performansı, çalışma istek ve azmi örgütsel bağlılığa olan ilgiyi hızla arttırmaktadır.³

Çalışan bağlılığı konusunda 2019 yılında harcamalarını %45 oranında arttırmayı hedefleyen işverenler, şirketin vizyonu için, çalışan bağlılığının ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunu anlamış görünmektedir. Yapılan tüm araştırmalar, çalışanlara değer verildiğinde onların hem işlerine hem iş arkadaşlarına hem de iş

³ Sevdije Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, “Örgütsel Bağlılık”, Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (1-19), Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.2.

yerlerine dönük bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Bunun ayırımına varan işverenler, çalışanlarının verimini arttıracak plan ve projelere ağırlık vermektedir.⁴

Çalışanın, kendisini çalıştığı örgüte ait hissetmesi, kişinin aidiyet duygusunu güçlendirecek ve kendisini işine adanmasına böylece yaptığı işte daha mutlu olmasına aynı zamanda kurum içinde faydalı bir çalışan olmasına vesile olacaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık günümüzde son derece önemli hale gelmiş konular arasındadır.

1950'lerden beri örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok araştırmada özellikle örgütsel bağlılığın; iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma gibi kavramlarla ilişkileri araştırılmış fakat kavramın tanımına ilişkin ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Bunun temel nedeni çalışma psikolojisi ve yönetim psikolojisinin bilim insanları tarafından farklı algılanması ve yorumlanmasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın başarılı olabilmek için gösterdiği ilgi ve çalışanın kendi örgütüne olan bağlılığıdır.⁵

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle bütünleşecek biçimde kendini tanımlamasıdır. İş tatmini daha çok, kişinin kendi özelinde duyumsadığı bir kavramdır: mesela “Bu işte çalışmaktan keyif alıyorum.”. Örgüte bağlılık ise kişinin bulunduğu örgüt içinde davranışına dönük göstereceği tutumdur: “Bu firmada uzun yıllar çalışmak isterim.” gibi. Örgütsel bağlılık, hem kendi istekliliği hem de örgütüne olan sadakatine bağlılığını ifade eder.⁶

Örgüte bağlılık geleceğe yönelik bir tutumu ifade ettiği için şirketlerin gelecekte tutunmasını sağlayan en önemli beşeri faktörün insan ve onun tutum ve davranışları olacağından örgütsel bağlılık faktörü oldukça önemli hale gelmektedir.

Örgütsel bağlılık tanımına farklı tanımlara ve görüşlere bakacak olursak:

1. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte aktif bir şekilde iş yaşamını sürdürme kararlılığı ve gelecek dönemde de örgütte kalma istekliliğiyle örgütün

⁴ Özden Yılmaz, “2019’da yükselecek İK trendleri”, [Electronic Version] 09.01.2019

⁵ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı:59, (2006), s.125.

⁶ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s.29.

hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve kendisini örgütüyle özdeşleştirebilmesidir.⁷

2. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olarak çalışanın örgütle olan ilişkisi, onun örgüt içi performansı, işte kalma süresi ve uyumlu birlikteliği olarak da değerlendirilebilecek bir kavramdır.⁸

Örgüte bağlılık, çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirdiği, örgütün işleyiş özelliklerini kavradığı örgüt hedeflerinden haberdar olduğu bağlanma durumu olarak tanımlanır.⁹

Örgüte bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerine olan inancı, örgütün çalışanı olarak istekle devam edip kalma arzusu ve örgüt hedefleri için göstereceği çalışma azmi ve kararlılığı olarak açıklanmaktadır.¹⁰

Başka bir tanımda, çalışanların örgütleriyle olan psikolojik bağların temeli olan¹¹ örgütsel bağlılık, diğer bir tanımda örgütün kendisine ve hedeflerine körü körüne katılmak ve buna dönük davranışlar içinde yer almak olarak ifade edilmiştir.¹²

Becker (1960) de örgütsel bağlılığı, çalışanın bulunduğu örgütte sarf edeceği çaba, içinde bulunduğu statü ve maddi koşulları gibi etkenlerin, ayrılması durumunda yaşayabileceği muhtemel kaybetme duygusundan ötürü çalışanın örgüte oluşturduğu bağlılık olarak tanımlamıştır.¹³

⁷ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul: Beta Basım, 2004, s.212.

⁸ Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, (March 1977), s.46.

⁹ Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, (August 1986), s.492.

¹⁰ Shelby D. Hunt ve Robert M. Morgan, "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?", **Academy of Management Review**, Vol.37, No.6, (1994), s.1568.

¹¹ David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.3 (1990), s.246.

¹² John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization Oforganizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1 (1991), s.64.

¹³ Howard S. Becker; "Notes of the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1 (1960), s.32. Aktaran: Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:28,(2009), s:204 <https://dergipark.org.tr/download/article-file/70111>(29.04.2019)

Wiener'de (1982) örgütsel bağlılığı, örgütsel çıkarlara yönelik olan içselleştirilmiş normatif baskıların tümü olarak ifade etmiştir.¹⁴

Morrow (1990) ise, örgütsel bağlılıkla ilişkili yirmi beşin üstünde farklı tanımların olduğunu belirtmiştir.¹⁵ Örnek olarak Wiener (1982), örgütsel bağlılığı “çalışanın çalışmış olduğu örgütü olumlu değerlendirmesi ve örgütün amaçları ekseninde hareket etmesi” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili oluşturulan tanımlamalar birbirinden farklı olsa da bütün odak ve ortak nokta örgütsel bağlılığın, çalışan ve örgüt arasında olan ilişkiyi göstermesidir.¹⁶

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından çeşitli tanımlar geliştirilmiş ancak örgütsel bağlılığı temellendiren üç ana özelliğin çoğu tanımlarda var olduğu görülmektedir. Bu ana özellikleri sıralamak gerekirse:¹⁷

- Örgütün değerlerine ve amaçlarına duyulan güçlü bir inanç ve tüm değerleri benimseme,
- Örgütün amaçları kapsamında gereğinden çok fazlaca çaba gösterme arzusu,
- Sürekli örgütün çalışanı olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu,

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Tarihsel sıralamada örgütsel bağlılığın gelişimine bakıldığında, 1950’li yıllardan itibaren günümüze kadar uzanan zamanda örgütsel bağlılığın farklı boyutları

¹⁴ Yoash Wiener, “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3 (1982), s.418.

¹⁵ Nick Oliver, “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1 (1990), s.21.

¹⁶ C. Hoş ve A. Başgen. “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, 2015, 1-24 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/195278> (18.02.2019)

¹⁷ Mowday, Steers ve Porter, s.226.; Natalie J. Allen ve John P. Meyer, “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment And Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4 (1990), s.849.

birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu tür çalışmaların öneminin artmasındaki sebepler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte olan bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, yapılan araştırmalarla iş tatmininden daha etkili ortaya konması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, görece örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4. Örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olmasında örgütsel bağlılığın etkisi
5. Örgütsel vatandaşlık davranışı olan fedakârlık, dürüstlük vb. davranışların örgütsel bağlılığın, bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Bu kapsamda örgütsel bağlılığın önemi örgüte olan olumlu yönde etkileri nedeni ile ilgi çekmektedir. Gerek çalışanların iş performansını artırması gerekse de işe, devamsızlık, işe sürekli geç gelme ve işten ayrılmalar gibi örgüt için negatif olan ve örgütte olan olumsuzlukları azaltması nedeniyle üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir¹⁹

Örgütler kendi varlıklarını sürdürebilmesi için örgütsel bağlılık konusu üzerine eğilmeli ve örgütün örgütsel bağlılığı sağlamasını bir amaç olarak görmelidir. Örgütüne bağlı olan çalışanlar işyerinde daha uyumlu olmakta, işe ilişkin tatmin düzeyleri ve bu duruma bağlı olarak üretkenlikleri artmakta, yüksek performans göstermekte, sadakat ve sorumluluk duygusu içinde görevlerini yerine getirmektedirler. Böylece örgüte bağlı çalışanlar, örgütlere daha az maliyet getirmektedirler²⁰

Örgütüne bağlı olan çalışanların, daha verimli, üretken, sadakat seviyelerinin daha yüksek, sorumluluk bilinçlerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın, iş performansı, işten ayrılma gibi davranışsal, iş tatmini gibi tutumsal, bilişsel ve duygusal yapılarla; çalışanın örgütte olan rolüne ve işe ilişkin özellikleriyle yakinen ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütte, çalışanların önemli bir üretim faktörü olduğunun anlaşılmaması ve uzun olmayan periyotlarda çalışanların çok çabuk gözden

¹⁸ Bayram, s.128.

¹⁹ Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, 1. Baskı, Ankara: Barış Platin Kitabevi, 2009, s.12-13.

²⁰ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003, s.16.

çıkarılmalarının örgüte çeşitli açılardan zarar getirdiğinin görülmesi üzerine aynı zamanda son yıllarda giderek artan rekabet ortamının şartlarıyla başa çıkabilmek için daha kalifiyeli çalışanlarla birlikte süreç içerisinde varlığını sürdürme çabası, çalışanların örgütsel bağlılığının arttırılması gerekliliğini ortaya koymuştur.²¹

Çalışanların iş edimlerini yerine getirdikleri örgütte, çalışanın sadece işine karşı geliştirdiği tutum, örgütsel bağlılık değildir. Çalışanın yaptığı işe, örgütteki örgütsel amaçlara yönelik pozitif duygularla birlikte çalışanın kendi duygu ve davranışlarının örgüte karşı geliştirdiği olumlu bir tutumdur.²²

1.1.3. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramını tamamlayan ve sıklıkla hem literatürde hem de çalışma hayatında çokça karşımıza çıkan örgütsel bağlılığı anlamlandıran bazı kavramları da açıklamak yerinde olacaktır. Bu kavramlar sırasıyla iş tatmini, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarına bağlılık'tır.

1.1.3.1. İş Tatmini

İlk olarak 13. yüzyılda ve Latince'de "satis" kelimesinden türetilen ve "yeterli" anlama sahip "tatmin" kavramının temel ilkelerinden birincisinin tatmini bir süreç olarak, ikincisinin ise bir sonuç olarak görmesidir. Tatminin özellikle psikolojik süreçler içerisinde çok baskın bir yeri vardır. Bütün bunlara bakılarak değerlendirme yapıldığında beklenen isteklerin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir.²³

İş tatmini en yalın anlatımla çalışanın işine karşı oluşturduğu tutumdur.²⁴ İş tatmini, çalışanların psikolojik ve fizyolojik duyguların yanında aynı zamanda bedensel

²¹ Ufuk Sarıdede ve Şöheyda Doyuran, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi 6-9 Temmuz 2004, s.4.

²² Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayın, 2009, s.29.

²³ Atılhan Naktiyok, "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:3-4, (2002), s.168.

²⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 8th Ed., New Jersey: Prentice-Hall International, 1997, s.141.

ve akıl olarak zinde olma duygularını ifade eder. İş tatmini, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla geçirmiş olduğu mutlu anlarla birlikte aynı zamanda maddi kazanımları kapsamında meydana getirdikleri sosyal değerlerin olumlu olarak kendilerine yansımalarıdır.²⁵

İş tatmini, çalışanlarca algılanan işin değeri, işte kabiliyetlerin kullanılması ve öğrenme imkânlarını içermektedir.²⁶ Çalışma yaşamında yer almak isteyen çalışanların istediği işten kaynaklı bazı beklentiler içerisinde olduğu görülmektedir. Çalışanın tecrübeleri yanında demografik özelliklerinin de işe uyumu neticesinde iş tatmini oluşmaktadır.²⁷

İş tatmini birçok bilim adamlarınca farklı şekillerde tanımlanmış bir kavramdır. Bhuian'ın (2002) tanımına göre "iş tatmini, bir kimsenin işine karşı hissetmiş olduğu içsel ve dışsal durumlara bağlı olarak işine karşı geliştirmiş olduğu negatif ve pozitif hisleri ifade eder."²⁸ Bu ifadeden yola çıkarak iş tatmininin çalışanın işe karşı olan tutumunu hem olumlu hem de olumlu ve olumsuz değerlendirmesiyle birlikte, çalışanın iş tecrübeleri sonucunda olumlu bir tutum olarak görüleceği gibi çalışanın işine karşı olumsuz bir tutumunun iş tatminsizliğine neden olacağı ortaya çıkmaktadır.²⁹

Başka bir tanımda iş tatmini, çalışanların yapmış oldukları işe karşı duymuş oldukları memnuniyet veya memnuniyetsizliği anlatır.³⁰ İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş karşısında neler hissettiğidir. Bundan dolayı iş tatmini, çalışanın beklentileri ve işin çalışana kazandırdığı değerlerle uyumu ile ortaya çıkmaktadır.³¹

²⁵ Atila Karahan, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ayfon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, (Nisan 2009), s.424.

²⁶ Fiona M. Wilson, **Organizational Behavior and Gender**, London: Mc Graw-Hill Book Company, 1995, s.142.

²⁷ John. M. Ivancevich ve Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, 4. Baskı, New York: Irwin / Mc Grow Hill, 1996, s.129.

²⁸ N. Bhuian Shahid, "An Extension and Evoluution of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Quest Worker, Sales Setting", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol. 22, USA: Sigma Epsilon, Inc., (2002), s.95

²⁹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158, İstanbul, 1996, s.231

³⁰ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Kemal Tosun (çev.), 5. Baskı, USA: Arizona State University İşletme Fakültesi, Yayın No: 199, 1988, s.96.

³¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, İstanbul: Arıkan Basım, 2006, s.200.

Locke iş tatminini, çalışanın iş deneyimlerini değerlendirmesiyle birlikte çalışanın işine karşı duyduğu olumlu hisleri yansıtmaması olarak tanımlamıştır.³² Adams (1963) ise yayınladığı bir makalesinde iş tatminini, çalışanın algıladığı girdi/çıkı dengesi olarak belirtmektedir.³³

İş tatminini sağlayan öğeler sadece çalışanın iş yapmasından kaynaklı olmayıp aşağıda yer alan unsurların var olmasından da beslenmekte ve iş tatmin oranını artırmaktadır.

- Kişinin aldığı ücret ve ücret dışında paket halinde sunulan yan haklar (özel sağlık sigortası, doğum günü izinleri ya da personelin özel günlerinde verilen izin, hediye vs.)
- Ofis ortamı
- Çalışma Arkadaşları
- Sosyal Olanaklar ve Aktiviteler
- Sosyal Güvenlik

1.1.3.2. İşe Bağlılık

Çalışanın işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesinin gücünü ifade eden işe bağlılık, bir çalışanın işine duyduğu ilginin hayatında hangi boyuta vardığı ve hayatını nasıl şekillendirdiği konusu üzerinde durmaktadır. Çalışanın işinde geçirmiş olduğu vakit ve yapmış olduğu iş için harcadığı enerji o işi yapan çalışanın işine vermiş olduğu önemin göstergesidir. Bundandır ki çalışanın işine bağlılığı ile iş tatmini arasında doğru orantı mevcuttur. İşe olan bağlılık sosyal faktörlere bağlı olarak gelişen bir tutum olduğu gibi aynı zamanda yapılan işin niteliklerinden, bireysel özelliklerden etkilenmektedir.³⁴

³² A. Edwin Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, Dunette M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** içinde (1297-1349), Chicago, IL: Rand McNally, 1976, s.389

³³ J. S.Adams, “Toward and Understanding of Inequity”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 67, (1963), s.424

³⁴ Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, s.30.

1.1.3.3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından öncelikli gözetmesi ve düşünmesidir. Örgütsel sadakat te örgütsel bağlılık gibi çalışanın örgütüne karşı duyduğu aidiyet hissini ifade eder. Bu his çalışanın örgütte sürekli olarak bulunma isteği ile birlikte örgütüne karşı yüksek derecede olumlu tutumunu anlatır.³⁵

Örgütsel sadakati ilke edinen çalışan, bulunduğu örgütü, her türlü dış etkilere karşı koruyup kollayan ve yeri geldiğinde savunan, mevcut örgütü dışında olan bireylere de sürekli örgütüyle övünç duyduğunu gösteren, örgütün en zor zamanlarında bile örgüte olan bağlılığını gösteren çalışandır. Örgütsel sadakati olan bir çalışanın, örgütün daha iyi durumlara gelebilmesi için kendi kişisel zamanından vermesi, art niyetli olmadan olduğundan daha fazla çaba göstererek bulunduğu örgütteki takım dayanışmasını ve birlikte çalışma istekliliğinde bulunması vb. davranışları örgüte fayda sağlamak için sergilemektedir. Aynı zamanda örgütsel sadakati olan çalışanlar bulundukları grubu teşvik eder ve koruma eğilimi göstermektedirler.³⁶

Sadakat ve bağlılık bir örgüte, nesneye ya da bir organizasyona duyulan aidiyet duygusunu içermekle birlikte bu kavramlar arasındaki ortak noktadır. Ayrılan ve farklı olan kısım ise sadakatin tek taraflı ve daha kuvvetli olmasıdır. Örgütsel sadakat, her türlü durumda çalışanın herhangi bir koşul olmadan içten bağlılığını ifade ederken, örgütsel bağlılık örgütün kişisel çıkarlarını ve amaçlarını koruduğu sürece geçerliliğini sürdürür. Bundandır ki örgütsel sadakatin, örgütsel bağlılığa göre daha köklü bir alt yapıya sahip olduğunu belirtebiliriz.³⁷

1.1.3.4. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, çalışanda bulunan bilgi, yetenek, beceri, uzmanlık ve deneyimler neticesinde elde ettiği mesleğinin hayatında olan önemini belirtmesini ifade

³⁵ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, (2009), s.203-204. <http://www.esosder.org/dergi/28200-211.pdf>

³⁶ A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2006, s.4-8.) journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/114/130

³⁷ Akyay Uygur ve Hakan Koç, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, (2010), s.81

etmekle birlikte ve mesleğini hayatında hangi merkezi alana konumladığı ile ilgili bir kavramdır.³⁸

Çalışanın hem mesleğinden hem de örgütünden ayrılma isteği ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Örgütten ayrılma niyeti örgütten ayrılma davranışının habercisi niteliğindedir. Ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılmaya karşı genel bir bilişsel uyarılmayı ve sürekli olarak yansıtır. Bu uyarılmayla çalışanın başka iş fırsatları aramayı ve değerlendirmeyi ve neticesinde işinden ayrılmayı düşünüp düşünmediğini belirlemektedir.³⁹

1.1.3.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanın örgüt içerisindeki iş arkadaşlarına bağlılık geliştirerek, kendisini arkadaşlarına bağlı hissetmesini ve çalışma arkadaşlarıyla bir bütün olarak değerlendirmesini anlatır. Örgüte yeni katılan çalışan, iş arkadaşlarının kılavuzluğu neticesinde örgüt hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Çalışanın örgütüne olan bakış açısının oluşmasında ve gelişmesinde iş arkadaşlarının etkileyici bir rolü olduğunu belirtebiliriz.⁴⁰

Örgütsel yapılanma içerisinde çalışanların işbirliği ruhunun kazanımı için çalışanlar arasındaki duygusal etkileşimler beraberinde örgütsel bağlılığı da oluşturmaktadır. Bu tür duygusal etkileşimler örgütsel bağlılığın örgüt içerisinde daha da yayılmasına olanak verir. Aynı zamanda çalışanların birbirleri ile özdeşleşmesini sağlayarak takım ruhunu da besleyecek etkin verimli çalışmaların ortaya çıkmasına da olanak sağlayacaktır. Bu şekilde etkin ve kaliteli işlerin ortaya çıkması ile birlikte örgütün kazanımları artacak aynı zamanda örgütsel bağlılık artacaktır.⁴¹

³⁸ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:1, (Nisan 1999), s.8.

³⁹ Canan Ceylan ve Nuran Bayram, “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, (2006), s.106.

⁴⁰ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005, s.20.

⁴¹ Zeynep Ecem Günüşen, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, 2016), s.81.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların örgütte kendi dahil oldukları grup üyeleriyle daha fazla ve sık iletişimini, diğer grup üyeleriyle iletişim kurmamaya tercih ettikleri belirtilmiştir.⁴² İş ile ilgili her türlü zorluğun üstesinden gelmenin, çalışanın iş arkadaşlarına duyduğu bağlılık önemli ölçüde çalışanlara yardım etmektedir. Örgütte bu bilinçle çalışanlar birbirlerine daha fazla yakın olarak, birlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine aynı zamanda korunmasına hizmet ederler. Bu nedenle iş arkadaşlarına bağlılığının, çalışanları daha güçlü duyguyla örgütsel ve mesleki bağlılığa götüreceği düşünülmektedir.⁴³

1.1.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Son yıllarda yönetim literatürünün de tartışılan konulardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında kullanılmıştır. Organ' a göre örgütsel vatandaşlık davranışı "örgütün formal ödül sistemi tarafından açık ve direkt bir biçimde tanımlanamayan, ancak bir bütün halinde örgütün verimli ve etkili çalışmasına yardım eden, gönüllülük esasına dayalı bir birey davranışı"dır.⁴⁴

Rekabetin oldukça kızıştığı ve hızlandığı günümüz çalışma dünyasında, çalışan bireylerin sadece kendi iş tanımlarına bağlı görev ve sorumlulukları yerine getirmesi ile örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için yeterli olmayacak aynı zamanda çalışanların formal rol tanımlarının dışında olan ve esasen gönüllülüğe dayalı davranışlar sergilemeleri de bir gereklilik haline gelmiştir.⁴⁵

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt için arzulanan-istenilen ve örgütsel etkinliğe çalışanın katkı sunmuş olduğu bireysel davranışları ifade etmektedir. İş ve takım arkadaşlarına ve aynı zamanda aynı/benzer görevi yapan çalışma arkadaşlarına yardım eden, iş ile ilgili süreçlerin iyileştirilmesi/geliştirilmesi için önerilerde bulunan,

⁴² A. S. Tsui, T. D. Egan and C. A. O'Reilly, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", **Educational Administrative Quarterly**, Vol: 37, N: 4, 1992, s.551-556.

⁴³ J. E. Wallace, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Quarterly**, Vol: 40, No: 1-4, (1995), s.236.

⁴⁴ Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, (Haziran 2008), s.78.

⁴⁵ Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1 (Bahar 2006), s.49.

işe vaktinde gelen aynı zamanda bu duruma özen gösteren, çalışma vaktini etkin değerlendiren çalışanların bu ve benzeri davranışları, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili aynı zamanda ilişkilidir. Çeşitli nedenlerle işe gelememiş çalışma arkadaşına yardım etme isteği, görev tanımı içerisinde olmasa bile örgüt açısından önemli olan işleri gönüllü olarak yapma, yeni gelen çalışanların özellikle oryantasyon sürecinde sosyalleşmelerine yardımcı olma, diğer çalışanların zorluk yaşamaları durumunda destek olma, gerektiğinde yöneticilerine gereken desteği verme, örgütü ileri taşıyabilecek her türlü düşüncesini ve önerisini paylaşma, gerekenden daha fazla işe katılma, katma değer sağlama(izni olmasına rağmen daha az izne çıkma) gibi benzeri durumlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tanımlara bakıldığında gönüllülük esasına ve isteğe bağlı olarak ortaya konan, çalışanın bağlı olduğu rolünden fazlaca davranışlar sergilemesi ve örgütsel etkinliğe oldukça katkı sunması örgütsel vatandaşlığa ilişkin ortak nokta olarak değerlendirilebilir.⁴⁶

Örgütün başarılı olması ve etkinliğini sürdürebilmesi için örgüt çalışanlarının görev tanımları ötesinde büyük bir isteklilikle ve azimle örgüte katkı sunmak için çalışmaları hususu bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi gittikçe önem kazanmış, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetim, liderlik vb. birçok alanda hızla ilerlemeye ve gelişmeye başlamıştır.⁴⁷

1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasıyla ilgili olarak farklı ve çeşitli birçok ayrım bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel yaşamın devam etmesi için önemli bir kavram olup çeşitli sınıflandırmalar ile bazı temeller üzerine kurulduğu belirtilmektedir.⁴⁸

⁴⁶ Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar” **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1 (2005) 317-339

⁴⁷ May-Chiun Lo ve T. Ramayah, “Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia”, **International Business Research**, Vol.2, No.1 (January 2009), s.48.

⁴⁸ Hazel Agün, “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2011, s.32

Bu kısımda örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında yer alan ve öne çıkan Allen ve Meyer'in yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Buchanan yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı ve Becker'in yaklaşımı ele alınacak, açıklanacaktır.

1.2.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ile ilgili üç temel sınıflandırması mevcuttur. Bu üç sınıflandırma incelendiğinde, sınıflandırmaların örgütsel bağlılık ile ilgili üç temel yaklaşım üzerine kurulduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Duygusal bağlanma, çalışanın, örgütün amaçlarını özdeşleştirmesi ve içselleştirmesi sebebiyle örgüte dönük güçlü bir bağ kurmasıdır. Algılanan maliyet, çalışanın örgütte çalışmaya devam ettiği süre içerisinde gösterdiği, emek, çaba, kazanmış olduğu statü, maddi değerler gibi kazanımları örgütten ayrılması durumunda kendisine bir maliyet oluşturacağı düşüncesine dayanan bir yaklaşımdır. Zorunluluk ise, örgüte yönelik sorumluluğunu kuralsal baskılar nedeniyle yapması algısına dayanır. Çalışanın, örgütten elde ettiği manevi ve maddi kazanımlarının kendisi ile birlikte çevresinin kuralları nedeni ile süregelmesinden örgüte devam etmesini anlatır.⁴⁹

Allen ve Meyer yukarıda belirtilen üç madde kapsamında örgüte bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere sınıflandırmıştır.

1.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın, kendini örgütle özdeşleştirmesi, kendisini örgütle içselleştirmesi ve örgütüne karşı duygusal bir bağ kurmasını ifade eder. Çalışanın örgütte çalışmaya devam etme hevesi ve çalışma isteği çok güçlüdür, bu nedenle örgütte kalmak istemektedir⁵⁰. Çalışan, içten gelen bağlılık ile çalıştığı örgütte kalmak ister.

⁴⁹ Natalie J. Allen ve John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," Journal of Occupational Psychology. Vol.63, No.1, (March 1990), s.2-3.

⁵⁰ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, California: Sage Publications, 1997, s.11.

İçten gelen ve çok güçlü olan bu örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesine aynı zamanda kendi isteğiyle örgüt üyeliğine devam etmesini sağlar.⁵¹

Duygusal bağlılık, duygusal olarak çalışanları örgüte bağlayan ve çalışanlarının o örgütte çalışmaktan, buna bağlı olarak üyesi olmaktan mutlu olmalarını sağlayan, bireysel aynı zamanda örgütsel değerlerin uzlaşmasından ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın işe ilişkin faktörlerle ve kişilik özellikleri ile ilgili tutumsal bir olgu olmakla birlikte, örgütsel hedefleri gerçekleştirme yönünden çalışanların gönüllü olma esasına dayanmaktadır.⁵²

Duygusal bağlılığı yoğun olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam ederler. Çünkü bu yönde davranma istekleri gönüllü olarak gerçekleşmektedir. Bu gönüllülük ve istek çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma noktasında örgüte yardımcı olma isteğinin derecesine bağlı olmaktadır.⁵³

Duygusal bağlılığı belirleyen etkenler, kişi özellikleri, işle ilgili özellikler yapısal özellikler ve iş tecrübeleridir. Duygusal bağlılığı etkileyen en önemli etken iş tecrübeleridir. İşe ilişkin tecrübeler, çalışanın ilerleyen zamanla birlikte örgüte olan tutumunu belirleyeceği için önemli bir yere sahiptir. Sorumlu olduğu işe yönelik tam donanımlı olan çalışan böylece örgüt içinde görece daha konforlu bir ortam yakalayacak ve böylece örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.⁵⁴

1.2.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Ekonomik bir gerekçe ve mantığa dayandığı ifade edilen devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları, kazanımları yatırımları ve ek faydaları yitireceklerine inanmaları ve iş seçeneklerinin limitli olmasını dikkate almaları neticesinde bir zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri

⁵¹ Güner Çöl ve Kadir Ardıç, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2 (Temmuz 2008), s.159.

⁵² Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, (2005), s.211.

⁵³ Alice Ketchland, “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.10, (1998), s.112.

⁵⁴ Fatma Yıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsayı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, **Mülkiye Dergisi**, Cilt:27, Sayı:236, (Eylül 2009), s.373.

esasına dayanmaktadır. Bu bilgi baz alındığında çalışanın örgütteki yatırımları çoğaldıkça ve başkaca iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artma eğilimi gösterecektir.⁵⁵

Çalışan, örgüt içinde çalıştığı süre boyunca para, kıdem, emek, statü vb. gibi bazı kazanımları bulunmaktadır. Çalışanın örgütten, ayrıldığı vakit tüm bu kazanımlardan sağladığı faydaların kendisine ve çevresine maliyetinin yüksek olacağı düşüncesine bağlı olarak, çalışanın örgüte bağlanmasını ifade eder.⁵⁶

Devam bağlılığı aynı zamanda çalışanın örgütteki kazanımlarının toplamını, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceğini ve bu duruma karşılık ikame alternatiflerinin sınırlı olduğunu bilmesiyle değerlendirme yapmasıyla ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte geçirmiş olduğu zaman, kıdemi, örgütsel başarı için harcamış olduğu zaman, çaba ve emek, kendisi ve işi için yapmış olduğu yatırımlar ile yakından ilgilidir. Çalışma arkadaşlarıyla kurduğu sosyal bağlar, kariyer, kıdem, emeklilik hakları ve örgütte uzun yıllar çalışmadan kaynaklı zamanla elde edilmiş özel yetenekler, çalışanın kendine yapmış olduğu kişisel yatırımlar olarak belirtilebilir.⁵⁷

Bu bilgilere bağlı olarak, devam bağlılığını, çalışanın yapmış olduğu yatırım miktarının etkisi ve derecesiyle beraber, algılanmış olan alternatif yokluğu etmeni de etkilemektedir.⁵⁸ Çalışan, alternatif iş imkânlarının az olması sebebiyle kendi arzusu ile ayrılmayı tercih etmez. Çünkü çalışan, işten çıkması durumunda başka bir örgüt ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlama düşüncesi, alışması, başka bir şehre taşınması ve yeni örgütteki kazanımların görece mevcut örgüte göre daha az olacağı kaygısı gibi konularda uğranılacak zararlar, çalışanın karşılaşacağı zorluklar olacaktır.⁵⁹

Devam bağlılığı olan çalışanlar, çalışmalarına devam etmenin gerekçelerinin daha çok ekonomik bir zorunluluğa dayandığını, çalıştığı kurumdan ayrılmak için pek

⁵⁵ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, (2007), s.614.

⁵⁶ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın, 2000, s.22.

⁵⁷ Durna ve Eren, s.212.

⁵⁸ Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, (2008), s.84.

⁵⁹ Çöl ve Ardic, s.160.

fazla seçeneklerinin olmadığını, bu nedenle bu çalışanlar için alternatiflerinin az olduğunu düşünmekle birlikte çalıştığı kurumda devam etmelerinin temel nedenlerinden birisinin de kurumdan ayrılmaları durumunda şimdiye kadarki kazanılmış haklarının (statü, kıdem, ücret, tazminat, yan hak vs.) önemli ölçüde yitirecekleri ve başka bir kurumda bu imkânlara kavuşamayacağı ihtimalini düşünmüş olmalarıdır.

1.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta, çalışanın tabi olduğu örgüte devam etme isteği bir tür zorunluluktan kaynaklanmaktadır.⁶⁰ Çalışan, örgüt üyeliğini sürdürme durumunu bir sorumluluk olarak algılar. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluk duyması ve mükellefiyet inancından kaynaklı olan bir zorunluluk unsuru içermektedir.⁶¹ Başka bir ifadeyle, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendini borçlu hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın, çalıştığı örgüte kurmuş olduğu olumlu ilişkiler, örgütten aldığı eğitimler, çalışanın üyesi olduğu örgüte minnet duyması ve örgütüne karşı kendisini borçlu hissetmesi sebebiyle örgütte çalışmaya devam etmesine neden olur.⁶²

Normatif bağlılık, çalışanların sadakat düzeyleri ile ilgili olup aynı zamanda çalışanların kültürel ve sosyal özelliklerinden etkilenmektedir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre normatif bağlılığı en çok etkileyen etmenlerin aile etkeni, sadakat kuralları, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-yakın-dost ricası yardımıyla işe alınma olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye gibi toplulukçu örgüt kültürünü benimseyen ülkelerde ortaya çıkan normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, çalışmaya ve işe karşı tutum ve değerlerini ifade eden bir toplum kültürünü yansıtır.⁶³

⁶⁰ Meyer ve Allen, s.11.

⁶¹ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, (Ocak 2002), s.45-46.

⁶² Yavuz Demirel. “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt:25, Sayı:2, 2008, s.184.

⁶³ Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, (2004), s.93.

Normatif bağıllığı tayin eden unsurların; kişisel özelliklerle birlikte birincisi kültürel/ailel sosyalleşme deneyimi, ikincisi ise örgütsel yatırımlar olmak üzere sınıflandırılabilir. Sosyalleşme, çalışanın örgüte katılması sonrasında da devam etmekte ve süregelen bir etkileşim olmaktadır. Örgütsel yatırımlar ise, çalışanın örgütte almış olduğu yeni bilgiler, eğitimler ve tecrübeler sonucu edinmiş olduğu kazanımları ve örgütün çalışanı için yapmış olduğu harcamaları kapsar. Örgütün çalışanı için yaptığı bu harcamalar sonucunda çalışan, kendisini örgüte bağlı duyma yükümlülüğü hisseder. Bu yükümlülük, aynı zamanda çalışanın inandığı değerlerle ve ahlaki duygularla yakından ilişkilidir.⁶⁴

1.2.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman yaklaşımında, çalışanın tabi olduğu örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirmesi, bu hedef/değerler ile kendi amaçlarını eşdeğer ya da yakın görmesiyle birlikte üyesi olduğu örgüte gönüllü katılımını ifade eder. Çalışanın örgütüne karşı psikolojik bağıllığından hareketle sınıflandırmayı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç şekilde açıklamışlardır;⁶⁵ Bu üç maddeyi kısaca açıklamak gerekirse:

Uyum Bağıllığı: Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta cezanın iticiliği ödülün çekiciliği vardır.⁶⁶

Özdeşleşme Bağıllığı: Çalışan, örgütün değerlerini, amaçlarını ve özelliklerini kabullenir ve bu tüm değerlerle özdeşleşirse bağıllık gerçekleşir. Böylece örgütsel bağıllık, çalışanın örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabullenme ve kendine adaptasyon etme derecesini yansıtır.⁶⁷ Çalışan, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul edip örgütte çalışmaya devam etmesi durumunda kendisini örgütün değerleri ile özdeşleştirir ve bu nedenle kendisini şirkete bağlı hisseder.⁶⁸

⁶⁴ Özutku, s.84.

⁶⁵ Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, (1986), s.493.

⁶⁶ Balay, s.23.

⁶⁷ Gül, s.43.

⁶⁸ Gül, s.43.

İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme bağlılığı, çalışanın kendi inançlarının ve değerlerinin tabi olduğu örgütün inançlarıyla ve değerleriyle tam uyum sağlaması durumunda oluşmaktadır. Çalışanın davranış ve tutumları hem kendi değerleri hem de örgütün değerleriyle örtüştüğünde ve karşılıklı olarak uyum gösterdiğinde bağlılık oluşmaktadır.⁶⁹

Uyum kapsamı, ödül-ceza-maliyet değerlendirmesini baz alarak çalışanı araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme kapsamı ise, örgütün beklentilerine yönelik sonuçları ortaya koymaktadır.⁷⁰

1.2.3. Buchanan Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, örgütün değerlerine ve amaçlarına adanma olarak gören, değerlendiren ve bir çalışanın, örgütteki rolüne, araçsal bir değerden farklı olarak, örgütün iyiliği için bağlılık duyması olarak ifade eden Buchanan da örgütsel bağlılığı üç grupta sınıflandırmaktadır.⁷¹ Bunlar; özdeşleşme, sarılma ve sadakattir. Özdeşleşmede; kişi örgütün değer ve amaçlarını kendisinin değer ve amaçları olarak görmekte, sarılma da; kişi iş tanımlarının ve iş rolünün gerektirdiği durumlara psikolojik olarak bağlılık duymakta, sadakat ta ise kişi örgüt için duygusal hisler bulundurmakla birlikte içten bir bağlılık ile örgütüne bağlanmaktadır.

1.2.4. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, Etzioni üç boyutta incelemiş ve bunları ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak belirtmiştir. Kısaca bu boyutları açıklamak gerekirse:

Ahlaki Bağlılık: Örgütün, değerlerini, normlarını ve amaçlarını içselleştirme ve otorite ile özdeşleşme esasına dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı olacak amaçları takip ettiğinde üyesi olduğu örgüte daha fazla bağlanmaktadır.⁷² Bu nedenle

⁶⁹ O' Reilly ve Chatman, s.493.

⁷⁰ Balay, s.18.

⁷¹ Balay, s.24.

⁷² Doğan, Kılıç, s.42.

ahlaki açıdan, normlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlanma dereceli olarak ödülde olan değişikliklerden etkilenmediği zaman meydana çıkmaktadır.⁷³

Hesapçı Bağlılık; Çalışanların, üyesi oldukları örgüte yapmış olduğu katkılar sonucu sahip oldukları kazanımları karşılaştırma esasına dayanmaktadır. Bu ölçüt çalışanların, bağlılık duymasına neden olmaktadır.⁷⁴

Yabancılaştırıcı Bağlılık; Çalışan davranışının ciddi bir şekilde sınırlandırıldığı zamanlarda, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir yönelişini ifade etmektedir. Bu bağlılık çalışanın, örgütünü sınırlayıcı, cezalandırıcı ya da zararlı gördüğü zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmemesine karşın üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.⁷⁵

Ahlaki açıdan bağlılık, değerlerini, normlarını ve amaçlarının içselleştirilmesi ile örgüte karşı pozitif bir yönelimi ifade eder. Hesapçı bağlılıkta, örgüte karşı, pozitif veya negatif bir ilişki söz konusu olabileceken, yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan davranışının bireysel ve ciddi olarak sınırlandırılması çalışanın, örgüte karşı negatif bir tutum geliştirdiği ifade edilebilir.⁷⁶

1.2.5. Becker Yaklaşımı

Becker yaklaşımında, çalışanın bazı yan bahislere girerek yapmış olduğu davranışlardan vazgeçmesi ile birlikte bazı kazanımlarını yitireceğini düşünmesi neticesinde ilgili davranışlarını sergilemeye devam etme eğiliminde olma durumunu anlatır.⁷⁷

Becker, çalışanın örgüte bağlı olmasının nedenini tutarlı davranışlarla alakalı olduğunu ifade eder. Geçmişten süregelen, farklı zaman ve durumlarda bile aynı amacı sağlamaya yönelik davranışları ifade eden tutarlı davranışlardır. Bu nedenle, çalışan

⁷³ Gül, s.43.

⁷⁴ A. Georgo Zangaro, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", **Nursing Forum**, Cilt:36, No: 2, 2001, s.15.

⁷⁵ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, (Ocak 2002), s.43. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/556760>

⁷⁶ Bayram, s.130.

⁷⁷ Gül, s.48.

amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bu tutarlı davranışları tekrarlama eğilimi göstermektedir.⁷⁸

Becker, çalışanların örgütsel bağlılık göstermesine sebep olan dört adet yan bahis kaynakları belirtmiştir.

Genel Toplumsal Beklentiler; Kişiler, tabi bulundukları toplumun öngörülerine göre davranışlarını sınırlayıcı bazı yan bahisler geliştirirler. Toplumda genel kabul görmüş görüşler kapsamında tutum almak durumunda kalırlar. Örneğin; toplumun çok fazla iş değiştirmiş olan çalışana güvenilmez gözüyle bakması ve bu şekilde algı yaratması, çalışan da toplumsal bir baskı yaratılmasına neden olur.⁷⁹

Bürokratik Düzenlemeler; Bürokratik düzenlemeler, yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Örneğin, emeklilik aylığı alabilmesi için her ücretinden belli bir miktar kesinti yapılan bir çalışan istediği vakit örgütten ayrılma kararı veremeyecektir. Çünkü emekli olma şartlarını sağlamadan örgütten ayrılması durumunda uzun yıllar boyunca ücretinden kesilen ve hak ettiği olan bu parayı alamayacaktır.⁸⁰

Sosyal Konumlar/Roller; Bireyler, diğer bireylerle olan iletişimleri ve etkileşimleri neticesinde kendilerine ait bir intiba bırakmaktadır. Bu intibainın olumsuz yönde etkilenmemesi için uygun davranışların sergilenmesi gerekir. Örneğin kendini dürüst kişi olarak tanıtan bir bireyin oluşturduğu bu intibaa uygun hareketle yalan söylememesi gerekir. Böylece dürüst olan davranışlara karşı bağlılık gelişecektir.⁸¹

Yüz Yüze Etkileşim; Birey, sosyal süreç içerisinde diğer bireylerle olan etkileşiminden dolayı karşı tarafta kendisine ait bir izlenim bıraktığından ve tekrar çeşitli sebeplerle bir araya gelindiğinde oluşan bu izlenimin zedelenmemesi için, uygun davranışları sergilemesi gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Örneğin, kendisini sözünü yerine getiren birey olarak tanıtan bir birey söylediklerine itimat edilir bir insan intibası

⁷⁸ Howard S. Becker, "Notes of the Consept of Commitment", **American Journal of Sociology**. Vol: 66, No: 1, (July 1960), s.33.

⁷⁹ Gül, s.48.

⁸⁰ Gül, s.48-49.

⁸¹ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005, s.52.

bıraktığından yalan söylememesi beklenmektedir. Bu durumda güvenilir davranışlara karşı bağlılık oluşacaktır.⁸²

1.2.6. Salancik' in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla çalışmalarını ve örgütüne olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanma durumunu anlatır. Salancik'in yaklaşımı davranışlar ile tutumlar arasındaki ahenge dayanmaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları arasında mutabakat olmadığı zaman birey, stres yaşayacak ve gerilecektir. Davranışlar ile tutumlar arasındaki entegrasyon ise bağlılığı getirecektir. Net, açık, şeffaf kesin ve şüphe duyulmayan ve gönüllülük esasına bağlı olarak yapılan davranışlar olan bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir.⁸³

Gerek Salancik gerekse Becker bağlılığı, davranışların devam ettirilme eğilimi olarak ifade etmektedirler. Ancak Becker, bireyin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesinin o davranıştan vazgeçmesi durumunda yitireceği yatırımların farkında olması gerektiğini belirtir. Oysa Salancik, davranışa yönelik bağlılığın oluşması için çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik olarak ortaya çıktığının başka bir ifade ile davranışın devam ettirilmesinin isteğin olması ile ortaya çıktığı belirtilmektedir.⁸⁴

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu kısımda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınıp incelenecektir.

Çalışanların kendilerini örgütüne bağlı hissetmesi, iş verimliliklerini arttırmasına ve örgüt için olumlu sonuçlar elde etmesini sağlamaktadır. Bu nedenle bir örgütün, çalışanlarının örgüte olan bağlılığını azaltabilecek ya da arttırabilecek etmenlerin farkında olması önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerine yapılan bir araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık

⁸² İnce ve Gül, s.52.

⁸³ Gül, s.49.

⁸⁴ Gül, s.49.

üzerindeki etkilerinin görece olarak daha az; örgütsel iş değerlerinin ve ödüllerin ise, örgütsel bağlılık için daha etkili olduğu belirtilmiştir.⁸⁵

1.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığın ile bireysel faktörlerle arasındaki ilişkileri inceleme amaçlı çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatüre ve araştırmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasında kuvvetli ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir.⁸⁶ Bu bireysel faktörler ise sırasıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve psikolojik sözleşmedir.

1.3.1.1. Cinsiyet

Günümüzde eğitim düzeyinin bariz derecede yükselmesi ve bu duruma bağlı olarak geleneksel görüşlerin sorgulanmaya başlaması ile değişime uğraması, toplumda yer alan kadınların rolünü de farklı kılmaktadır. Önceden yapılan çalışma ve araştırmaların evrenini erkek çalışanlar oluşturmaktayken kadın çalışanların iş hayatına daha aktif bir biçimde katılımı ile bu konuda yapılan araştırmalar çeşitlenmiş duruma gelmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri konusunda yapılan araştırmalarda erkeklerin ve kadınların sonuçları farklı çıkmaktadır. Bazı çalışmalarda kadın bazı çalışmalarda ise erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu savı ileri sürülmesine karşın bazı çalışmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farkın olmadığı görüşü mevcuttur.⁸⁷

Toplumsal yönden erkek ve kadına yaraşır görülen ve yüklenen görevler, çalışma hayatında kadın ve erkeğin davranışlarına yön vererek etkilemektedir.⁸⁸

Cinsiyet konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkmış olsa bile literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde cinsiyetin, örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğini kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görüşü öne sürülmektedir.

⁸⁵ Bayram, s.134.

⁸⁶ İnce ve Gül, s.59.

⁸⁷ İnce ve Gül, s.61-62.

⁸⁸ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.108.

Bu duruma sebep olan olguların kadın çalışanların diğer çalışanlar tarafından kabul görüp, örgütte yer alan bir birey ve üye olduklarını anlatabilmek, erkek çalışanlara oranla daha fazla engel ile karşılaşılıyor olmalarına karşın bu engelleri aşmak için daha yoğun bir çalışma ve çaba göstererek örgüte olan bağlılıklarını arttırdıkları duygusal olarak örgüte bağlandıkları düşünülebilir.⁸⁹

1.3.1.2. Yaş

Kişilerin bulundukları yaş evreleri, işlerine karşı, algılarını, tutumlarını beklentilerini ve isteklerini farklılaştırabilir.⁹⁰ Yaş etmeni çoğu zaman bir görevde geçirilen süre ile birlikte değerlendirilmektedir. Literatürde, örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirtilen türlü araştırmalar mevcuttur.⁹¹

Yapılan araştırmalarda, yaş ile örgütsel bağlılık arasında, çoğunlukla doğru orantılı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalar neticesinde ortaya çıkan bulgular, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür. Yaş aldıkça, alternatif ve ikame iş imkânları veya yine yaş etmenine bağlı olarak eğitim alma fırsatı azalma göstereceğinden, örgüte karşı örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir.⁹²

Yaş etmeni, çalışanı örgütüne bağlayan önemli bir bireysel faktördür. Çünkü yaş, çalışanın mesleği ile ilgili iş planları tasarlamasına ve uygulamasına olanak vererek ilerlemesine fırsat verebileceği gibi aynı zamanda örgüt dışından olan başkaca iş alternatiflerini değerlendirmesinde mevcutta olan seçeneklerini ve kazanımlarını derinlemesine değerlendirmesine vesile olur. Başka bir açıdan bakıldığında ise genç çalışanların iş tecrübelerinin fazla olmaması sebebiyle, iş alternatiflerinin sınırlı olması sebebiyle de örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına sebep olabilir.⁹³

⁸⁹ Solmuş, s.217.

⁹⁰ Özlem Çakır, s.105.

⁹¹ İnce ve Gül, s.60-65.

⁹² Harold L. Angle ve James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, (March 1981), s.7.

⁹³ Uygur, s.23.

1.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters orantıda bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın örgütten beklentilerinin artması, eğitim düzeyinin yükselmesi ile doğru orantılıdır. Çalışanın eğitimi için yapmış olduğu yatırım hem maddi hem manevi olabilmektedir, belli bir süre sonra çalışan yaptığı bu yatırımların karşılığını terfi, ücret artışı ya da çalışma koşullarının daha iyi seviyelere gelmesi için talepte bulunmaktadır.⁹⁴ Bu durum ile birlikte eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın daha fazla iş alternatiflerinin olması sebebiyle hızlı ve kolay iş bulabildikleri için mevcut rollerine adapte olmaları daha zor olduğu düşünülmektedir.⁹⁵

Yaptığı iş için gerekli düzeyde eğitim almış olan çalışan, mevcut örgütü dışında çeşitli iş alternatiflerine başvurup kabul edileceğini ve kolaylıkla uyum sağlayacağını düşünmektedir. Bu tür çalışanlar, görev yaptıkları örgütten ziyade, yapmış oldukları işe bağlılık göstermektedirler. Çünkü yapmış oldukları iş; bilgilerini, becerini ve deneyimlerini geliştirme/çeşitlendirme, kendilerini ispatlama ve daha iyi imkânlar sağlayan başka bir örgüte geçiş için araç olarak görmektedirler. Bu bilgilere istinaden eğitim seviyesi düşük çalışanların iş ikame olanakları daha az olduğundan mevcut örgütlerine bağlılıkları yüksek olacaktır. Bu çalışanlar için iş ve sosyal güvenliği öncelikli düşündüklerinden örgütte kalmayı temel amaç olarak görmektedirler.⁹⁶

1.3.1.4. Kıdem

Örgütsel bağlılık için örgütte geçirilen hizmet süresi olan kıdem, önemli bireysel faktörlerden bir tanesidir. Çalışan için örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak yatırımları artmaktadır. Çalışan, kazanmış olduğu bu yatırımları yitirmemek için örgütte kalmayı tercih etmesi daha cazip duruma gelmektedir. Bu duruma bağlı olarak kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu

⁹⁴ Çakır, s.111.

⁹⁵ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Karakoç ve Emre Kara, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, (2006), s.80.

⁹⁶ Uygur, s.24.

belirtilmektedir.⁹⁷ Mevcut örgütte geçirilen uzun yıllar sonrası elde edilen, ücret, tanınma, takdir statü, ulaşılan mevkii, yan haklar, saygı, sosyal imkânlar gibi hem maddi hem de manevi unsurların çalışanın örgütsel bağlılığı ve kıdemi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.⁹⁸

1.3.1.5. Medeni Durum

Bireysel faktörlerle ilgili olarak başka bir önemli konu ise çalışanın medeni durumudur. Örgütsel bağlılık oluşturmaya için çok tutarlı ve etkili olmaması ile birlikte dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülmektedir.⁹⁹ Bu konu özelindeki yaygın düşünce evli olan çalışanların ailelerine karşı sorumluluk bilinçlerinin daha yüksek olması nedeni ile işe devam etme noktasında daha özenli, dikkatli ve temkinli oldukları bu vesile ile örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu şeklindedir.¹⁰⁰

Özellikle evli olan kadın çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda daha maliyetli olacağını düşündükleri için örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca evli çalışanların ailevi ve ekonomik sorumluluklarından ötürü örgütsel bağlılık düzeylerinin doğru orantıda yükseleceği ifade edilmektedir.¹⁰¹

1.3.1.6. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ve örgüt arasındaki teması başlatan ve devamlılığını sağlayan iki tür sözleşme mevcuttur. Birinci sözleşme bilindiği üzere genellikle yazılı olan iş sözleşmesidir. İkincisi psikolojik sözleşme olup yazılı değildir.¹⁰² Psikolojik sözleşme

⁹⁷ Çöl ve Gül, s.295-296.

⁹⁸ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Karakoç ve Emre Kara, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, (2006), s.80.

⁹⁹ Durna ve Eren, s.213.

¹⁰⁰ Mustafa Babadağ. “Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2): s.318. http://sbedergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/145713872_16.%20Demografik%20Fakt%C3%B6rlerin.pdf

¹⁰¹ Lawrence G. Hrebiniak ve Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, (1972), s.557.

¹⁰² David J. McDonald ve Peter J. Makin, “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21, No.2 (1999), s.84.

kavramı Argyris tarafından ortaya atılmış ve yazılı olmayan örtük olan ancak yazılı olmayan bir sözleşmeye benzetilmektedir¹⁰³

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgütlerin karşılıklı biçimde birbirlerinden beklentilerini ve başarılı olma ya da olmamalarını neticelerini ortaya koyan, açıkça/yazılı bir şekilde ortaya konmamış bir anlaşmadır. Başka bir deyişle, çalışanların ve örgütlerin elverişli istihdam sözleşmeleriyle bir araya geldikleri ve birbirlerine karşı olan yükümlülükleri olduğu üzerine antlaşmalı, örgüt ile çalışan arasında, yazıya dökülmemiş, konuşulmamış öngörülerin toplamıdır. Örgütler, çalışanlarına performansa dayalı ve adil olan ücret ve iş güvencesi sunarken; çalışanlar da örgütlerine karşı dürüst çalışacağını belirtir ve sadakat/bağlılık sözü vermektedir.¹⁰⁴

Bu tanımdan yola çıkarak, psikolojik sözleşmenin bileşenlerini çalışanın ve örgütün karşılıklı beklentileri oluşturmaktadır. Karşılıklı olan bu beklentilerin olması hem çalışanın hem de örgütün bu beklentileri karşılıklı olarak kabul ettiklerini gösterir.¹⁰⁵

Örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki sosyal değişime benzediğinden psikolojik sözleşme olgusunun örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşünülebilir. Örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda, psikolojik sözleşmeye uyulmadığı hallerde, örgütsel bağlılığın azalacağı görüşü ifade edilmiştir.¹⁰⁶

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışma yaşamına ve örgüte ilişkin normları, kavramları ve değerleri içermektedir. Örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bağ bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler; işin niteliği ve önemi,

¹⁰³ Derya Ergun Özler ve Emre Ünver, “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2 (2012), s.327.

¹⁰⁴ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:11, (2010), s.2.

¹⁰⁵ Mark V. Roehling, “The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct”, **Journal of Management History**, Vol.3, No.2, (1997), s.207.

¹⁰⁶ Hande Mimaroğlu Özgen ve Hüseyin Özgen, “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, (2010), s.5.

yönetim ve liderlik tarzı, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel ödüller, karar alma sürecine katılma, takım çalışması, ücret düzeyi, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgüt iklimi ve örgütsel güven olarak belirtilmektedir.¹⁰⁷

Bu bölümde ayrıca yukarıdaki unsurlara ek olarak son zamanlarda konu özelinde çok araştırma yapılan mobbing (iş yerinde psikolojik taciz) kavramı da ele alınacaktır.

1.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen işin niteliği ve önemi, örgütsel bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yapılan işin zorluk derecesi, çalışanı motive etme potansiyeli, çalışanın işiyle özdeşleşmesini sağlama, geri bildirim sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri olması bakımından örgütsel bağlılığı direkt etkilemektedir.¹⁰⁸ Çalışana, kendi işini planlamasına, denetlemesine imkân sağlayacak sorumluluk ile birlikte yetki verilmesi, çalışanın, sorumluluğunu, bağımsızlığını ve çalışanın kendini denetlemesine fırsat verecektir. Bu durum çalışanın üst seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmesine böylelikle bu sayede verimliliği ve kaliteyi artırmasına olanak verir, sonuç olarak devamsızlıklar ve işten ayrılmalar da azalır.¹⁰⁹

İşin temel karakteristik özelliklerinden biri olan özerklik, çalışanın işini planlamasında aynı zamanda ifa etmesinde kullanacağı yöntem ve teknikleri belirlemesinde ne denli özgür/özgün olduğunu yansıtır. Örgütsel bağlılık ile özerklik arasındaki ilişkide, çalışanın yaptığı iş nedeniyle ortaya çıkan tüm sonuçlardan sorumlu olması özerklik için önemli bir yere sahiptir. Bu özerkliğe sahip olan çalışan örgütsel amaç ve değerleri benimserse, bu amaçları gerçekleştirmek için fazlaca sorumluluk hissedecek ve üstlenecektir.¹¹⁰

Örgütsel bağlılığa etki eden, işin kapsamının ve niteliklerinin işi yapan çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileridir. Yapılan işin çekici/farklı olması, durağan

¹⁰⁷ Balay, s.61.

¹⁰⁸ İnce ve Gül, s.71.

¹⁰⁹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.97.

¹¹⁰ Balay, s.125.

olmaması, çalışana bilgi ve becerilerini, tecrübelerini kullanma fırsatı vermesi ve özerklik sağlamasına imkân vererek iş sonuçlarına karşı sorumluluk yüklemesi, çalışanın işini anlamlı bulmasına, örgütün başarıya ulaşmasında kendisinin de katkısı olduğunu hissetmesine ve bu vesileyle çalışanın örgütüne bağlanmasını sağlar. Çalışanlar kendi yeteneklerini kullanma fırsatı veren, çok boyutlu, çeşitli ve hususi nitelikler barındıran iş yapma fırsatı sunan, başarıları sonucu kendilerine geri bildirim yapan örgütlerine bu vesileyle işlerine daha sıkı bağlanmaktadır.¹¹¹

1.3.2.2. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Çalışanın, örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık düzeyini, örgütlerde yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzları etkilemektedir. Üst yönetimin ılıman, paylaşımcı ve katılımcı tutum sergilemesi çalışan memnuniyetini artıran ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüş ve tutumlarında katı olmayan bir liderlik tutumu çalışana serbest davranma yetisi ve çalışanın inisiyatif alarak kendi kararını vermesine olanak sağladığı gibi, örgütsel bağlılığını da artırdığı ifade edilmektedir.¹¹²

Yönetici ile olan ilişkiler, çalışanın örgütsel bağlılık derecesini etkilemektedir. Yöneticilerin, çalışanlarından iş ya da herhangi bir konuda fikirlerini alması, çalışanlarına işle ilgili ya da iş dışı konularda destek olması, çalışanların görüş, öneri ve şikâyetlerini dinleyerek, dikkate aldığını ve kabul gördüklerini hissettirmesi çalışanların örgütsel bağlılık algılarını pozitif yönde etkilemesini sağlayacaktır. Kendisinin dikkate alındığını ve önemsendiğini gören çalışan kendisini daha değerli hissedecektir.¹¹³ Liderin davranışları, çalışanın iş memnuniyetini, verimliliğini etkilemekle birlikte çalışanlara cesaret verebilmesi, vizyon yaratabilmesi, rol model olarak çalışanları

¹¹¹ Türker Baş ve Kadir Ardiç, “A Comparasion of Job Satisfaction Between Publis and Private University Academicians in Turker”, **METU Studies in Development**, Cilt:29, Sayı:1, (2002), s.30-31.

¹¹² Rebecca Abraham, “The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.18, No.4, (1997), s.181.

¹¹³ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.467.

etkileme kabiliyeti, süreçleri etkin yönlendirebilmesi bakımından ayrıca örgütsel bağlılık ile arasında olumlu bir ilişki barındırmaktadır.¹¹⁴

Günümüz örgütlerinde lider pozisyonunda yer alan yöneticilerin hal ve hareketleri, çalışma ilişkileri ile her tür yaka çalışanla iletişim biçimi oldukça değerlidir. Özellikle çalışanların örgüt bağlılığı üzerinde önemli bir yere sahiptir. Çalışana kendisinin değerli olduğunu hissettirme; çalışanın katkıları sayesinde örgütü geleceğe taşıdığını bilmesini sağlayacak, gerek birebir gerek toplu şekilde aktif iletişim kurularak, sürekli bilgi alışverişinde bulunulması faydalı olacağı gibi, çalışanların özel günlerini hatırlayıp onlara jestler yapmak, onların değerli olduğunu hissettiren davranışlar sergilemekte örgütsel bağlılığı artırıcı yönde olumlu bir etkiye sahip olacaktır.

Bu konu kapsamında bir grup mobilya sektörü çalışanları ile yapılan araştırmada, örgüt yöneticilerinin, çalışanların fikirlerini önemseyerek, çalışanlarına değer vermesi ve çalışma koşullarını iyileştirici hamleler yapıldığında çalışanların yapılan bu örgütsel desteği algılamalarıyla birlikte peyderpey duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.¹¹⁵

1.3.2.3. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol, bireyin sahip olduğu sosyal statüsü veya çeşitli kurumlar içerisinde bulunduğu pozisyonun gereği olarak kendisinde göstermesi beklenen davranış biçimidir.¹¹⁶ Çatışma türlerinden bireysel düzey olan rol belirsizliği, çalışanın, görevinin gerekliliklerini, rolünün içeriğini, yetkilerini ve sorumluluklarını, performans değerlendirme ölçütlerini ya da diğer çalışanların kendisinden beklentilerinin ne olduğu konuları hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmama durumunu ifade eder.¹¹⁷

¹¹⁴ Sergül Duygulu ve Süheyla Abaan, “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/88573> (23.04.2019), s.65.

¹¹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, (2003), s.126.

¹¹⁶ Ömer Demir ve Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, İstanbul: Ağaç Yayıncılık, 1992, s.306.

¹¹⁷ Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım, 1996, s.299.

Literatürde stres kaynakları olarak değerlendirilen rol belirsizliği ve rol çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde algıladığı rol ile kendisinden beklenen rol arasındaki uyumsuzluk rol çatışmasını, çalışanın kendisinden beklenenlerin tam ve net olarak açıklanmadığı hallerde ortaya çıkan, örgütün o rol için çalışandan beklentilerinin çalışanın kendi beklentilerinden farklı algılandığı durum ise rol belirsizliğini ifade eder.¹¹⁸

Genel anlamıyla rol çatışmasının ne anlama geldiğini ifade etmek gerekirse “bir rol mükellefine ve role ilişkin beklentilerin uyumsuzluğudur”. Farklı beklenti çeşitlerinin bir sonucu olarak çeşitli hallerde de rol çatışması ortaya çıkabilir.¹¹⁹

Çalışanın kendisinden beklenen rolüne karşı negatif yönde etkilenmesi işine olan ilgisizliğine, iş tatmini konusunda olumsuz hislere kapılmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzlukların yaşanmaması için çalışana rolünün açıkça belirtilmiş olması ve çalışanı tatmin edici bir süreç olmasına dikkat edilmesi ve önem verilmesi gerekmektedir.¹²⁰

Çalışanın yaptığı iş ile ilgili kendisinden beklenenlerin açık bir biçimde belirtilmemesini ifade eden rol belirsizliği, çalışanların örgüt içinde ehil oldukları roller ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uygun olmama durumu ise rol çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt içerisindeki çalışanlar açısından rol belirsizliği ve rol çatışması algısı yüksek seviyede ise, örgüt çalışanları için strese neden olur. Bu durum örgütün çıktılarını olumsuz yönde etkileyebilecek sonuçlar doğurmasına sebep olacaktır.¹²¹

Rol belirsizliği ise çalışanın tatmin seviyesinin azalmasına sebep olarak isteksizliğe ve gerilime neden olmaktadır. Çalışan, rol belirsizliği yaşaması durumunda

¹¹⁸ Tınaz, s.42.

¹¹⁹ Baysal, Tekarslan, s.298.

¹²⁰ İnce ve Gül, s.83.

¹²¹ Cüneyt Akar, Y. Tansoy Yıldırım, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, (2008), s.100.

üstüne aldığı rol ile örgütsel amaçlara ulaşmak için ilişkili tüm bağlantının azaldığını gördüğünde örgütsel bağlılık seviyesi de düşüş göstermektedir.¹²²

Tüm bu açıklamalar kapsamında hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının çalışan üzerinde örgütsel bağlılık düzeylerine olumsuz etkide bulunduğunu belirtmek mümkündür. Hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının şiddetinin artmasının, çalışanın örgütten bile ayrılığına neden olacağını da belirtmek yerinde olacaktır. Bu gibi olumsuz etkilerin giderilmesi için örgütlerde özellikle çalışanın yaptığı işlerin ve üstlendiği sorumlulukların net bir şekilde belirtildiği iş tanımlarının oluşturulması günümüzde oldukça önem arz etmektedir. İş tanımını bilen çalışan, iş yükümlükleri ve sorumlukları çerçevesinde iş edimlerini yerine getirerek aslında örgütün tam da ne istediğini bilerek ona göre davranmasını sağlayacak ve özellikle rol belirsizliğini ortadan kaldıracak belirleyici bir etken haline gelecektir.

1.3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün çalışanları tarafından paylaşılan ve çalışanların davranışlarını yönlendiren, genellikle farkında olmadan meydana çıkarılan, bir örgütün içerisinde ve etrafında bir temel olarak kabul görülen, normlar, değerler, varsayımlar, düşünceler ve inançlardan oluşan bir bütün olarak tanımlanabilmektedir.¹²³

Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir örgütü diğer örgütlerden ayrımlı kılan; örgüt içerisindeki çalışanların tutumlarını ve davranışlarını yönlendiren alışkanlıklar, inançlar, değerler, normlar, alışkanlıklar ve davranışları içinde tutan; toplum içinde örgütün konumunu belirleyen bir kavram olarak tanımlanabilir.¹²⁴ Örgüt kültürü, örgütsel istikrarın, geleneğin ve alışkanlıkların sürdürülmesine, yeniliklere, liderlik olgusuna ve örgütle ilgili bağlantılı birçok sürece yol göstericilik yapar.

¹²² Uygur, s.26-27.

¹²³ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:22, (2009), s.447.

¹²⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.270-275.

Örgüt kültürünün bir kılavuz gibi yol göstericiliği, bir süreç ve bir gerçeklik olarak örgütsel iletişim ile birlikte başladığını belirtmek gerekir.¹²⁵

Örgüt kültürü, çalışanların örgütün, normlarını, değerlerini ve hedeflerini özümsemesini sağlamaktadır. Birlik, beraberlik duygusunu geliştirerek oluşturmuş olduğu bir üst kimlikle örgüt içerisindeki örgütsel çatışmaları azaltmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde yaratmış olduğu olumlu hava çalışanların morallerinin iyi olmasını sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı ifade edilmektedir.¹²⁶

Örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürü, çalışanın iş deneyimlerinden elde ettiği faydalarla, normatif ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında yattığı ifade edilen nedenlerin de ortaya çıkmasına olanak verir. Bu nedenlerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Bir örgütte en yüksek seviyede güvenli bir örgüt kültürünün oluşması, öncelikle yönetimin bu örgüt kültürüne bağlı olmasıyla ve neticesinde örgütün belirlenmiş bir vizyona sahip olması ve örgütün çalışanına verdiği önemle sağlanmaktadır.¹²⁷

1.3.2.5. Ücret Düzeyi

Bir çalışanın örgütte devam etmesinin en büyük nedenlerden bir tanesi de alınan ücret tutarıdır. Örgütlerde her çalışanın hak etmiş olduğu ücreti aldığını bilmesi ve inanması önemlidir, aksi durumda o örgütün itibarı ile ilgili çalışanda şüphe oluşacak ve örgütün itibarının bir önemi kalmayacaktır. Bu nedenle ücret düzenlemelerinin adil ve şeffaf olmasına dikkat edilmelidir.¹²⁸

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların işe devam edip etmeme, kararını vermesinde en belirleyici etmenlerden birinin ücret olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile çalışanların ücret düzeyleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Kaliteli bir yaşam ve geçim standardı

¹²⁵ Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:26, Sayı: 1, (2011), s.18.

¹²⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 1998, s.115-116.

¹²⁷ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, (2008), s.21.

¹²⁸ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım, 1995, s.196.

açısından ücret düzeyi önemli olmakla birlikte yine başka çalışanların ücret düzeyleri de önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar çoğu zaman kendi ücretlerini başka çalışanların ücretleri ile karşılaştırma eğilimindedirler. Gelir dağılımı özelinde yapılan araştırmalar da çalışanların hak etmiş oldukları ücretleri alıp almadıkları noktasındaki hükme kendileri ile benzer çalışanların almış olduğu ücretlerle karşılaştırmalar neticesinde ulaşmışlardır.¹²⁹

1.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların çalıştığı örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemek için kullanmış oldukları metotlar ve adalet algısının iş ile ilgili parametreleri nasıl etkilediğini anlatan bir kavramdır. Örgütsel adalet örgüt içerisinde ekonomik ve sosyal olarak gerçekleşen tüm karşılıklı olan etkileşimlerin örgütte algılanan adaleti ve çalışanların üst amirleriyle, çalışma/takım arkadaşlarıyla sosyal bir düzen içerisinde örgütle olan ilişkisini yansıtmaktadır.¹³⁰

Modern örgüt teorisinin etkisi çerçevesinde 1980’li yıllardan sonra ortaya çıkan ve ilk olarak Greenberg tarafından adlandırılan örgütsel adalet, örgüt içerisindeki temaslara bağlı olarak meydana çıkan kazanımların adil bir şekilde dağılımı ve yapılan bu dağılım için izlenen yöntemler ile yöneticilerin çalışanlar ve örgüt ile ilgili düzenleme, karar ve uygulamalarla ilgili davranışlarının çalışan kişiler tarafından, objektif, keyfi duygulara bağlı olmadan adil bir şekilde yerine getirildiğinin algısına dayanmaktadır. Örgütsel adalet olgusu, örgütsel davranış alanının çeşitli yönlerden ele alınıp incelenmesi gereken ortaklaşa bir araştırma alanı olarak düşünülmekte ve örgüt yönetiminin adil olma ve ya adaletli olma durumunu anlatmak üzere kullanılmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, örgütsel adalet; örgütte özellikle alınan

¹²⁹ Canan Hoş ve Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:4, (2015), s.7. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/195278> (26.04.2019)

¹³⁰ Nevzat Demir, “Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:30, (Haziran 2008), s.195.

yönetimsel kararlara nasıl karar verildiği, alınan bu kararların çalışanlara nasıl aktarıldığı ve bu kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirtir.¹³¹

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ve literatürde örgütsel adaletin üç boyutu olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla; “dağıtım adaleti”, “işlemsel adalet” ve “etkileşim adaleti”dir.¹³²

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların özellikle örgüt içerisindeki ödüllerin çalışanlara adaletli bir şekilde dağıtılmasını ifade eder. Örgüt; çalışanların örgüte katkı sağladıkları oran çerçevesinde, çalışanlarına, manevi ve maddi fayda sağlamalıdır.¹³³

İşlemsel adalet, örgüt içerisinde alınan kararların ve bu kararların uygulanma proseslerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Çalışanların alınan kararları benimsemesi, örgüt içerisinde alınan kararların uygulanış biçiminin çalışanlar tarafından kabul görmesine bağlıdır ve bu nedenle önemlidir.¹³⁴

Etkileşim adaleti, örgütte karar verme yetkisi olanların, formel prosedürleri oluşturması sonrasında açıklaması ve bu açıklamaların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Bu durumda karar verme yetkisi olan çalışanlarla alınan kararlardan etkilenen çalışanların karşılıklı olarak etkileşimini esas almaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki adaletin sağlanması için yalnız maddi unsurlar değil aynı zamanda sosyo-psikolojik değerlerin de önemli olduğunu, örgüt içerisinde kararların alınmasında ve hayata geçirilmesinde empati kurma, saygılı bir biçimde ve sosyal duyarlılık içerisinde davranma etkileşim adaleti için önemli unsurlardır.¹³⁵

¹³¹ Greenberg, J. (1990), “**Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**”, Journal of Management, Vol.16(2), ss.399-432. Aktaran:N. Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:21, (2012), s.50-51 <https://core.ac.uk/download/pdf/53032552.pdf> (29.04.2019).

¹³² Nuray Tokgöz, “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, Eskişehir **Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2 (2011), s.366.

¹³³ Recep Bozlağan, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt:56 (2009), s.272-273

¹³⁴ Elbeyi Pelit ve İrfan Bozdoğan, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2 (2014), s.39.

¹³⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:59, Sayı:3 (2004), s.186-187.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, örgütsel adaletin olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın anlamlı bir şekilde arttığını belirten araştırmalar mevcuttur.¹³⁶

1.3.2.7. Örgütsel Güven

Güven hem örgüt hem de birey düzeyinde oluşmakla birlikte kişiye güven ve örgüte güven kavramları birbirlerinden farklıdır. Örgütsel güven çalışanın; örgütün sağlamış olduğu desteğe ilişkin algılarını, liderin doğru sözlü ve güvenilir olacağına olan inancını ifade eder bu yönüyle güven kavramı, hem dikey hem de yatay anlamda tüm örgüt içerisindeki ilişkilerin temeline esas olur.¹³⁷

Örgütsel güven oluşturma ve geliştirme mekanizmalarını iyi düzenleyebilen örgütler, çalışanların bilgilerinden ve yeteneklerinden ve becerilerinden en yüksek faydayı sağlamakla kalmayacak, örgütsel bağlılıklarını oluşturma noktasında çok daha avantajlı konuma geçeceklerdir. Günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından bir tanesi de örgütsel bağlılık oluşturma ve temeli güven olan bir yapıyı zorunlu hale getirmesi gerektiğidir. Güven ortamının oluşması ve sürekliliği devamında örgütsel bağlılık oluşacaktır.¹³⁸

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara farklı/çeşitli fırsatların verilmesi çalışanların örgüte güvenmesini sağlayacak ve güven düzeyini artıracaktır. Çalışanların emeklerinin karşılığını aldığını bilmesi, yetki, görev tanımlarının ve sorumluluklarının anlaşılır ve net bir şekilde belli olması, kariyer ve terfi fırsatlarının açık olması, örgüte duyulan güven düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.¹³⁹

¹³⁶ Ahmet Erkuş, Ömer Turunç ve Recep Yücel, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, (Nisan 2011), s.252.

¹³⁷ Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, (2003), s.142.
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/145843>(29.04.2019)

¹³⁸ Demirel, s.180.

¹³⁹ Demirel, s.182.

1.3.2.8. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)

Çalışma hayatında mobbing kavramı, işyerinde çalışanların üstleri, eşit =yatay düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistemli bir şekilde uygulanan her türlü kötü davranış, gözdağı, şiddet, aşağılama gibi davranışları içermektedir.¹⁴⁰

Bütün dünyada işyerlerinde olan mobbing davranışlarına konu olan ve araştırmalara temel oluşturan Leymann'ın görüşleri ve konu özelindeki araştırmaları önemli bir yere sahiptir.

Leymann (1996), psikolojik tacizi “bir veya birkaç kişi tarafından, bir başka kişiye yönelik (nedeni, inanç ve düşünce ayrılığından, cinsiyet ayrımı, kıskançlığa kadar çokça çeşitli olan), sistemli biçimde, ahlak dışı ve düşmanca bir iletişimin yöneltilmesi sonucunda meydana çıkan bir nevi psikolojik terör” olarak ifade edilmektedir.¹⁴¹

Leymann işyerindeki psikolojik tacizi, uzun dönem için (en az altı ay) ve sistemli bir biçimde olarak (en az haftada bir) bir ya da birden fazla bireyin, diğer bir bireye karşı düşmanca ya da etik olmayan, ahlak dışı bir iletişim göstermesi sonrası ortaya çıkan bir tür psikolojik terör olarak tanımlanmaktadır.¹⁴²

Esasen mobbing, sistemli bir biçimde çalışan bireyin iş hayatında psikolojik tacize maruz kalmasıdır ve bu davranış(lar)ın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye fokuslanmıştır. İşyerindeki psikolojik tacizin en temel özelliklerini;¹⁴³

- Kasıtlı olarak yapılması,
- Sistematik olarak tekrarlanması,
- Uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olması,
- Çalışanı işyerinden uzaklaştırmayı amaç edinmesi, oluşturmaktadır.

¹⁴⁰ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2006, s.8.

¹⁴¹ Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s.5.

¹⁴² Heinz Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (25.04.2019). Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2 (1996), s.168

¹⁴³ Gülnur Erdoğan, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, *TBB Dergisi*, Sayı:83, (2009), s.320. <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2009-83-535> (29.04.2019)

İşyerinde psikolojik tacizin örgütsel sonuçları hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik yönden ele alınması gereklidir. Bireyler arası olan çatışmalar ve anlaşmazlıklar; örgüt kültürü değerlerinde meydana gelen çöküşler; negatif örgüt iklimi; tüm örgüt genelindeki saygı duygularında meydana gelen azalmalar; güvensiz bir çalışma ortamı; çalışanların çalışma motivasyonlarının düşmesi; çalışanlarda iş yapma isteksizliği nedeniyle işyerinde sinerjinin azalması nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanmasına yol açması ve yeni fikirlerin türetilmemesi psikolojik taciz uygulanan bir örgütte görülebilecek sosyal-psikolojik neticelerdir.¹⁴⁴

Örgüt içerisinde psikolojik taciz olaylarının oluşmasına neden olarak ortamdaki olumsuz çalışma koşulları (yetki ve görev dağılımında belirsizlik, eşitsizlik, olağandışı iş yükü, net anlaşılır olmayan amaçlar) gösterilebilir. Özellikle örgüt kültürünün oluşmadığı ve çalışanlar arasında ahlaki değerlerin gelişmediği örgütlerde mobbing olaylarının ortaya çıkmasına olanak vermektedir.¹⁴⁵

İşyerinde psikolojik taciz olgusu bir örgütte baş göstermeden tüm muhataplar gerekli tedbiri almalıdır. Aksi takdirde bir kanser hücresi gibi hızla yayılacak olan işyerinde psikolojik taciz, örgüte zarar vermeye başlayacak ve sağlıklı bir örgütten bahsedilemeyecektir.¹⁴⁶ Öyle ki bu kanser virüsü sağlıklı hücreleri yok ederek nasıl ki vücudun fonksiyonlarını yitirmesine sebep olarak işlevsiz hale getiriyorsa, bir örgütte de potansiyeli olan çalışanların çalışamamasına ve örgüt dengelerinin yıkılmasına sebebiyet verir. Bunun sonucunda ise çalışanların örgüte olan bağlılığı azalır ve çalışanlar işyerinde psikolojik tacizi bir yaşam tarzı haline getiren diğer çalışanlarla çalışma mecburiyetinde kalmak durumu ile karşı karşıya gelmektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Tınaz ve diğerleri, s.70.

¹⁴⁵ Hacı Ali Aygün, “Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, (2012), s.101.

¹⁴⁶ Davenport, Noa, Schwartz, Ruth, D., Elliott, Gail, P., (2003), Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz, (Çev: Osman Cem Önortay), Sistem Yayıncılık, İstanbul. Aktaran: Burcu Ilgaz Yıldırım, Şevket Yirik ve Furkan Yıldırım, **Mobbing’in Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Niğde Üniversitesi, Cilt:7, Sayı:3, (2014) s.27. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/185125> (29.04.2019)

¹⁴⁷ Ilgaz Yıldırım, Yirik ve Yıldırım, s.27.

1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler ise profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olarak iki ayrı başlık altında ele alınacaktır.

1.3.3.1. Profesyonellik

Çalışan bir kişinin sahip olduğu bir nitelik olarak ele alınıp incelendiğinde, profesyonellik; çalışanın yapmış olduğu mesleği ile özdeşleşmesini, uzmanlık yetisini ve yetkinliğini belirli bir standart ve belirlenen kalite kapsamında göz önünde bulundurarak görevini yerine getirmesini ifade eder.¹⁴⁸ Profesyonellikte çalışanın, mesleğine vermiş olduğu önem yüksek seviyededir. Bu nedenle mesleğe verilen önem ve ilginin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların mesleğine ve örgütüne olan bağlılıklarının daha pozitif olacağı düşünülmektedir.¹⁴⁹

1.3.3.2. Yeni İş Bulma İmkânları

Alternatif iş imkânlarının fazla olması, insanların iş bulmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu gibi durumlar çalışanlar için olumlu, çalışmış olduğu örgüt için olumsuz bir durum yaratmaktadır. Çalışanların yeni iş bulma imkânları arttıkça, örgüte olan bağlılıkları azalma gösterecektir.¹⁵⁰

Örgüt dışı faktörlerden biri olan yeni iş bulma imkânlarının çok fazla olduğunu bilen çalışanların olası bir durumda diğer örgütlere rahatça yönelebileceği belirtilmektedir. Alternatif iş imkânlarının fazla ve çeşitli olması ülkenin bulunmuş olduğu sosyo-ekonomik durumundan da önemli bir biçimde etkilenmektedir. Dönemin koşullarına göre ülkenin bulunduğu sosyo-ekonomik durumun iyi ya da kötü olması durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin de farklılaştığını söylemek mümkündür. Örneğin; bir ülke ağır bir ekonomik krizden geçiyorsa çalışanlar için iş alternatifleri fazla olmayacağından, örgütten ayrılmak mevcut işini kaybetme riskine neden olacağı

¹⁴⁸ Şebnem Seçer, “Profesyonel Mesleklere ve Profesyonel Bireylere Güven”, **Kamu-İş**, Cit.10, Sayı:4 (2009), s.256.

¹⁴⁹ Balay, s.70.

¹⁵⁰ Lucy Newton ve Lynn Shore McFarlane, “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition”, **The Academy of Management Review**, Vol. 17, No. 2, (April 1992), s.287.

için örgüte bağlılığının artacağı belirtilmektedir. Kısacası birçok etmenin baz alınmasıyla birlikte çalışma yaşamında yeni iş imkânlarının bulunabilme durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri değişkenlik gösterebilecektir.¹⁵¹

1.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olduğu bir çalışma da; bağlılık düzeyleri ile birlikte bu bağlılık düzeylerinin örgüte ve çalışana yönelik olan olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu bağlamda düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarını ortaya atılmıştır.¹⁵²

1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyi, çalışanın örgütüne olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını belirtir. Düşük bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar örgütler için istenmeyen çalışanlar olarak ifade edilebilir. Bu tür çalışanlar olası durumda ve ilk fırsatta bulunmuş oldukları örgütten başka bir örgüte katılmayı istemektedirler.¹⁵³

Düşük örgütsel bağlılıkta, devamsızlıklar, işe geç kalmalar, işe ilgi ve gereken özeni göstermeme gibi örgüt için olumsuz davranışların çoğalmasına bu nedenle verimliliğin düşmesine, çalışanların mesleki gelişimin durmasına, sonuç olarak işten çıkarılmalara, diğer çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmasını engelleme çabalarına ya da saldırgan davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Aynı zamanda, düşük örgütsel bağlılık, iş kalitesinin ve verimliliğin düşmesine, örgüte olan sadakatsizliğin artmasına ve örgüt tarafından arzu edilmeyen çeşitli olumsuz davranış biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹⁵⁴

¹⁵¹ Şeyda Mutlu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, <http://www.paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227> (20 Ekim 2015). Aktaran; Merve Birinci “İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2018, s.149

¹⁵² Doğan ve Kılıç, s.52.

¹⁵³ Koç, s.7.

¹⁵⁴ Solmuş, s.220.

Örgütte çatışma ve belirsizlik yaşanan durumlarda, örgütsel bağlılık derecesi düşük olan çalışandan, işini kaybetme korkusu olmadığı için farklı ve orijinal fikirler ileri sürebilmeleri, düşük bağlılık derecesinin olumlu yanını oluşturmaktadır.¹⁵⁵

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, kendi işleri ile ilgili alanlarda çaba göstermediği gibi bulundukları örgütte, takım ruhunun oluşması için de bir çaba sarf etmezler. Ayrıca, bu tür çalışanlar arasında dedikodu, itiraz, şikâyetler sürekli olduğundan örgütün imaj ve itibarı zedelenmekte, örgütün hem iç hem de dış müşterileri zarar görmektedir.¹⁵⁶

1.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışan için örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı ancak bu duruma karşılık çalışan deneyiminin güçlü olduğu bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu düzeyde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden revize edip şekillendirmesine izin vermemekte ve bu nedenle birey olarak kendi kimliklerini koruma altına almak için çaba sarf etmektedirler.¹⁵⁷ İlmli örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütün bütün değerlerinden ziyade bazı değerlerinin kabul etme istekliliğinde olup, örgütün bazı beklentilerini karşılamayı arzu etmekle birlikte örgütle bütünleşmeyi aynı zamanda kişisel değerlerini korumayı da sürdürmek istemektedirler.¹⁵⁸

İlmli örgütsel bağlılık, “şekilsel bağlılık” ve ya Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer bulan “normatif bağlılık” olarak da isimlendirilebilir. Normatif bağlılık; çalışanların örgütte kalma durumunu, yükümlülük duygularının olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yüksek bir normatif bağlılık duygusu içinde, örgütte çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.177.

¹⁵⁶ Doğan ve Kılıç, s.54.

¹⁵⁷ Doğan ve Kılıç, s.54

¹⁵⁸ Balay, s.88.

¹⁵⁹ Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:26, Sayı: 1, (2011), s.25.

Çalışan, minnettarlık duygusu içerisinde, örgütünün kendisine ihtiyacının olduğunu düşünmekte ve örgütünde kalıp çalışmasının en doğru davranış biçimi olacağını öngörmekle birlikte bu durumun oluşmasında çalışanın değer yargılarının da etkili olduğu belirtilmektedir.¹⁶⁰

Üst düzeyde olan yöneticilerin bu türden çalışanlara karşı duruşu yeterince olumlu olmamaktadır. Bu durum karşısında çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenmekte ve bağlılık düzeylerinin artmasına engel teşkil ettiği ifade edilmektedir. Ayrıca örgüte ılımlı düzeyde bağlılık duyan çalışanların olası ve herhangi bir durum sonucunda kendi değerleri ile örgütsel değerler arasında kalmaları, karar verme süreçlerini zorlaştırmakta ve aksaklıklara sebebiyet vermektedir.¹⁶¹

1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanın içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul ettiğini, tüm değer yargılarını içselleştirdiğini, örgütle tam manasıyla özdeşleştiğini ve örgüte kendisini adadığını ifade eden bir bağlılık düzeyidir. Çalışan, bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirebilmesi için elinden gelen tüm çabayı sarf etme eğilimindedir. Bununla birlikte, şiddetli bir istek içerisinde örgütte kalma hevesindedir.¹⁶²

Yüksek örgütsel bağlılık ile birlikte işe ve mesleğe bağlılık seviyesinin yüksek olmasına dikkat edilmektedir. Mesleğe bağlılık, çalışanın belirli bir alanda bilgi, uzmanlık ve beceri kazanmak amacıyla edinmiş olduğu mesleğini sevmesi, mesleğine önem vermesi, çalışan için mesleğin anlamlı bir değer olma durumunu ifade eder. Çalışan örgüte bağlı olabilir, ancak bu bağlılık mesleğine olan bağlılık derecesi ile aynı oranda olmayabilir. Çalışanın mesleğine karşı tutumları, örgüte olan tutumlarını

¹⁶⁰ Bayram, s.133.

¹⁶¹ Balay, s.89.

¹⁶² Koç, s.8.

da etkilemektedir. Örgüt, çalışanın mesleğine önem veriyorsa bunu fark eden çalışanın da örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olacaktır.¹⁶³

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütüne karşı güçlü bir tutum çerçevesinde eğilim çerçevesinde bağlılık göstermektedirler. Bu çalışanlar mesleklerinde başarılı olacağı için aldıkları ücret düzeyinde de doyum sağlayacak, sadakatlarına karşılık örgüt içerisinde hızla yükselme imkânı bularak ödüllendirileceklerdir.¹⁶⁴

Aynı zamanda bu çalışanların, örgütsel bağlılığı az olan çalışanlara kıyasla örgütte kalma istekleri ve işlerine karşı duydukları ilgi ve gösterdikleri çaba daha yüksektir. Bu çalışanların işe devamsızlık oranları çok düşüktür. Çalışan, hem örgütünün bir üyesi olmaktan gurur duymakta; hem de örgütün yararı için önemli ölçüde çaba sarfetmek istemekte¹⁶⁵ ve bunun neticesinde yüksek performans gösterme eğilimi içerisinde olmaktadır.¹⁶⁶

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde olan çalışanların, yeni ve yaratıcı fikirler üretememesi, değişime karşı büyük bir direnç göstermesi, aşırı strese girmeleri hatta bu bağlılık düzeyinin çok aşırı olması durumunda intihara bile kalkışabilecekleri, yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarındandır.¹⁶⁷

Örgüte yüksek bağlılık duyan çalışanların, özel ve sosyal yaşamlarında gereken dengeyi kuramadıkları için iş dışı sorumluluklarını yerine getirememelerine, özellikle aile ile ilgili ilişkilerde gerginlik ve stres yaşamalarına neden olabilir. İşten ayrılma eğilimlerinin çok düşük olması sebebiyle örgüte yeni üyelerinin kazandırılmasına fırsat vermediği gibi farklı fikir ve bakış açılarının örgütte yer almasına olanak sağlamamaktadırlar.¹⁶⁸

¹⁶³ Canan Ceylan ve Nuran Bayram, “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1 (Nisan 2006), s.107.

¹⁶⁴ Balay, s.89.

¹⁶⁵ Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, s.29.

¹⁶⁶ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:44, Sayı:511, (2007), s.56-57.

¹⁶⁷ Yüksel, s.178.

¹⁶⁸ Solmuş, s.221.

Yukarıdaki bilgilere ek olarak, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, hassasiyetlerinin fazla olması nedeni ile diğer çalışanlara oranla stresten fazlaca etkilenmektedir. Bu gibi durumlarda aidiyet ve güven duygusunun sağlanması durumunda stresin olumsuz yan etkilerinin azalacağı ifade edilmektedir.¹⁶⁹

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde düşük, orta ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz olası sonuçları aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir.



¹⁶⁹ İnce ve Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, s.98.

Tablo 1
Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Çalışan		Örgüt	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	Mesleki gelişimde yavaşlık Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama	Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme Çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular.
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Ait olma, sadakat, güvenlik, etkin olma duygularının gelişmesi Örgütten farklı kimliğin korunması Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması	Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları Örgütsel katmanlar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlanması Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali Örgütsel etkinlikte olası düşüş
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi Çalışanın iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi Sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim yaşanması İş dışı örgütler için sınırlı zaman, enerji Arkadaş ilişkilerinde zayıflama	Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans Örgütsel amaçların karşılanması	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği Geçmiş politika ve süreçlere tam güven Çaba sarf eden çalışanlardan öfke ve düşmanlık

Kaynak: Dona M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 3, (July 1983), s. 46.

1.5. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

İş doyumu, çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya işine karşı göstermiş olduğu duygusal bir tepkidir. Bir başka tanıma göre iş doyumu, çalışanın işini veya iş hayatını değerlendirmesi neticesinde ulaştığı haz hissidir. Çalışanın ulaşmış olduğu bu haz hissi ne kadar yüksek ise işinden sağlamış olduğu doyum da o kadar yüksek olmaktadır. İşe doyumsuzluk ise çalışanın, örgütün örgütsel gelişme düzeyinden veya ödül politikasından memnun olmadığının belirtisidir.¹⁷⁰

Çalışanın iş ve iş çevresiyle ilgili memnuniyet derecesi iş tatmini ya da iş doyumu olarak tanımlanmaktadır.¹⁷¹ İş doyumu, esas manasıyla çalışanların işlerini ne derecede sevdiklerini anlatır. İş, çalışanın önem ve değer verdiği şeyleri ne oranda karşılıyorsa, çalışanın işten alacağı doyum da o derecede yüksek olacaktır. İş doyumu, işin nitelikleri ile çalışanın isteklerinin birbirine uyumu neticesinde gerçekleşir.¹⁷²

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etki etmesi sebebiyle örgütsel psikoloji ve endüstri de önemli bir yer tutmaktadır.¹⁷³ İş tatmini, çalışanın yapmış olduğu işine karşı geliştirmiş olduğu genel tutumu ifade eder.¹⁷⁴ Bu açıklamalar çerçevesinde yüksek tatmin seviyesine sahip olan çalışanın yapmış olduğu işine karşı pozitif bir tutum içinde olduğunu, iş tatmin seviyesi düşük olan bir çalışanın ise yapmış olduğu işine karşı negatif bir tutum içerisinde olduğu ifade edilebilir. Çalışma hayatında olan bir çalışanın örgütünden beklediği manevi ve maddi ödüllerin, gerçekte kazanılmış olması durumunda da iş tatmini gerçekleşebileceği gibi tam tersi durumda iş tatminsizliği gündeme gelecektir.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Kasım

¹⁷¹ Işıl Pekdemir, Oğuz Özçelik, Enis Karabulut ve Cem Cüneyt Arslantaş, “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, **Verimlilik Dergisi**, No:4, (2006), s.16.

¹⁷² Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s.25.

¹⁷³ Türker Baş, “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, (2002), s.19

¹⁷⁴ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**, 8th Ed., New Jersey: Prentice-Hall International, 1997, s.141.

¹⁷⁵ Oya Erdil ve Diğerleri, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, (2004), s.18.

1.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantıda ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Çalışanların performansları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri yükseldiği gibi, örgütsel bağlılık düzeyleri yükseldikçe de performansları artmaktadır. Örgüt içerisinde belirlenen amaç, performansı etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Örgüt içerisinde belirlenen amaçlar ulaşılabilir, ölçülebilir, hesaplanabilir nitelikte ise çalışan da bu doğrultuda hedefine ulaşmak için gereken performansı gösterecek böylece örgütsel bağlılığı yükselecektir. Tam tersi durumlarda yani bir çalışana ulaşılabilir, ölçülebilir, hesaplanabilir olmayan bir hedef verdiğinizde çalışan bu hedefe daha en başından ulaşamayacağını bildiği için, gereken performansı göstermeyecek ve örgütsel bağlılığı düşüş gösterecektir.¹⁷⁶

1.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, birbirine dayalı aksiyonlardan meydana gelen, örgütte, her çalışanın gücüne göre, kendi hakkına düşeni bağlantılı olarak yapmasını ifade eder. Çalışanların, örgüt hedeflerinin belirlenme sürecinde daha fazla katılım göstermelerinin sağlanmasıyla, belirlenmiş hedeflere öncelikle inanmalarını sağlayarak örgüte daha fazla bağlılık duymalarını sağlayacaktır. Belirgin, hesaplanabilir, zamanlanabilir, ölçülebilir ve ulaşılabilir olan hedefler, çalışanların örgüte karşı bağlılık üretmesine olanak verir. Eğer çalışanlar, katılımın meşru, önemli ve değerli olduğunu düşünürlerse bu katılım, bağlılığı arttıracaktır. Katılım, çalışanların örgütle bütünleşmesine ve örgütsel kararlara bağlı kalmasına fırsat verir.¹⁷⁷

Handy, aşağıda yer alan koşulların sağlanması durumunda katılımın örgütsel bağlılığı harekete geçireceğini belirtmiştir.¹⁷⁸

1. Katılma çağrısı içten ve samimi olmalıdır.

¹⁷⁶ Caner Sayın, “Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bağlamında Ankara Enerji Sektörü Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE, 2018), s.38-39.

¹⁷⁷ R. Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Kasım, s.140-141.

¹⁷⁸ Balay, s.141-142.

2. Sorun her kesim çalışan gözünde önemli görülmelidir. Aksi halde katılımın anlamı kalmaz.
3. Anlaşma açık olmalı, grubun almış olduğu karar kabul edilmeli, sadece öneri bekleniyorsa bu en başından belirtilmeli.
4. Etkili katılımın sağlanması için çalışanların bilgi ve yetenekleri izlenmeli ve dikkate alınmalıdır.
5. Son olarak yönetici(ler), katılımı istemelidir.

1.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü

Araştırmacılar, İkinci dünya Savaşının sonrasında örgüt içerisinde olan kültürleri bilmeden ve anlamadan örgütleri kolay kolay değiştiremeyeceklerini görmüşler, örgüt kültürünü değişim için engelleyici bir unsur olarak görmekle birlikte değişim için araç olduğunu da anlamışlardır. Yükselen Japon ekonomisinden etkilenen Amerikan ekonomisi 1970’li yıllarda düşüş yaşaması sebebiyle örgüt kültürü için gerekli olan unsurlara ağırlık vermeye başlamıştır.¹⁷⁹

Örgüt kültürü, değişken birçok alanda faaliyet gösteren örgütlerin sürekli değişim gösteren çevre şartlarına ve çevrenin isteklerine eşgüdümlü olarak yardımcı olmakla birlikte dış çevre ile de uyum göstermesine olanak sağlamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içerisinde ortak davranış ölçütleri geliştirip, paylaşılan ortak norm ve değerler yaratmasını sağlayarak çalışanlara neler yapıp ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici olarak içsel uyum ve çalışma ahenginin oluşumuna katkı sunmaktadır. Bu vesile ile örgüt kültürü, hem örgütlerin sürekli değişen çevre koşullarına entegrasyonunu sağlarken, hem de değişen şartların çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu belirsizlik ve tedirginlik ile ilgili endişelerini gidermede, örgüt içi uyumu, oluşturulan aynı zamanda örgüt çalışanlarıyla paylaşılan değerlerle ve normlarla sağlamaya çalışmaktadır.¹⁸⁰

Modern organizasyonlar geçmişten itibaren edinmiş oldukları tecrübelerle hedeflerine ulaşmak ve başarılı olmak için örgütlerde en önemli unsurun insan olduğunu

¹⁷⁹ Münevver Çetin Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s 13.

¹⁸⁰ Ercan Ergün, “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.9.

görmüşlerdir. Örgütlerde var olan örgüt kültürüne göre, örgütün insana bakış açısı da bu doğrultuda değişkenlik göstermektedir. Dünya da var olan tüm örgütlerin aynı türden örgüte sahip olması olanaksızdır. Çünkü her örgütün içerisinde aynı örgüt kültürü uygulanıyor olsa da örgütü oluşturan insanlar farklı farklıdır, bu nedenle örgütler aynı kültüre sahip olsa dahi aynı başarıyı yakalayamayabilirler. Örgütlerin tüm faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsur olan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın içeriği yakından ilişkilidir.¹⁸¹

1.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Kişilik; bir bireye özgü olan çok değişkenlik göstermeyen, belirli olan bir konuda bireyin nasıl davranacağı noktasında kestirimlere olanak veren özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir.¹⁸²

Kişilik, bir bireyin davranış ve eylemlerini biçimlendiren etmenlerin kendine has olma durumunu anlatır. Sürekli bir biçimde içeriden ve dışarıdan gelen uyarıcıların etkisiyle kişilik bireyin, kalıtsal, biyolojik ve psikolojik edinilmiş tüm niteliklerini, hislerini, güdülerini, arzularını, isteklerini ve sergilemiş olduğu davranışlarını kapsamaktadır.¹⁸³

Kişilik belli bir süreç ve belli bir temel içerisinde oluşmaktadır. Bu oluşumun aktörleri olarak bireylerin doğuştan getirmiş oldukları biyolojik, kalıtsal; içinde yaşamış oldukları, genellikle yazılı olmayan değerleri ve hükmü altında bulunmuş oldukları yapıyı anlatan kültürel; kişinin etkileşim içinde olduğu en özel çevresi olan ailevi/çevre/sosyal; ve kendi yaşamı içerisinde sahip olduğu statü (işçi, patron yönetici, lider vb.)lerden kaynaklı durumsal faktörlerdir.¹⁸⁴

¹⁸¹ İlhami Yücel ve Daimi Koçak, “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, VII-II, 2014, s.45

¹⁸² Mustafa Yaşar Tınar, “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, **MESS Mercek Dergisi**, Cilt:4, Sayı:14, (Nisan 1999), s.93.

¹⁸³ Atilla Yelboğa, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.”, **İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, 196-211.

¹⁸⁴ Recep Kılıç ve Engin Bozkaya, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014/2, Sayı:20, s.154.

Sanayi devriminin etkisi sonrasında insan artık bir makine parçası olarak görülmekten çıkmıştır. İnsanın hem örgütlerin en önemli kaynağı olarak görülmesi hem de verimliliğin sağlanmasında yüklendiği kritik rol, insanın daha detaylı bir şekilde araştırılmasına olanak sağlamıştır. Psikoloji bilimi, kişilik kavramından hareketle insan kişisel farklılıklar üzerinde önemle durarak, insan davranışlarının nedenini araştırmaktadır. Psikologlar, her kişinin doğuştan gelen fizyo-biyolojik özellikleri nedeni farklı kişiliklere sahip olduğunu bulmuşlardır. Hem doğuştan gelen genetik/kalıtsal özellikler hem de çevresel unsurların etkileşimi sonrasında her birey için kendine has olan bir kişilik türemektedir. Kişilerin bu farklı nitelikleri kapsamında yöneticilerin veya örgütlerin genele yayılmış politikaları yanında, kişiliği esas olan özel politikaları da dikkate alması ve uygulaması gerekmektedir. Kişisel politikalar çoğunlukla yöneticiler tarafından belirlenmekte olup, yazılı olmayan ve genellikle biçimsel olmayan kişilik araştırmaları bu gereklilikten ortaya çıkmıştır. Yönetim bilimi de artık psikologlar kadar kişilik üzerinde durmaktadır. Bu nedenle konu özelinde yapılan araştırmaların çoğalmasıyla birlikte literatürde zenginleşmiş, örgüt psikolojisinin psikoloji ana bilim dalı altında bir alt çalışma alanı olarak ortaya çıkmasına aynı zamanda yönetim bilimi ile arasında anlamlı bir bağ kurmasına vesile olmuştur. Bireyin çevresini, işini ve örgütüne olan tutumunun değerlendirilmesinde ve algılanmasında yol gösterici olmuştur.¹⁸⁵

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bu kısımda örgütsel bağlılığın sonuçları stres, devamsızlık, işe geç gelme, iş performansı, verimlilik, iş gücü devri ve işten ayrılma olarak dört alt başlık altında açıklanacaktır.

Çalışanın davranışını etkilemesiyle ve örgüte bağlanmasıyla alakalı dört tür çıktıdan söz edilmektedir.¹⁸⁶

Örgütün hedef ve değerlerine kendini tam olarak adayan çalışanlar, örgütsel etkinliklere aktif bir biçimde katılım gösterirler. Kendilerini örgütüne adanmış olan

¹⁸⁵ Nizamettin Doğan ve Ali Gürsoy, “Kişilikle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi” **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1, (Haziran 2017), s.114-115.

¹⁸⁶ Balcı, s.28.

Çalışanlar, çoğunlukla rgtte kalıp devam etmeye ve örgütün amaçlarına ulaşması için gerektiğinden fazla performans göstererek katkı sunmaya güçlü arzu duymaktadırlar. İşten ayrılma ile örgüte bağlılık arasında ters ilişki mevcuttur. Çalışmaya başlanan ilk zamanlarda, işten alınmış olan doyum, işten ayrılmak için en önemli belirleyici iken; zaman ilerledikçe örgütsel bağlılık iş doyumuna oranla güçlü bir belirleyici olarak, işten ayrılma karşımıza çıkmaktadır.

1.6.1. Stres

Örgütsel stres, “alışanın evre ile ilişkisi olarak tanımlanan ve psikolojik süreçlerden ve bireysel değişkenliklerden etkilenen, bireye fazla fiziksel veya psikolojik istekler yükleyen, durum, dış evre veya bir olayın sonucu olarak ortaya çıkan tepkidir. Örgütsel stres, çalışan ve iş ilişkilerinden doğmuş olan ve çalışanı normal faaliyetlerini yapmasını engelleyen ve değişiklikler getiren bir durumu ifade etmektedir.¹⁸⁷

Örgüt içerisinde ve iş platformunda çalışanların yaşamış oldukları stres iş stresi olarak ifade edilmekte ve çalışanların kendilerine, işin niteliklerine, iş dışı etmenlerin etkisine bağlı olarak ta çalışanların yaşamış oldukları stres seviyesi değişkenlik göstermektedir. Çalışanların kişilikleri dışında örgütten ve yaptıkları işten kaynaklanan bazı etmenler çalışanların stres düzeylerini etkilemektedir. İşten ve örgütten kaynaklı stres yapıcılar; örgütün yapısı, politikaları, iş yapma prosesleri, çalışma şartları, çalışanlar arası ilişkiler, yapılan işin nitelikleri gibi etmenlerdir. Bu etmenlerin dışında çalışanın iş dışından getirmiş olduğu ekonomi temelli sıkıntılar, aile-özel-sosyal problemleri gibi bazı etmenlerin de iş stresi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.¹⁸⁸

Örgüte bağlılığı etkileyen değişkenler arasında, iş arkadaşları ile olan ilişki seviyesi, özerklik ve yöneticinin vermiş olduğu destek, iş sağlığı ve güvenliği, terfi

¹⁸⁷ zlem Uzun ve Elif Yiğit, “rgtsel Stres ve rgtsel Bağlılık İlişkisi zerine Orta Kademe Otel Yöneticileri zerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, (2011) s.183 <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880303.pdf> (29.04.2019)

¹⁸⁸ mer Turunç ve Mazlum elik, “alışanların Algıladıkları rgtsel Destek ve İş Stresinin rgtsel özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, (2010), s.186.

imkânları, dağıtım adaleti, rutin işlerin dışında sürekli değişkenlik gösteren işler de iş stresi de sayılabilmektedir.¹⁸⁹

İş nedeniyle gelen talepleri karşılamakta zorluk yaşayan çalışanlar yaşamış oldukları iş stresi sonrasında, zamanla hem yapmış oldukları işine ve örgütlerine yönelik olumsuz hisler geliştirmektedir. Bu olumsuz hisler belli bir zaman sonra çalışanların, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini konularında örgütlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemelerine neden olacaktır. Aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden önemli bir faktör olarak ta iş stresi karşımıza çıkmaktadır. Belli bir süre sonra beklentilerinin karşılanmadığını gören çalışan işten ayrılmayı düşünecektir. İş ortamında çalışana aşırı rahatsızlık veren aşırı stres düzeyi belli bir zaman sonra çalışanın örgütten kopmasına neden olacaktır. Bu ayrılma niyetinde olan çalışanlar belli bir zaman sonra niyetini eyleme dönüştürerek örgütten ayrılacak ve örgüte bir maliyet yükleyecektir. Çalışanların daha iyi çalışma koşullarında çalışmasını sağlayarak, strese neden olan ve stres sonrası örgütten ayrılmaya karar veren bir çalışan(lar)ın örgüte yükleyeceği maliyetleri de düşünerek, iş stresinden kaynaklı işten ayrılmaları azaltıcı etkin önlemler alması örgütler açısından son derece önemli bir konu haline gelmiştir.¹⁹⁰

1.6.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Devamsızlık, çalışanın çalışması gereken saat dilimleri içerisinde işinde olmamasını ifade etmektedir.¹⁹¹ İşe geç kalma ise, çalışanın iş başında bulunması gereken saatten daha geç zamanda işine gelmesini ifade etmektedir.¹⁹² Örgütsel bağlılığı, olmayan veya düşük olan çalışanların, kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmediklerinden, diğer sebeplere ek olarak, devamsızlık yapma ihtimallerinin daha

¹⁸⁹ Ünsal Sıgı ve Nejat Basım, “İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, (2006), s.133.

¹⁹⁰ Bora Yenihan, Mert Öner ve Kemal Çiftiyıldız, “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, *Sakarya Üniversitesi Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, (2014), s.39. https://www.researchgate.net/profile/Bora_Yenihan/publication/284725167_The_Relationship_Between_Job_Stress_and_Intention_to_Leave_A_Study_on_Automotive_Company/links/565807ca08aeafc2aac11ae1.pdf (29.04.2019)

¹⁹¹ Nursel Telman, Pınar Ünsal, *Çalışanın Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004, s.71.

¹⁹² Çakır, s.175.

yüksek olacağı düşünülmektedir.¹⁹³ Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, devamsızlık yapma eğiliminin daha az olduğu düşünülmekle birlikte diğer çalışanlara kıyasla daha fazla çaba göstererek gayretli ve azimli bir çalışma sergiledikleri bu durum neticesinde daha verimli oldukları düşünülmektedir.¹⁹⁴ Özdevecioğlu tarafından mobilya sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işe devamsızlığa ilişkin davranışlarının ve işten ayrılma eğilimlerinin, örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla daha az olduğu belirlenmiştir.¹⁹⁵

1.6.3. İş Performansı ve Verimlilik

Performans, işi yapan çalışanın, bir grubun ya da bir organizasyonun yapılan işle amaçlanan hedefe karşı olarak hangi noktaya varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiği ya da başarabildiğinin miktar (nicel) ve kalite (nitel) olarak anlatımı ifade etmektedir.¹⁹⁶

Verimlilik unsuru da, örgütsel performansın göstergelerinden bir tanesidir. Verimlilik ise, genel bir tanımla bir örgütün girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.¹⁹⁷ Bu açıklama kapsamında kalite ile verimlilik arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Hizmet ve ilgi sahasında verimliliğin göstergesi kalite iken, ürünlerin üretiminde ve kullanıcıya ulaştırılma aşamalarında verimliliği arttırmadaki odak nokta yapılan iş olmaktadır.¹⁹⁸

Kalite yönetimi kapsamında birçok örgüt çalışanların yapmış oldukları işi önemli bularak ve sahiplenmesi için türlü ödüllendirme sistemlerini uygulamaya

¹⁹³ Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, (2004), s.93.

¹⁹⁴ Murat Ak ve Özcan Sezer, “Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri”, **The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences**, Cilt:3, Sayı:2, (2017), s.117. https://www.researchgate.net/profile/Murat-Ak3/publication/327285713_Turk_Kamu_Sektorunde_Orguetsel_Bagliigin_Etkileri/links/5b86bbe3299bf1d5a7310232/Tuerk-Kamu-Sektoeruende-Oerguetsel-Bagliigin-Etkileri.pdf (29.04.2019)

¹⁹⁵ Özdevecioğlu, s.126.

¹⁹⁶ Edip Özücü ve Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, (2008), s.88. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/145980> (29.04.2019)

¹⁹⁷ Çakır, s.171.

¹⁹⁸ Çakır, s.172.

almaktadır. Böylece örgütler, ödüllendirme sistemlerini uygulayarak örgütsel bağlılığa ve iş tatminine olumlu etkilerini artırmayı hedeflemiştir. Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerini daha da severek ve sahiplenerek bireysel performanslarına olumlu yönde katkı yapmakta böylece ortaya çıkan işin daha da kaliteli olmasını sağlamaktadırlar. Bu durum aynı zamanda örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.¹⁹⁹

1.6.4. İş Gücü Devri ve İşten Ayrılma

İş gücü devri, bir örgütteki çalışanların örgütten ayrılmaları ve örgüte katılma hareketleri olarak ifade edilmektedir. Stratejik insan kaynakları bakımından bu giriş çıkış hareketleri oransal olarak değerlendirildiğinde çalışan planlaması açısından önemli bir veri haline gelmektedir. Bu nedenle iş gücü devri bir örgütteki çalışanların örgüte katılmalarını ve örgütten ayrılmaları ifade ettiğinden bu durumların sebeplerinin bilinmesi ve analiz edilmesinde büyük fayda vardır. Konu ile ilgili yapılan genel değerlendirmelerde işten ayrılmaların zorunlu ve gönüllü olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Gönüllü de olsa zorunlu da olsa, iş gücü devrinin yüksek olması örgütlere maliyet olarak büyük külfet yüklemektedir. Bu külfetler, tekrar yeni işe alım, eğitim, servis gibi idari işler ile ilgili olarak ta ek maliyetler getirmektedir. Bir çalışanın işten ayrılmasının örgüte olan maliyeti çalışanın ücretinin yaklaşık iki katına karşılık gelmektedir ve bu oluşan maliyetin her sektöre aynı ölçüde olumsuz etki yaptığı ifade edilmektedir.²⁰⁰

Çalışanların herhangi bir sebeple örgütten ayrılma yoğunluğu işgücü devir oranı, olarak nitelendirilmektedir. Örgüt üyeliği çalışanın gönüllü olarak kendi isteğiyle olabileceği gibi zorunlu olarak yöneticinin kararı ile de son bulabilir. Bu nedenle ayrılan çalışanların yerine, yeni bir çalışanı işe almak ve eğitmek örgüte yüksek maliyet

¹⁹⁹ Nilay Kaya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013, s.88

²⁰⁰ Muharrem Tuna, “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, (2007), s.45. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/154357> (29.04.2019)

oluşturduğundan, örgütler işgücü maliyetlerini kontrol altında tutmak için adı işgücü devir oranını takip etmek ve gözetmek isterler.²⁰¹

İşgücü devir oranının yüksek olması örgüt için önemli bir problem kalemi oluşturduğu gibi özellikle iş gücü maliyetlerini kontrol altında tutmaları için bu problemin çözümü için gerekli tedbirleri ve problemin kök nedenlerini analiz ederek, çözüm bulmak durumundadırlar. İş tatminin ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde iş gücü devir oranları da yüksektir. Başka bir ifadeyle, işgücü devir hızının düşük olduğu örgütlerde ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık yüksektir.²⁰²



²⁰¹ Barutçugil, s.474.

²⁰² Uygur Akyay, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, (2007), s.83.

İKİNCİ BÖLÜM

ELEKTRONİK TİCARET

2.1. Elektronik Ticaretin Tanımı

Günümüzde teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesi ile birlikte elektronik ticaret kavramı karşımıza sıkça çıkmaktadır. Elektronik ticaretin birçok kurum tarafından ele alınan tanımlarından bazıları ise şöyledir:

WTO (Dünya Ticaret Örgütü)’a göre “**elektronik ticaret; Hizmet ve malların üretim, reklâm, satış ve dağıtımlarının elektronik ortamlarda yayılımının sağlanmasıdır.**”²⁰³

OECD’ye göre elektronik ticaret; açık ağ ya da kapalı ağ üzerinden sayısal verilerin yer aldığı yazılı metin, video görüntüleri ve tüm bunların yapılandırılıp iletilmesine dayanan tüm ticari işlemlerdir.²⁰⁴

CEFACT (Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi)’a göre elektronik ticaret; Tüketim faaliyetleri ve iş yönetiminin sağlıklı işlemesi için biçimlendirilmiş veya henüz yapılanması tamamlanmamış iş bilgilerinin, tüketiciler, üreticiler ve kamu kurumları ile diğer o düzenlemeler arasında elektronik araçlar (Elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, WWW teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılmasıdır.²⁰⁵

Elektronik ticaret kavramı, geniş anlamda tanımlanacak olursa; elektronik ticaret, tüketen kişilerin, işletmelerin ve kamu kurumlarının elektronik ortamda ses, yazı ve görüntü biçimindeki her türlü sayısal verinin kullanılması, iletilmesi ve muhafaza etmek suretiyle kaydedilebilmesi; ilgili kişi ya da kurumların süreci her aşamasında

²⁰³ Elektronik Ticaret Rehberi, http://www.elektronikticaretrehberi.com/eticaret_genel_bilgiler.php#bolum1.1, 2006 Aktaran: Buket Şamil, “E-Ticaret Ve Türkiye’de E-Bankacılığın Gelişimi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2014, s.5.

²⁰⁴ Mehmet Akif Çakırer, **Elektronik Ticaret**, 1. Baskı, Ekin yayın, Bursa, Şubat 2013, s.98.

²⁰⁵ Elektronik Ticaret Rehberi, http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php#bolum1.1, 2006

bilgi sahibi olması, mal ve hizmetlerin müşteriye eksiksiz teslim edilmesi, bedelinin ödenmesi, satış sonrası bakım ve destek hizmetlerinin yerine getirilmesi eylemlerinin süreci olarak tanımlanabilir.²⁰⁶

İletişim ağları ve bilgisayar sayesinde yapılan elektronik işlemler tüm hukuki süreçler en genel anlamıyla elektronik ticaret olarak değerlendirilmektedir. Yaygınlaşan elektronik ticaret sayesinde dünya ölçeğinde kişiler, kendi mevcut hükümetlerinin denetimi dışına çıkabilerek, uluslararası boyutlara varan reklam ve yayın yapma fırsatını yakalamışlardır. Bu sayede bilgisayarlar ve internet erişim kolaylığı ve hızı sayesinde pek çok avantaj taşımakta ve bu sayede en gelişmiş ticaret ağı haline dönüşmüştür.²⁰⁷

2.2. Elektronik Ticaretin Kapsamı

Elektronik ticaret, hemen her çeşit bilgisayar ağını kullanarak, ürünün tasarlanması, tanıtılması, üretilmesi ile ticari sürecin bitiminde ürün tasarımı, üretilmesi, tanıtımın yapılması, ticari muameleler gerçekleşen ödemeyle ilgili tüm süreci ifade eder. Yazılı metin, ses, video biçimindeki verilerin elektronik olarak işlenmesi ve iletimini içerir. Elektronik ticaret çok komplike etkinlikleri içerir. Bunlar içerisinde:²⁰⁸

- Mal ve servislerin elektronik olarak alışverişi,
- Sayısal içeriğin anında kaynaktan sunma,
- Kamu alımları,
- Doğrudan tüketiciye pazarlama ve satış sonrası servisler gibi etkinlikler sayılabilir. Elektronik ticaret, her türden mal ve hizmeti kapsar. Elektronik ticaret alışlagelmiş etkinlikler (sağlık, eğitim) ve yeni etkinlikler (sanal alışveriş merkezleri) olmak üzere bir dizi değişik aktiviteyi kapsar.

²⁰⁶ Önder Canpolat, **E-Ticaret ve Türkiye’deki Gelişmeler**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği, Ankara, Mart 2001, s.4.

²⁰⁷ Şaban Kayıhan ve Habib Yıldız, **Elektronik Ticaretin Hukuki ve Vergi Boyutu**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2004, s.36.

²⁰⁸ http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php#bolum_1.2 (15.06.2019)

2.3. Elektronik Ticaretin Tarihsel Gelişimi

İlk kez 1933 yılında hayatımıza giren ve 1950’li yılların ortasından itibaren yaygınlaşmasını hızla sürdüren “web” temelli uygulamalar, sahada coğrafi olarak uzak olan işletmeleri bile birbiriyle bütünleştirici bir etki uyandırmıştır.²⁰⁹

Elektronik ticaretin gelişimini üç evrede incelememiz gerekir. Bu evrelerden birincisi, Elektronik Veri Değişimi (EDI-Elektronic Data Interchange) evresidir. Her ne kadar EDI’nin meydana çıktığı dönem 1960 yıllara kadar dayansa da, büyük ölçekli işletmeler, ancak 1980’li yıllarda yavaş yavaş EDI uygulamasına geçmeye başlamışlardır. EDI, iş süreçleriyle ilgili belgelerin, bir bilgisayardan diğer bir bilgisayara aktarılması işlemidir. Gönderim işlemi kağıtla yapılmadığından hem kağıt israfını azalmış hem de dünyada kağıtsız ticaret ya da kağıtsız anlaşma yöntemi geçerli olmaya başlamıştır. EDI uygulamaları 1990’lı yıllara kadar büyük ölçüde özel ağlar (VAN) kullanılarak gerçekleştirilmesi tamamen güvenlik kaygısıyla ilgilidir.²¹⁰

Elektronik ticaretin ikinci evresinde internet kaynaklı e-ticaret ile karşılaşırız. EDI ve VAN iletişim sistemlerinin yüksek maliyetli oluşundan ötürü e-ticaretin EDI temelli olarak yayılmasında büyük sorunlar ortaya çıktı. Bunun yanında EDI özellikle ve sadece büyük ölçekli uluslararası işletmeler için elverişli bir uygulama olarak yer alabilmiştir. 1990’lı yıllarda internet, hızla yaygınlaşmış, hatta bırakalım büyük işletmeleri, artık sıradan evlere, oradaki aile fertlerine ulaşmıştır. İnternet dışında kalan pek çok firma, gelişen bu sürecin ayrımına vararak işletmelerini hızla internetle buluşturmuş ve e- ticarete başlamıştır. Bu işletmeler de artık internet dışında kalan pek çok firmanın neredeyse yok olmaya başladığını görmüşlerdir. Hızla kullanıcı sayısı ve her geçen gün şöhreti artan internet, ilk zamanlar firmaları e-ticaret yapmaya çekmiş ve sonrasında anlaşılmıştır ki buna mecbur bırakmıştır.²¹¹

Elektronik ticaretin gelişim safhalarından üçüncü ve sonuncusunda ise e-konsepte ortaya çıkmıştır. 2000’li yılların başından itibaren incelendiğinde e-ticaret

²⁰⁹ Murat Çak, **Dünyada ve Türkiye’de Elektronik Ticaret ve Vergilendirilmesi**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul, 2002, s.14-15

²¹⁰ Reşat Selçuk Erden, “Elektronik Ticaret ve Dış Ticarete Etkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2014, s.27

²¹¹ Erden, s.27.

anlayışının, yüksek düzeyli elektronik konseptteki e-ticarete doğru yöneldiğini görmekteyiz. Bu aşamada ticari uygulamaların birleşimi sayesinde e-ticaret bilgi teknolojileri varlığını hissettirmiştir. Daha detaylı incelendiğinde baktığımızda ticaret dışında da birçok alanda e-konsept uygulamasının ticaret dışında da pek çok alanda yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Online bankacılık, uzaktan eğitim vb. uygulamaları buna örnek olarak gösterilebilir.²¹²

TÜBİTAK ve ODTÜ'nün çalışmaları sonucunda Türkiye'de internet var olmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. 1991 yılında başlayan çalışmalara neticesinde 12 Nisan 1993 tarihinde Türkiye'de ilk internet bağlantısı gerçekleştirilmiştir. İnternet ilk olarak ODTÜ'de kullanılmaya başlanmıştır. 1994 ve 1996 yılları arasında ise sırasıyla Bilkent, Boğaziçi, İstanbul ve Ege Üniversiteleri internet kullanımına başlamıştır. Peşi sıra Mynet, Ekşi Sözlük gibi özel internet siteleri de bu dönemde internet faaliyetine başlamıştır. 1997 yılında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK), elektronik ticaret ağının oluşturulması amacıyla bir toplantı gerçekleştirmiş ve böylece, e-ticaretin yolu açılmıştır.²¹³

2.4. Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret

Teknoloji ilerledikçe bilgi teknolojileri de hızlı bir gelişim göstermiştir. İnternetin hayatımıza girmesinden sonra E-ticaret de bu gelişimden kendi payını almış ve hızlı bir şekilde büyümüş hatta bazı ülkelerde ana sektörlerden biri haline gelmiştir. E-ticaret pazarı dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla gelişmeye devam etmektedir. Bunda, Avrupa seviyesine yaklaşan Türkiye'de satın alma gücünün yükselmesi ve buna bağlı olarak kişisel harcamaların artması büyük oranda etkindir. Denebilir ki yaygınlaşan internet kullanımı e-ticaret pazarının büyümesinin en önemli nedenlerinden biri durumundadır. Türkiye'de, nüfusun %67'sine tekabül eden 54 Milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır ve bunların 51 Milyonu telefonlarından internete bağlanmaktadır. Öte yandan Türkiye'deki nüfusun %67'sinin yani yaklaşık 54 Milyon internet kullanıcısının çok büyük bir kısmının aynı zamanda kredi kartı kullanıcısı

²¹² Serdar Canbaz, **Elektronik Ticaret**, 2. Baskı, Paradigma Kitapevi yayın, Ankara, Mart 2013 s.24

²¹³ Mehmet Demirdöğmez, Nihat Gültekin ve H. Yunus Taş, "Türkiye'de E-Ticaret Sektörünün Yıllara Göre Gelişimi", **Harran Üniversitesi, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, (2018). <https://dergipark.org.tr/download/article-file/528326> (15.06.2019)

olması, e-ticaretin büyümesine katkı sağlayan diğer önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.²¹⁴

Dünya genelinde Private Shopping gibi siteler üzerinden yapılan yıllık alışveriş tutarı ise 100 milyar dolar olarak gerçekleşmektedir. Online alışverişlerde ödeme sistemleri içinde en çok tercih edilen kredi kartı kullanımını %88'lere ulaşmıştır. Bunun % 4' lük kısmı banka kartları tarafından gerçekleştirilirken, %1 lik kısmı havaleye ya da mobil ödemeyi tercih ederken, kullanıcıların %6'lık kısmı ise kapıda ödeme yapmayı tercih etmektedir. Kullanıcıların tutumu çeşitlilik gösterse de e-ticaret, her geçen gün hızla büyümektedir.²¹⁵

Dijital Türkiye 2019 E-Ticaret Raporu'na göre, internetten alışveriş yapan kişi sayısı geçen yıla oranla 7,6 milyon kişi artarak 39,3 milyona ulaşmıştır. E-ticaretteki en büyük harcama kalemi 5,2 milyar dolar ile tatil-seyahat olurken, Türkiye'de, internetten alışveriş yapan kişi sayısının 39,3 milyona, harcama miktarının ise yıllık 11,5 milyar ABD Doları'na ulaştığı belirlenmiştir. Global sosyal medya ajansları We Are Social ve HootSuite'in, istatistik ajansı Statista ile ortaklaşa hazırladıkları "Dijital Türkiye 2019 E-Ticaret Raporu"na göre, önceki yıl 31,7 milyon olan internetten alışveriş yapanların sayısı 2018'de 7,6 milyon kişi artmıştır.²¹⁶

2.5. Elektronik Ticaretin Sosyal Hayata Etkileri

Sosyal alanda gerek eğitim politikaları gerek iş imkânı sağlama potansiyeli ile elektronik ticaretin daha da etkili olabileceği öngörülmektedir. Elektronik ticaretin, aşağıda sıralanacak özellikleri itibarıyla sosyal ve ekonomik yaşam üstüne muhtemel etkileri olacağı tahmin edilmektedir:²¹⁷

- Açık ağ üstünden yapılan elektronik ticaret faaliyetleri, ekonomik iletişimi büyük oranda artıracak bir etki yaratacaktır. Böylece küçük ve orta ölçekli bireysel müşteri ya da sanayi sektörü çok daha kolay ve daha az maliyetli

²¹⁴ Demirdöğmez ve Diğerleri, s.1.

²¹⁵ [https://www.rgsyazilim.com/turkiye-dunyada-e-ticaret/\(15.06.2019\)](https://www.rgsyazilim.com/turkiye-dunyada-e-ticaret/(15.06.2019))

²¹⁶ <https://www.magnetweb.com.tr/blog/dijital-turkiye-2019-e-ticaret-raporu-aciklandi.html>

²¹⁷ İbrahim Güran Yumuşak, **Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F, 15 Şubat 2007, s.8.

bir ticari faaliyet içinde olabileceklerdir. Günümüz dünyasında internet erişimi sağlamak için bilgisayara olan ihtiyacın yakın bir gelecekte teknoloji alanında görülecek gelişmeler sonucunda yeni teknolojik iletişim aygıtlarının bilgisayarı gerekli bir araç olmaktan çıkaracağı öngörülmektedir.

- Elektronik ticaretin hızla yaygınlaşması ve giderek daha çok kişi tarafından kullanılmasında, internetin doğrudan hiçbir kurum ya da kişiye ait olmayan ve kullanıcısının kolay erişim yapmasına olanak sağlayan yapısal donanımının büyük payı vardır. Elektronik ticaret ve internetin kullanıcı sayısı arttıkça her yeni teknolojik gelişmede görüldüğü üzere kullanımı daha da yaygınlık kazanacaktır.
- - Elektronik ticaret; hem mal hem de hizmet üretimi yanında her türlü bilgi alışverişinde zaman kullanımına dönük faydalı avantajlar sağlamaktadır. Günümüzde pek çok şeyin kıymetinin zamanla ölçüldüğü bir ekonomik seviyeye gelebilmek için zamanı etkin kullanmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Elektronik ortamda yürütülen ticari faaliyetler (üretim aşamasında kullanılan ham madde, malzeme ve parçaların temin edilmesinde, ürünlerin dağıtım ve pazarlamasında sağlanan hız, ticari, yasal vb. bilginin çok kısa bir zamanda birçok farklı kimseye ulaşması) zaman tasarrufu bakımından en iyi tasarruf yöntemidir
- Elektronik ticaretin getirdiği yeniliklere örnek olarak yeni dağıtım ve pazarlama teknikleri, yeni işgücü profili ve yeni “tüketici memnuniyeti” gösterilebilir.
- Elektronik ticaretin birçok olumlu dışsal etkisi vardır, buna elektronik ticaretin çarpan etkisi de denebilir. Elektronik ticaret sayesinde satıcı ve alıcının şeffaf ve tam rekabete yakın bir ortamda dirsek teması sağlanarak, kaynakların daha etkin kullanımı sonucunda toplumsal refah artışına katkı sağlanabilecektir
- Elektronik ticaret, doğası gereği hiç şüphe yok ki istihdamın yapısını değiştirme potansiyeli barındırmaktadır. Elektronik ticaretin istihdama dönük tesiri; fiziksel üretim sektörlerinde kısıtlı olmakla birlikte, özellikle

hizmet üretiminde ve üretilen mal ve hizmetlerin pazarlaması aşamasında önemli etkileri olacaktır. Mevcut durumda sistem aracıları, komisyoncular ve toptan satış yapanların belirleyici işlevleri, bir ölçüde (hali hazırda gelişme hızına bakılacak olursa büyük oranda) elektronik ticaretin kapsamına dâhil edilebilecektir. Ayrıca açılacak yeni iş sahaları da bir yönüyle kaybedilen işler için önemli bir telafi imkânı sağlayacaktır.

- Yeni iş sahaları, büyük oranda “sayısal okuryazarlık” olarak ifade edilen, bilgisayar uygulamalarına dayalı işgücünü zorunlu kılacaktır. Bahsi geçen gelişme sonucunda bilgisayar ve iletişim teknolojileri alanında donanımlı insan gücü gereksinimi, eğitim politikalarının tekrar değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.
- Gelişmiş ülkelerden henüz gelişmemiş ya da az gelişmiş olan ülkelere yeni teknoloji ihracı, belli bir oranda kültür transferinin de yapılmasını mümkün hale getirecektir.

2.6. Elektronik Ticaret Sektörünün İstihdama, İşgücü Piyasasına ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin sonucunda yeni ihtiyaçlar belirmeye başlamış ve işletmelerin kendilerini bu yeni duruma uyarlamasını, yeni üretim ve çalışma yöntemini benimsemelerini, modern ve model bir işletme ve personel ilkeleri belirleme politikasını elzem hale getirmiştir. Bilim ve teknolojik gelişmelerde görülen ilerleme, yapılan iş ya da çalışma alanlarının nitelik, nicelik ve tarz bakımından önemli değişikliklerin yaşanmasını beraberinde getirmiş böylece sahada gelişen şartlara uygun olup, değişime ayak uyduracak nitelikli personele ihtiyaç hasıl olmaktadır. Ayrıca işletmeler de personelini bu değişim sürecine hazır hale getirebilmek için büyük bir gayret içinde bulunmuşlardır. Çağdaş yönetim ve çağdaş yönetici tabirleri böylelikle büyük önem arz etmiştir.²¹⁸

²¹⁸ Asım Saldamlı, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:13 (2008), s.240. <https://ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/s13/239-263.pdf>

Siyasal, toplumsal, kültürel alanlarda bilhassa ekonomi ve teknoloji alanlarında görülen hızlı ilerleme ve gelişmeler, firmaların birbirleriyle kıyasıya rekabet etmesinin yolunu açmıştır. İşletmelerin bu süreçte ayakta durabilmeleri ve kendilerini geliştirerek varlıklarını sürdürebilmesi mevcut gelişim ve değişimleri öngörebilecek bir ileri görüşlülükle mümkündür. Bunu sağlamak için işletmelerin doğru, tutarlı, yerinde kararlar alması gerekmektedir. Yönetim alanında strateji barındıran değişiklikler, insan kaynakları yönetiminde de varlık göstermiştir. Bundan böyle o eski tip personel yönetiminden keskin çizgilerle farklılık gösteren insan kaynakları yönetimi de stratejik bağlamda önemli roller üstlenmeye başlamıştır.²¹⁹

Dünyada görülen hızlı değişim, globalleşme ve teknolojik ilerlemeler, firmaların da bu değişim ve gelişmelere ayak uydurmasını gerekli kılmıştır. Yoğun rekabet ortamının etkisiyle firmalar varlık gösterebilmek için daha etkin ve verimli bir işletme faaliyeti sürdürmüştür. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, yaratıcı olabilmelerinin yanı sıra ileriye dönük öngörü sahibi olabilmeleri, teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları ve girdi maliyetlerini en aza indirmeye başlamasına bağlıdır. Tüm bu aşamaların gerçekleştirilmesinde insan faktörünün belirleyici olduğunu gören işletmeler için insana yatırım yapmak kaçınılmaz olmuştur. Bunun neticesinde uluslararası pazarda önemli bir pay sahibi olmak isteyen işletmeler İKY'ye daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Bir işletmede işi bırakan sayısı sürekli artıyorsa, iş kazaları ve meslek hastalıkları tehlikeli sınırlara ulaşmışsa, devamsızlık oranında yükselme varsa, toplu sözleşmeler sürekli problem oluşturuyorsa, çalışanlar iş tatmininden uzak ve moralsiz ise, çalışanların motivasyonu kaybolmuşsa, hatalı ürün sayısı artmış ve maliyetler yükselmişse, verimlilik düşmüşse o işletmede önemli sorunlar var demektir. Böylesi bir süreçte İKY'nin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. İKY bu olumsuzluklara sebebiyet veren nedenleri araştırarak, zamanında alacağı önlemlerle çalışanların etkinliğini ve verimini arttırmayı sağlamaya çalışmaktadır.²²⁰

²¹⁹ Benli, A., & Şahin, I. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması**. Bilgi, 8, 113-124. Aktaran; M. Hanefi Calp, "İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi" **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 18/2, (2016), s.542. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/286757> (15.06.2019)

²²⁰ Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya. Aktaran; M. Hanefi Calp, "İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının

Yönetimin gereksinim duyacağı bilgilerin sağlıklı bir şekilde iletilmesinde bir bilgi sistemi oluşturmak yapılabilecek önemli bir başlangıç adımı olarak düşünülebilir. Bilgi sisteminin özünde yer alan kavram ise veridir. Veri, kabul etmek gerekir ki bilgi çağının en önemli kavramıdır. Bu bakımdan bilgiye çokça gereksinimi olan pek çok sistem için veri, önemli bir kaynaktır. Bilgisayar ve teknoloji alanında yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra görülen önemli ilerlemeler sonucunda insani ilişkilerin tüm aşamalarında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Teknolojinin etkisiyle yaşanan bu değişim, insan yaşamını, politik, siyasi ve ekonomik süreçlerini temelden sarsmıştır. Bilgi kavramı, değişimin temel dinamiği konumunda yer alan bir kavram olarak ön plana çıkmış durumdadır. Yaşamın her anında insan hayatını daha kolaylaştırabilmek üzere güvenilir ve doğru bilginin zamanında kullanılmasının büyük değeri vardır. Zira hızla değişim gösteren bu süreçlerin bitiminde bugün için güncel ve geçerli olan bir bilgi yarın güncelliğini ve geçerliliğini kaybedebilmektedir. Bu durumda mevcut haliyle kullanılan bilgi teknolojileri ve bilgi yönetim sistemlerinin üretkenlik ve verimliliği esas alacak biçimde doğru ve etkin kullanılması, veri tabanını kullanacak ve yönetecek şirketlere rekabette şüphesiz pek çok üstünlük sağlayacaktır.²²¹

İKY özellikle örgütsel bağlam bakımından incelenirse İKY'nin öncelikli hedefleri, kendi iş üretme potansiyeli ile hedeflerini gerçekleştirme imkânı sağlayan tüm işlevlerin birbiriyle ilintili olduğu anlaşılmaktadır. Faal olan iş gücünü örgüte yönlendirebilmek, geliştirmek ve bu iş gücünü aktif biçimde etkin kılmak, İKY'nin ana hedefleri arasındadır.²²²

E-ticaretin iş alanına tesiri; kısa, orta ve uzun vadede değerlendirilmelidir. Kısa vadede elektronik ticaret uygulayan firmalar elektronik ticareti uyguladıklarında net istihdam artışı sağlamaktadır, orta vadede bazı sektörel nedenlerden ötürü istihdam düşüşleri görülmektedir.²²³ Uzun vadede ise elektronik ticaret; pazar payının, üretkenlik ve verimliliğin artması, gelirin artması ile ticarete işler durumdaki malların artması neticesinde istihdamı arttırıcı bir tesire sahip bulunmaktadır. Ayrıca rekabete dönük

Önemi” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18/2, (2016), s.542.
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/286757>(15.06.2019)

²²¹ Calp, s.552.

²²² Calp, s.549.

²²³ Kaan Dericioğlu, **İnternet, Elektronik Ticaret ve Fikri Haklar**, Mart – Nisan 2000, s.28-29

tetikleyici etkisiyle ülke dışındaki firma ve yatırımcılar için oldukça elverişlidir, bunun sonucunda uzun vadede istihdamı olumlu yönde etkileyecektir.²²⁴

Tüketici ve firmalar, elektronik ortamda iş üretecek nitelikli kişilere gereksinim duymaktadır. Bu bakımdan elektronik ticaret istihdam kaybına yol açabildiği gibi yeni iş imkânları da sağlamaktadır. Elektronik ticaretle birlikte yeni iş imkânları; program uygulayıcısı, girişimci danışmanlığı, program geliştiricisi, tüketici davranış danışmanlığı, ağ güvenlik uzmanı, gibi yeni iş alanlarının ortaya çıkması da yeni istihdam olanakları sağlamaktadır. Elektronik ticarete bağlı olarak girişimci danışmanlığı program uygulayıcısı ve geliştiricisi, tüketici davranış danışmanlığı, borsa işlemcisi, ağ güvenliği uzmanı, internet mimarı ve çekirdek programcı gibi yeni tür uzmanlık alanları ortaya çıkmıştır.²²⁵ E- ticaret perakende ve dağıtım işleri insan emeği olmaksızın yapılabildiği için iş kaybına yol açabilmektedir. Bunun yanında eğlence, müzik, posta, reklam, ulaşım, turizm sektörlerinin istihdamı ve buna benzer bilgiye ilişkin mal ve hizmetler, e- ticaretin fazlaca etkisi altında kalmaktadır. E- ticaret ve internetle meydana getirilen bu katma değer, bilişim teknolojisinin yaygınlaşması ve kullanım maliyetinin ucuzlamasıyla gerçekleşen finansman akışı, birçok yeni iş olanağı sağlamıştır.²²⁶

Elektronik Ticaret İşletmecileri Derneği (ETİD) tarafından aktarılan verilere göre bugün e-ticaret sektörü paydaşlarıyla birlikte Türkiye’de yaklaşık iki yüz bin kişiye iş imkânı sağlamaktadır. E-Ticaret sektörünün gelişmesine bağlı olarak e-ticaret sahasında uzmanlaşmış farklı meslek türleri ortaya çıkmaktadır.²²⁷

Dijital Proje Yöneticileri: İçeriklerin ve ürünlerin bütüncül bir dijital bant üzerinde tamamı ile kontrol edilmesini ve ilerlemesini sağlıyorlar.

Dijital Reklam Uzmanları: Ürünlerin ve hizmetlerin reklamlarını ve iletişimini çeşitli dijital reklam platformlarında yapan pozisyon.

²²⁴ Recep Demir, **Ülkelerin Elektronik Ticarete Hazırlık Değerlendirmesi**, Dış Ticaret Dergisi 6, Temmuz, 2001, s.44

²²⁵ Veysel Bozkurt (Derleyen), **Elektronik Ticaret**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.44

²²⁶ Ayla Yazıcı, “Elektronik Ticaretin Ekonomik Boyutu”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 2002, s.12

²²⁷ [http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/e-ticaret-yeni-meslekler-yaratiyor-40687248\(15.06.2019\)](http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/e-ticaret-yeni-meslekler-yaratiyor-40687248(15.06.2019))

Kategori Yöneticileri: Çeşitli ürün ve hizmetlerin özelleşmiş yaklaşım gerektirmesinden dolayı belli kategorilerde özel uzmanların çalışıyor. Daha çok tedarikçilere yönelik çalışan bir görev tanımı.

İçerik Yöneticileri: Çeşitli ürünlere yönelik olarak özel içerikler oluşturabilecek pozisyonlar. Daha çok son kullanıcılara yönelik çalışırlar.

Büyük Veri Yöneticileri: Kullanıcıların dijitalde yaptıkları davranışları takip ederler. Büyük ölçeklerdeki bu verileri anlamlı hale getirip gerek son kullanıcılara kişiselleştirilmiş çözümler oluşturulmasında gerekse tedarikçilere yönelik dinamik tedarik sağlamalarının yapılmasında görev alırlar.

UX Yöneticisi: Farklı ürünlerin içeriklerinin farklı deneyimlerle son kullanıcılara yönelik tasarlanmasında görev alırlar

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

E-TİCARET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Başarılı şirket olmanın günümüzdeki göstergesi; yetenekli ve performans hedefli çalışanları çekmek ve aynı zamanda örgütsel bağlılığı ile aidiyet duygusu yüksek çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Rekabetin hızla arttığı iş dünyasında artık sadece maliyet ve faydalara odaklanan şirketler değil, faydalı olan çalışanı elinde tutabilen şirketler başarıyı yakalayabilecektir. Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini görünce, takdir edilip desteklendiklerinde, saygı gördüklerinde, kendilerine karşı, samimi, içten, şeffaf ve adaletli davranıldığını görüp hissettiğinde, öznel yargılardan uzaklaşmakta, görev ve sorumluluklarını beklenen şekilde yerine getirmek için çabalamakta, motivasyonları artmakta, bu sebeple örgüte kendine yakın hissetmekte ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktör başlıkları kapsamında görüşmeler yapılmış (işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, rol belirsizliği ve çatışması, örgüt kültürü, ücret düzeyi, örgütsel adalet ve örgütsel güven) ve bu başlıkların örgütsel bağlılığa etkileri araştırılmış ve ele alınmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık algısı ile ilgili yapılan araştırmalarda, nitel araştırmaların yok denecek kadar az olması ile birlikte araştırma konusu olan “E-Ticaret Sektöründe Örgütsel Bağlılık Algısı” üzerine yapılan nitel araştırmanın e- ticaret sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette yapılmış olması aynı zamanda teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte e- ticaret sektöründe faaliyet gösteren çeşitli çaplarda şirketlerin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık algısının e- ticaret sektöründe özellikle örgütsel faktörler kapsamında olan alt başlıklarda incelenmesi gerektiği düşünülmüş ve bu konu özelinde nitel bir çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma, Türkiye’de e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren firmalardan birinde gerçekleştirilmiştir. Bu firmada özellikle ekip yöneten ve beyaz yaka ağırlıklı çalışanların örgüte olan bağlılık algısına dair özelliklerinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin olası öncellerinin neler olduğuna dair çalışanlardan kapsamlı bilgilere ulaşmak hedeflenmiştir. Çalışanlara ilk etapta örgütsel bağlılığının olup olmadığı kapalı uçlu soru sorularak öğrenilmeye çalışılmış akabinde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin bu düzlemde çalışanı nasıl etkilediği ve işyeri ortamında bu örgütsel faktörlerin, çalışanların bizzat yaşamış oldukları örneklerle örgütsel bağlılık algısına nasıl etki ettiği incelenmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak katılımcıya örgütsel bağlılığın tanımı olan; “Bireyin çalıştığı örgütte aktif bir biçimde iş yaşamını sürdürme aynı zamanda gelecekte de o örgütte kalma isteğini, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde kendi çabasının da bulunma istekliliğini ve o örgütte kalma eğilimini yansıtmasıdır.” İfadesi okunmuş hatta tanımın anlaşılmasını sağlamak amacıyla aynı zamanda bazı katılımcılara da okutulmuştur. Aşağıda belirtilen, açık uçlu ana sorular öncesi katılımcının demografik bilgileri (doğum tarihi- yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, unvanı, ücreti, kurumdaki kıdem süresi, toplam kıdem süresi) de teyit edilmiş ve nitel bir çalışma yapmak hedeflenmiştir. Bu sorular ise sırasıyla aşağıdaki gibidir.

- Yukarıda yer alan örgütsel bağlılık tanımına göre kendinizi örgüte ait hissediyor musunuz? Burada çalışmayı seviyor musunuz? Sebeb(ler)i?
- Sizi örgüte bağlayan etkenleri ya da kendinizi örgüte bağlı hissetmiyorsanız bunun nedenlerini işyerinde yaşadığınız örneklerle anlatır mısınız?
- Örgütsel bağlılığı artırmak için insan kaynaklarının ne gibi uygulamalar yapmasını önerirsiniz?

Ayrıca demografik bilgiler aracılığıyla elde edilen verilerle örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmanın sonuç kısmında, çalışmaya katılan tüm katılımcıların demografik özellikleri kapsamında katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine göre bilgiler tablo şeklinde belirtilmiştir.

Bununla birlikte, işyeri bazında örgütsel bağlılığı artırmak için İnsan Kaynakları Biriminin, neler yapması gerektiği konusunda görüşmeye katılan çalışanların görüşleri alınarak konu özelinde ve araştırmaya esas olacak çalışanlardan gelen önerilerin kapsamlı olarak değerlendirilmesi ve ortaya konulması da hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren bir e-ticaret şirketinin Gebze yerleşkesinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı şirket, Türkiye'de faaliyet gösteren ve ilk üçe giren en büyük e-ticaret şirketlerinden bir tanesidir. Kurulduğu günden beri hızlı bir şekilde büyüyen, bu nedenle hem ülke ekonomisine hem de istihdama katkı sağlayan aynı zamanda yurtdışına da satış yapması nedeniyle uluslararası arenada da yer alan ve küreselleşme ile birlikte büyüme hızını daha da artırmayı planlayan şirketler arasındadır.

E-ticaret şirketi'nin; İstanbul ilinde 1 genel müdürlük binası, Kocaeli ilinde ise 1 operasyon merkezi bulunmaktadır. Hızlı, pratik ve araştırmacının ulaşmak istediği verilere, bilgilere daha erişilebilir ve kolay olması sebebiyle²²⁸ amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” tercih edilmiş ve Gebze operasyon merkezinde çalışanlar örnekleme oluşturmuştur. Operasyon merkezindeki çalışanlarla direkt olarak temasa geçilerek öncesinde konu ile ilgili hazırlanmış olan sorularla, görüşmeye katılıp katılmayacakları sorulmuş ve toplamda on beş çalışanla görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılarla yapılan görüşmeler birebir görüşme yoluyla yapılmıştır. Ekip yöneten ve yönetici unvanında olan ve araştırma için uygun olan hedeflenen 17 çalışanın hepsi ile birebir görüşme yapılmak üzere önceden görüşülmüş, mevcut iş yoğunluklarına göre çalışanlarla görüşme sağlanmıştır. Ancak çözüm merkezi biriminde görev alan her iki çalışanla birkaç defa randevu alınmasına rağmen mevcut iş yoğunluklarının sürekli ve artan bir şekilde devam etmesi sebebi ile görüşme sağlanamamış, hedeflenen ve ulaşılmak istenen toplam 17 çalışandan, 15 tanesi ile görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca görüşmelerin

²²⁸ Ali Yıldırım. ve Hasan Şimşek. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.

sadece Gebze yerleşkesinde olan operasyon merkezinde yapılmış olması, İstanbul'da Trump yerleşkesinde bulunan genel müdürlüğün mesafe olarak uzak olması ve görüşme yapılan dönemlerde kampanya hazırlıkları olması sebebiyle Trump yerleşkesinde çalışan ve görüşme için uygun olan çalışanlarla görüşme sağlanamamıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak e-ticaret sektöründe çalışan, daha çok ekip yöneten ve beyaz yaka statüsünde toplam 15 çalışanla görüşme sağlanmıştır. Çeşitlilik sağlanması adına, çözüm merkezi, dağıtım operasyonları, lojistik yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynakları ve idari işler bölümlerinde çalışan hem beyaz yaka hem de mavi yaka yöneten yöneticiler çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Görüşmelere 2019 yılının nisan ayında başlanmış ve mayıs ayında tamamlanmıştır. Çalışmaya katılan katılımcıların yaş aralıkları 28 ile 40 arasında değişen, 7 kadın ve 8 erkek katılımcı yer almıştır.

Araştırma evreninin e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirket olması ve literatürde örgütsel bağlılık konusunda, nitel araştırmalardan çok nicel araştırmalar yapılmış olduğu görüldüğünden, hızla büyüyen e- ticaret sektöründe, örgütsel bağlılık algısının özellikle örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler özelindeki alt başlıklarla irdelenmesi gerektiği görülmüş ve bu konuda e-ticaret şirketi seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. İnsanların deneyimlemiş oldukları toplumsal ve bireysel olgu ve olayların ana özelliklerini açıklamak üzere araştırmacının insanları doğal ortamlarında gözlemlemesi, olgu ve olayların oluşum aşamalarını araştırmak için yorumlayıcı ve açıklayıcı bir süreci ifade eden nitel araştırma yönteminin²²⁹ tercih edilmesinin nedenlerinden biri çalışanların örgütsel bağlılık kavramına dair görüşlerine derinlemesine ulaşma amacıdır.

Bununla beraber e-ticaret sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık algısı üzerine yapılan nitel çalışmaların daha az olmasıdır. Çalışmada nitel araştırma

²²⁹ Ali Baltacı, "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018, s.232-274. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/497090> (20.07.2019)

yönteminin veri toplama tekniklerinden “derinlemesine görüşme yöntemi” seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesiyle, görüşmeye katılan çalışanların, konu özelinde görüşleri açık uçlu sorularla daha detaylı alınmış ve çalışanların fikir ve tecrübelerinden daha fazla yararlanma yoluna gidilmiştir. Yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmış ancak görüşmenin gidişatına göre belirlenen sorular hazırlandığı sırayla sorulmamıştır. Konuyla ilgili daha detaylı bilgi almak için araştırmanın ana probleminden uzaklaşmadan farklı ve çeşitli sorular da yöneltilmiştir.

3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknik Yöntemi

Derinlemesine görüşme yöntemi seçildiğinden e-ticaret sektöründe çalışan personel ile öncesinde randevu ayarlanmış ve çalışma saatleri içerisinde görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma yapılacak konu hakkında daha önceden yarı yapılandırılmış soru formunda özellikle demografik bilgileri belirlemek üzere hazırlanmış olan, doğum tarihi, eğitim durumu, cinsiyeti, unvanı, ücreti, kurumdaki kıdem süresi ve toplam kıdem süresi soruları görüşmeye başlamadan önce doldurulmuş ve örgütsel bağlılık ile ilgili hazırlanmış sorular tam sırasıyla sorulmamıştır. Derinlemesine görüşme olması görüşme akışı serbest bırakılmış özellikle zaman ayarlamasında belli bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Görüşülen kişilerden konuya ilişkin daha farklı ve derin bilgiler almak adına görüşme formunda olmayan aşağıda olan farklı ve çeşitli sorular da yöneltilmiştir.

- Yaptığınız iş sizi hangi yönlerde geliştirmektedir ve yaptığınız işin örgütsel bağlılığa katkısı nedir?
- Çalıştığınız dönemlerde yapmakta zorlandığınız bir işinizi anlatır mısınız? Bu işi yaparken çevrenizden, iş arkadaşlarınızdan ya da yöneticinizden yardım istediğiniz oldu mu? Olduysa yardım talebinizi nasıl iletiniz?
- Sizce örgütsel bağlılığı artırmak için yönetim ve liderler neler yapmalı ve nasıl davranmalıdır?

- Belirlenmiş görev tanımlarınız ne sıklıkla değişmektedir ve bu değişimin etkisi size ve işinize nasıl yansımaktadır?
- Yapmış olduğunuz iş ve sorumluluklarınız gereği yeterli ücret aldığınızı düşünüyor musunuz ve ücret düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirebilir misiniz?
- Şirketin ücret dışında sunmuş olduğu yan hakların örgütsel bağlılığa olan etkisi hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Çalıştığınız sürece adalet anlayışınızı zedeleyen bir durumla karşılaştınız zamanlarda örgüte, yöneticinize ya da iş arkadaşlarınıza karşı ne gibi hisler hissettiniz?
- Yaşamış olduğunuz hangi durumlarda örgüte olan güveniniz azaldı?

Nitel araştırmaların, az sayıda katılımcı ile daha yoğun ve uzun süreli yapılan görüşmelerle daha öz derinlemesine veri akışının olacağını vurgulayan McCracken, bu sayede 8 katılımcı ile yapılan görüşmelerin makul olacağını vurgulamıştır.²³⁰ Yine Polkinghome olgubilim çalışmalarına esas olan örneklemelerin genişliği açısından araştırılan olguyu tecrübe eden 5 ile 25 katılımcı arasında değişen bir grup ile derinlemesine yapılan görüşmelerin de yeterli olduğunu belirtmiştir.²³¹

Araştırma kapsamında ve lokasyon nedeniyle toplam 15 çalışan ile görüşme yapılmıştır. Katılımcılar ile yapılan birebir görüşmeler şirket içerisinde yer alan toplantı odalarında ve işyerinde çalışma saati olan 08.00-16.30 saatleri arasında katılımcının uygunluğuna göre hem öğleden önce hem de öğleden sonra gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların her birinin farklı görev ve tecrübeleri nedeniyle görüşmeler standart bir sürede tamamlanmamış en uzun görüşme yaklaşık 2 saat, en kısa görüşme ise 1 saat 15

²³⁰ McCracken G., **The Long Interview**, Sage Publications, Newbury Park California, 1988. S.17 Aktaran; Nuray Akar “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Bıçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2014, s.42

²³¹ Polkinghorne D. E., “**Phenomenological Research Methods**”, der. Valle R. S. ve Halling S., **Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breath of Human Experience** (s.41-60), Springer Publishing, New York, 1989. 17 Aktaran; Nuray Akar “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Bıçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2014, s.42

dakika sürmüştür. Görüşme süresince daha öncesinde manuel olarak hazırlanan ve iki uzman görüşü alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularına önemli ölçüde sadık kalınsa da, görüşmede sağlanan etkileşim ortamına göre de farklı sorular sorulmuş, verilen cevapların doğruluğu ya da katılımcının gerçekte anlatmak istediği konuları netleştirmek adına örneklemeler üzerinden durum pekiştirilmeye çalışılmıştır.

Görüşme esnasında katılımcının söyledikleri katılımcının izni dâhilinde ilgili soru alanlarına ortalama yaklaşık 3 sayfa tutan notlar halinde ve toplam 48 sayfa kayıt altına alınmıştır.

3.4. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

E-ticaret sektöründe örgütsel bağlılık algısı üzerine 15 katılımcı ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen bulgular, özellikle e- ticaret sektöründen çalışan, hem mavi yaka hem de beyaz yaka yöneten beyaz yaka yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları, şirketlerini sevip sevmediği ve aidiyetlerinin olup olmadığı sorgulanmıştır. Görüşmeler sonucunda örgütsel bağlılık algısı açısından teoride karşılığı olan ve örgütsel bağlılığı etkileyen yedi temel faktör doğrultusunda değerlendirilmiştir.²³² Bu temel faktörleri maddeler halinde ve sırasıyla belirtmek gerekirse;

- 1. İşin Niteliği ve Önemi;** Yapılmakta olan işin zorluğu ve çalışanı motive etme potansiyeli, çalışanın işi ile özdeşleşmesi ile birlikte sorumluluk, geri bildirim ve söz aynı zamanda yetki sahibi olması gibi özellikleri²³³ bakımından katılımcıların yaptığı işin niteliğinin örgütsel bağlılık kapsamında ne kadar etkili olduğu yönündeki görüşler ve görüşler sonrasındaki tespitler,
- 2. Yönetim Biçimi ve Liderlik;** Örgütlerde, çalışanların örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık düzeyini etkileyen diğer bir faktör ise yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzlarıdır.²³⁴ Çalışanların yöneticileri olan ilişkileri

²³² Balay, s.61.

²³³ İnce ve Gül, s.71.

²³⁴ Abraham, s.181.

örgütsel bağlılıklarını da önemli ölçüde etkilemektedir.²³⁵ Bu yönüyle yönetici tutum ve davranışlarının, katılımcılar bakımından örgütsel bağlılığa olan etkisi yönündeki görüşler ve görüşler sonrasındaki tespitler,

3. **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması;** Çalışanın kendisinden beklenenlerin tam ve net olarak açıklanmadığı hallerde ortaya çıkan, örgütün o rol için çalışandan beklentilerinin çalışanın kendi beklentilerinden farklı algılandığı durum rol belirsizliğini ifade ederken, çalışanın örgüt içerisinde algıladığı rol ile kendisinden beklenen rol arasındaki uyumsuzluk ise rol çatışmasını ifade etmektedir.²³⁶ Literatürdeki bu ifadelerden yola çıkarak, katılımcıların iş yerinde sorumlu olduğu roller ve algıladığı roller kapsamındaki görüş ve görüşler sonrasındaki tespitler,
4. **Ücret Düzeyi;** Her çalışanın emeği karşılığında hak etmiş olduğu ücreti aldığını bilmesi ve inanması, çalışanın örgütüne karşı olan örgütsel bağlılığını etkileyecektir. Bu kapsamda ücret uygulamalarının adil ve şeffaf olmasına çok dikkat edilmelidir.²³⁷ Ücret düzeyi, çalışanların işe devam edip etmeme karar verme noktasında en belirleyici faktör olarak düşünülmektedir.²³⁸ Bu kapsamda katılımcıların almış olduğu ücretin, örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkisi için belirttiği görüşleri ve görüşler sonrasındaki tespitler,
5. **Örgüt Kültürü;** Örgütün çalışanları tarafından paylaşılan ve çalışanların davranışlarını yönlendiren, genellikle farkında olmadan meydana çıkarılan, bir örgütün içerisinde ve etrafında bir temel olarak kabul görülen, normlar, değerler, varsayımlar, düşünceler ve inançlardan oluşan bir bütün olarak tanımlanabilmektedir.²³⁹ Bu tanım kapsamında örgüt değerlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık algısını nasıl etkilediğine yönelik katılımcıların konuya ilişkin vermiş olduğu görüş ve görüşler sonrasındaki tespitler,

²³⁵ Barutçugil, s.467.

²³⁶ Tınaz, s.42.

²³⁷ Gümüş, s.196.

²³⁸ Oksay ve Hoş, s.7.

²³⁹ Yüceler, s.447.

6. Örgütsel Adalet; Örgüt içerisinde ekonomik ve sosyal olarak gerçekleşen tüm karşılıklı olan ilişki ve etkileşimlerin örgütte algılanan adaleti ve çalışanların üst amirleriyle, çalışma/takım arkadaşlarıyla sosyal bir düzen içerisinde örgütle olan ilişkisini yansıtmaktadır. Çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını öğrenmek için adalet algısının iş ile ilgili parametreleri nasıl etkilediğini anlatır.²⁴⁰ Literatürde yer alan bu anlatım kapsamında örgütsel adalet algısının, katılımcıların örgütsel bağlılık algısını nasıl etkilediğine yönelik katılımcıların konuya ilişkin vermiş olduğu görüş ve görüşler sonrasındaki tespitler,

7. Örgütsel Güven; Örgütsel güven çalışanın, örgütün sağlamış olduğu desteğe ilişkin algılarını, liderin doğru sözlü ve güvenilir olacağına olan inancı ifade etmekle birlikte hem yatay hem de dikey yönüyle örgüt içerisindeki tüm ilişkilerin temeline esas oluşturmaktadır.²⁴¹ Bu açıklama kapsamında katılımcıların örgütsel güven temelli tüm ilişkilerinin, örgütsel bağlılık algısına nasıl etki ettiği yönündeki görüşleri ve görüşler sonrasındaki tespitler ele alınıp incelenecektir.

Ayrıca katılımcılara örgütsel bağlılık algısını ve düzeyini arttırmak amacıyla yapılabilecek İnsan Kaynakları uygulamalarına dair vermiş oldukları öneriler de ele alınacaktır.

3.4.1. Katılımcılara Dair Demografik Özellikler

Görüşmeye başlamadan önce katılımcıların demografik bilgileri araştırmacının bu verilere İnsan Kaynakları biriminde çalışması sebebiyle, şirketin kullanmış olduğu özlük bilgilerini muhafaza eden sistemden yararlanmakla birlikte görüşme esnasında bu bilgilerin veri analizi için kullanılacağı belirtilerek tüm katılımcılardan izin istenmiş ayrıca bu bilgiler teyit edilmiştir.

²⁴⁰ Demir, s.95.

²⁴¹ Ceylan ve Demircan, s.142.

Tablo 2’de görüşmeye katılan tüm katılımcılar görev bazında görev isimleri belirtilmiştir.

Tablo 2
Görev Bazında Katılımcı Sayısı

Görev Tanımları	Katılımcı Sayısı
Çözüm Merkezi Takım Lideri	5
Dağıtım Operasyonları Yöneticisi	1
Kalite Yöneticisi	1
Kıdemli Süreç Geliştirme Sorumlusu	1
Lojistik Yöneticisi	5
Teknik Hizmetler Ekip Sorumlusu	1
İnsan Kaynakları Yönetici Yardımcısı	1
Toplam Katılımcı Sayısı	15

Tablo 3’te görüşmeye katılan katılımcıların yaş bilgisine göre, örgüte bağlılığını bildiren katılımcı sayıları ve yine yaş bilgisine göre örgüt bağlılık oranları verilmiştir.

Tablo 3
Yaş Bilgisine Göre Ortalama Yaş ve Örgüte Bağlılık Oranı

Yaş Bilgisi	Katılımcı Sayısı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Personel Sayısı	Yaşına Göre Örgüt Bağlılığı
28	2	2	100%
30	3	3	100%
31	1	1	100%
33	2	1	50%
34	2	2	100%
35	1	1	100%
37	1	1	100%
38	2	2	100%
40	1	1	100%
Toplam Katılımcı Sayısı	15	14	93%
Ortalama Yaş	34		

Tablo 4’te görüşmeye katılan katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre gruplandırılması ve kurumdaki kıdem süresine göre örgüte bağlılık oranları belirtilmiştir.

Tablo 4
Çalışanın Kurumdaki Kıdem Süresi ve Bu Süreye ilişkin Örgüte Bağlılık Oranı

Kurumdaki Kıdem Süresi	Katılımcı Sayısı	Şirket Kıdem Oranı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Katılımcı Sayısı	Kurumdaki Kıdem Süresine Göre Örgüt Bağlılığı
1-3 Yıl	8	53%	7	88%
3-5 Yıl	4	27%	4	100%
5-7 Yıl	2	13%	2	100%
9 ve + Yıl	1	7%	1	100%
Toplam Katılımcı Sayısı	15	100%	14	93%

Tablo 5’te görüşmeye katılan katılımcıların toplam kıdem süresi yıllara göre gruplandırılmış ve katılımcıların toplam kıdem süresine göre örgüte bağlılık oranları verilmiştir.

Tablo 5
Çalışanın Toplam Kıdem Süresi ve Bu Süreye ilişkin Örgüte Bağlılık Oranı

Toplam Kıdem Süresi	Katılımcı Sayısı	Toplam Kıdem Oranı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Katılımcı Sayısı	Toplam Kıdem Süresine Göre Örgüt Bağlılığı
3-5 Yıl	3	20%	3	100%
9 ve + Yıl	12	80%	11	92%
Toplam Katılımcı Sayısı	15	100%	14	93%

Tablo 6’da görüşmeye katılan katılımcıların cinsiyetleri belirtilmiş ve cinsiyet göre örgüte bağlılık oranları belirtilmiştir.

Tablo 6
Kadın/ Erkek Çalışan Sayısı ve Cinsiyete Göre Örgüte Bağlılık Oranı

Cinsiyeti	Katılımcı Sayısı	Cinsiyet Oranı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Katılımcı Sayısı	Cinsiyete Göre Örgüt Bağlılığı
Erkek	8	53%	7	88%
Kadın	7	47%	7	100%
Toplam Katılımcı Sayısı	15	100%		

Tablo 7’de görüşmeye katılan katılımcıların eğitim durumları belirtilmiş ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık oranları verilmiştir.

Tablo 7
Çalışanın Eğitim Durumu ve Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Oranı

Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Katılımcı Sayısı	Eğitim Durumuna Göre Örgüt Bağlılığı
Lise	4	4	100%
Önlisans	1	1	100%
Üniversite	9	9	100%
Yüksek Lisans	1	0	0%
Toplam Katılımcı Sayısı	15	14	93%

Tablo 8’de görüşmeye katılan katılımcıların ücret düzeyleri gruplandırılmış ve bu ücret düzeylerine göre örgütsel bağlılık oranları belirtilmiştir.

Tablo 8
Çalışanın Ücret Düzeyi ve Ücret Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Oranı

Ücret Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Katılımcı Sayısı	Ücret Düzeyine Göre Örgüt Bağlılığı
1000-3000 TL/Net	2	2	100%
3000-5000 TL/Net	6	6	100%
5000-7000 TL/Net	4	3	75%
7000-9000 TL/Net	3	3	100%
Toplam Katılımcı Sayısı	15	14	93%

Tablo 9’da görüşmeye katılan katılımcıların medeni durum bilgileri ve katılımcıların medeni durum bilgilerine göre örgütsel bağlılık oranları belirtilmiştir.

Tablo 9
Çalışanın Medeni Durumu ve Medeni Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Oranı

Medeni Durumu	Katılımcı Sayısı	Örgüte Bağlı Olduğunu Bildiren Katılımcı Sayısı	Medeni Duruma Göre Örgüt Bağlılığı
Evli	15	14	93%
Bekâr	0	0	0%
Toplam Katılımcı Sayısı	15		

3.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler

3.4.2.1 İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanı motive etme ve işin zorluk derecesine bağlı olarak çalışanın işi ile özdeşleşmesini sağlayan iş nitelikleri kapsamının, gerek ilgi çekici gerek monotonluktan uzak olmasının çalışanın motivasyonunu arttıracığı düşünülmektedir.²⁴² Bunlarla birlikte çalışanın; tecrübelerini, bilgisini kullanabileceği, kendisini geliştirebileceği çalışanın yaptığı işten haz almasını ve mutluluk duymasını sağlayacak, aynı zamanda yaptığı işle hem kendisine hem de şirkete katkı sağlayacağını düşünen çalışanın, örgütsel bağlılığı daha yüksek olacaktır.

Bu kapsamda görüşülen 15 çalışanın hepsi işini sevdiğini, özellikle e-ticaret sektöründe çalıştıklarından müşteri memnuniyetini sağlamak için her birisi kendisi için belirlenen sorumluluk alanının dışına rahatlıkla çıktığını, iş süreçleri geliştirdiklerini, lider bir şirkette çalıştıkları için kendi süreçlerinde özellikle verimliliği arttırmak için çeşitli metotlar geliştirip, yeni fikirler bularak bu fikirlerinin ve düşüncelerinin uygulanmasını sağlayan alanların olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda Goldberg tarafından ele alınan, beş büyük faktör kuramı kişilik özelliği olan sıfatları ele alıp, birlikte karakterize etmekteyse de²⁴³ günümüzde güncel haliyle bilinen beş faktör kuramını ortaya çıkaran Warren Norman,²⁴⁴ beş faktör kişilik kuramındaki sıfatları dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal açıdan denge ve yeniliklere açık olmak beş temel sıfatta sınıflandırmıştır.²⁴⁵ Kısaca bu sıfatları açıklamak gerekirse²⁴⁶; *dışadönüklük*; neşeli, sıcakkanlı, heyecan arayan, cana yakın, konuşkan ve sempatik, *Uyumluluk*; işbirliğinden yana tavır takınan, alçakgönüllü, anlayışlı, temkinli ve samimi, *Sorumluluk*; azimli, sistemli disiplinli, hırslı ve titiz, *Duygusal Denge*; rahat, eleştiriye açık, sabırlı ve özgüvenli, *Deneyime Açıklık*: yaratıcı, analitik düşünebilen, yeniliğe açık olan kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde çalışanların

²⁴² İnce ve Gül, s.71.

²⁴³ Lewis R. Goldberg, "An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, No.6, 1990, s.1217

²⁴⁴ Clifford T Morgan, **Psikolojiye Giriş**, 13. Basım, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1999, s.51.

²⁴⁵ Hossan M. Abu Elanain, "The Five Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", **Sam Advanced Management Journal**, 2007, s.47

²⁴⁶ Morgan, s.313

açıklamaları çerçevesinde sorumluluk bilincinin geliştiği gözlemlenmektedir. Diğer sektörlerle göre e-ticaret sektöründe çok öncesinde planlanan iş planları, iş süreçleri çokça değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla önce yönetim kademesinde olan çalışanlar, bu duruma hızlıca uyum sağlayarak adapte olmalı, bu hızlı dünyaya göre gerektiğinde hemen karar verip uygulamalı ve uygulatmalıdır. Birçok sektörde olduğu gibi e-ticaret dünyasında da müşteri memnuniyeti ön planda olmaktadır. Dolayısıyla şirkette ve e-ticaret dünyasında her süreç öncelikli olarak müşteriye memnun etme üzerine kurulu olduğundan iş süreçleri daha esnek olabilmektedir. Bu durumun bilincinde olan çalışanlar işin doğasında olan hız ve sıkça olan değişikliklere ayak uydurmak durumunda olduklarını aslında bu durumun kendilerini geliştirdiğini belirtmeleri yanı sıra iş süreçlerine ayak uyduramadıklarında performanslarının düşeceğini ve şirkette geleceğe dönük kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını, ilerleyemeyeceklerinin bu durum neticesinde işten ya kendi istekleri ile ya da işveren tarafından belirli nedenlerle iş akitlerinin sonlanacağını düşünmektedirler.

Bu kısımda çalışanın işine karşı olan sorumluluk düzeyinin ne olduğu, yaptığı işin bağımsız olup olmadığı ve yaptığı işte denetim kurup kuramadığı aynı zamanda işine olan sevgisi, ilgisi, işten kaynaklı işi niteliğindeki tüm görevlerinin, çalışan açısından nasıl algılandığını gözlemlemek amacıyla çeşitli sorular sorulmuştur.

Konuyla ilgili olarak katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir;

“Çalışma saatim 08.00-16.30 arasında olmasına rağmen, olur da bir kriz durumunun olma ihtimaline karşı bilgisayarımı hep yanımda taşıyorum, aynı zamanda iş yerinden ayrılısam bile evimden sürekli destek veriyorum, zira bana kimse bir şey söylemese bile sorumluluğum gereği bunu yapmam gerektiğini biliyorum.”

(Katılımcı 1-Takım Lideri)

“Sorumluluğum gereği sosyal medya üzerinden gelen müşteri taleplerini ve şikâyetlerini konu ile ilgili diğer birimler ile gerekli iletişimi yaptıktan sonra ve ilgili bilgileri aldıktan sonra çözüme kavuşturmamız beklenmektedir. Öyle ki kendim de bir müşteri olarak yapmış olduğum bir alışverişte taleplerimin çözüme kavuşturulması, beni nasıl mutlu ederse, bu hassasiyetle işime yaklaşıyor aynı zamanda sosyal medyayı ve işimi sevdiğim için gelen sorunları sanki benim sorunummuş gibi çözüme kavuşturuyorum ve ekibimi bu yönde bilgilendiriyorum gerektiğinde bireysel koçluk yapıyorum.”

(Katılımcı 11-Takım Lideri)

“Bu işi yapmaktan adeta zevk alıyorum ve çok mutlu oluyorum. Sürekli verimliliği artırmak için çeşitli iş modelleri deneyip uygulamaya almaktayız, işimiz stabil değil aksine çok dinamik. İşimizin dinamik olması çok heyecan verici, ayrıca bu durum beni çok geliştiriyor, her gün başka ne yapabiliriz? sorusunu soruyorum kendime ve bu soru beni çok dinç tutuyor, bu nedenle işimi çok seviyorum.”

(Katılımcı 9-Lojistik Yöneticisi)

3.4.2.2. Yönetim Biçimi ve Liderlik

Yapılan görüşmelerde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alındığında çalışanlar çok geniş bir çerçeveden farklı örnekler vererek yönetim biçiminin, liderlik ve özellikle yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden olduğunu dile getirmişlerdir. Öyle ki yöneticilerin tutum ve davranışlarının örgüt içindeki adalet algısını da etkilediği sonucuna varılmıştır. Yöneticilere olan güven düzeyi de örgüt olan bağlılık düzeylerinde bir faktör olarak söylenebilir ve çalışanın işine karşı olan tutumunu hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebildiği gibi çalışanın işine karşı olan tutumunda kişilik özellikleri de etkili olmaktadır. Kişinin, iş hayatında üstleneceği rolü benimseyip, aynı zamanda sosyalleşme süreçleri arasında uyumu yakaladığı takdirde hem kendi amaçları hem de örgütsel amaçlarında bütünlüğü sağlamak adına zorlanmayacaktır. Bu süreçte çalışanın işyerinde kazandığı deneyim, bilgi, yetenek ve beceriler çalışanın özel hayatında da önemli bir yere sahiptir. Başka bir ifade ile kişilik, kişinin çalıştığı çevresini ve işini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir yere sahiptir.²⁴⁷ Yapılan bu çalışma da, çalışanların çalışma ortamında kendilerini rahatlıkla ifade ederek açık iletişimde bulunmalarında ve bu yönleriyle

²⁴⁷ Serpil Aytaç, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, No:96, 2001, s.3

kararlara katılım göstermelerinde bağılı oldukları yöneticinin ya da liderin etkili bir rolü olduğu gözlemlenmiştir.

“Kurumda çalıştığım sürede kendi bölümümde yönetim kademesi çok değişmiş ve her gelen yönetici kendi yönetim biçimini uygulamaya çalışmıştır, örneğin; çok disiplinli bir yönetin anlayışından daha rahat olan ve iş yapmayan bir yönetici iş başına gelmiş ve kendi kadrosunu oluşturmaya çalışmış, bu durum birim ve çalışanlar içerisinde huzursuzluğa neden olmuştur. Kendi özelimde yeni yöneticimle gittikçe artan oranda çatışma yaşadım öyle ki örgütten ayrılma noktasına bile geldim, ancak işimi çok sevdiğim ve mücadele etme kararı aldığım için çalışmaya devam ettim, aynı zamanda iş süreçleri ile ilgili gidişat hakkında geçmiş deneyimlerinden söz hakkı alıp yöneticilerimi bilgilendirmek istediğimde hep reddedildim, dinlenmediğim bu durumlarda çokça demotive oldum ve bu tür zamanlarda örgüte olan bağlılığım azaldı. Bölümümdeki en üst yönetici kademesi olan müdürümden yapmış olduğum bir süreç sonunda teşekkür aldım, ancak bağılı olduğum 1. derece yöneticim yaptığım işi “bir iş yaptın diye hemen havalanma” diyerek küçümsemiştir. Bağılı olduğum yöneticim, kendimin ve aynı pozisyonda olduğumuz çalışma arkadaşlarımın ve ilk derece yöneticilerin de dâhil olduğu whats App grubunda beni rencide eden paylaşımlarda bulunmuş, bu olayın akabinde çok sinirlenmiş ve ayrılma kararı vermişim bu dönemde ayrıca başka e – ticaret şirketinden teklif almıştım. Ancak daha sonrasında sinirim geçtiğinde ve daha aklı-selim düşündüğümde şirketim için verdiğim emeği ve geçirdiğim yılları düşündüğümde mücadele etmem gerektiğini tekrar anladım ve çalışmaya devam ettim. Zaman ilerledikçe yöneticim ile daha fazla iletişime geçtik ve bu vesileyle birbirimizi eskiye nazaran daha iyi tanımaya başladık. Karşılıklı olarak beklentilerimizi ve isteklerimizi anlamaya başlayınca ve zamanın da itici gücüyle en başında beni rahatsız eden anlattığım durumlar, eskisi kadar rahatsız etmemeye başladı ve hala da etmiyor. Ancak bugün bana çalışacağım yöneticiyi seçme hakkı verselerdi, zaman geçmesine rağmen yine diğer yöneticiyi tercih ederdim. Çünkü diğer yöneticiye bağılı çalışanların yönetici ile iletişimlerini daha samimi ve içten buluyorum. Ayrıca çalışanlara vermiş olduğu geri bildirimleri daha yapıcı ve geliştirici olarak değerlendiriyorum.”

(Katılımcı 1-Takım Lideri)

“Bağılı olduğum yöneticimin ilgi ve alakası, iş süreçleri ile ilgili olarak fikrimi sorması ve görüşlerime değer vermesi çalışma alanında beni özgür bırakması çok hoşuma gitmektedir, yöneticimin bu davranışları beni oldukça rahatlatmakta ve yöneticimin bu türden davranışlar sergilemesi örgüte olan bağlılığımı artırıcı yönde olumlu katkı yapmaktadır.”

(Katılımcı 2-İnsan Kaynakları Yönetici Yardımcısı)

“Bağılı olduğum ilk derece yöneticilerim, özellikle iş noktasında geçmiş ve deneyim ve tecrübem olduğunun farkındalığı ile her zaman yanımda olduklarının hissiyatını vermektedir, gelecekte kariyerimi olumlu yönde destekleyeceklerini bilirim, yetenekli bir çalışan olduğumu hem bireysel hem de toplu olarak bir araya geldiğimiz her platformda belirtmekteler, özellikle iş noktasında sürekli bireysel koçluk yapmaktadırlar. Yöneticim ile açık iletişim kurmaktan asla çekinmem öyle ki hata yaptığım zamanlarda bile çok rahatlıkla hata yaptığımı dile getirmekten asla çekinmem ve içimdekileri biriktirmem.”

(Katılımcı 8-Takım Lideri)

“Bağlı olduğum yöneticim ile yaklaşık 10 yıldır tanış halindeyiz. Dolayısıyla yöneticim bana olan güvenini ve inancını her platformda hissettirmektedir. Yöneticim bana ne kadar güvenirse ben de kendimi o derece daha sorumlu hissediyorum ve örgütün çıkarları için işime daha sınıksız sarılıyorum. Ayrıca yöneticimin bütünüleyici ve tamamlayıcı, soğukkanlı, çözümçü, analitik ve en önemlisi işinde profesyonel olması beni bu şirkete bağlayan önemli özelliklerindendir.”

(Katılımcı 9-Lojistik Yöneticisi)

“Bağlı olduğum yöneticimi çok iyi tanıdığımı düşünüyorum. Öyle ki yöneticimin nerede ne yapacağını artık bilir haldeyim. İdari işler biriminde nakit para işlemleri çokça olmaktadır. Bir gün bir tedarikçi firma içinde hangi işlemleri yaptıklarına dair beyaz zarf getirdi bana, bunu gören yöneticim; “ O yine iyisin, sana yine para mı geldi? diye sorunca sanki başka firmalara da iş yaptırdığım için ayrıca onlardan da para alıyormuşum imajını düşündürttüğünden çok kırıldım ve hemen akabinde yöneticim ile görüştüm. Kendisine eğer bana güvenmiyorsa yollarımızı ayırabileceğimi söyledim. Yöneticim ise; “Şaka amaçlı yaptığını, olayı bu kadar ciddiye alacağını bilseydim söylemezdim” dedi. Ben de“ bana olan güveninize inanıyorum ancak bu durumu hele ki başka birimlerin de olduğu diğer çalışma arkadaşlarımın içinde söylemeniz, beni yakından tanımayan başka bir kişinin şirket parasını ve süreçlerini kendi çıkarlarım için kullandığımı düşünmesine neden olabilir, bu nedenle şaka da olsa bana bu türlü ithamlarda bulunmazsanız çok sevinir ve çok memnun olurum.” dedim. Bu konuşmamdan sonra bir daha bu olayı anımsatacak hiçbir olay yaşamadım. Aksine bu şekilde yöneticim ile açık iletişime geçmem ve anlattıklarımı yöneticimin de anlaması, değer verip beni dinlemesi ilerleyen süreçlerde birbirimize olan güvenimizi de iyice perçinlemiştir.”

(Katılımcı 3-Teknik Hizmetler Ekip Sorumlusu)

Bağlı olduğu yöneticim iletişim noktasında özellikle çalışma arkadaşlarım özelinde şeffaf iletişim kurmamaktadır. Konuyu size bir örnekle açıklamam gerekirse, zamanında bana bağlı çalışan ekip arkadaşım ile özellikle iletişim noktasında yaşamış olduğum problem ile ilgili olarak yöneticim konuya gereken önemi vermemiş ve problemin kesin çözümünü için bizi bir araya getirip konuşturması gerekirken maalesef yapmamız gereken iletişimi yapmamıza olanak sağlamamıştır. Yöneticim, sorunun ne olduğunu tam anlamadan sadece iş ayırımına gitmiştir, bu ayırma giderken en başında iş süreçlerinin dağıtımının nasıl yapılacağı kararlaştırılmışken, geçiş tamamlandığında ilk başta konuştuğumuz iş süreçlerinden bazılarını yine ben yapmak durumunda kaldım. Bu iş dağıtım planının bu şekilde olmayacağını en başından konuşmamıza rağmen “sadece raporları ile geçecek” gibi en başında konuştuğumuz iş dağılımını uygulamamış ve tutarsız cevap vermiştir. Aynı zamanda çok kısa sürede süreçlerimiz gereği önemli kriz durumları ile karşı karşıya gelmekteyiz. Bu durumlarda tebrik aldığımız gibi yöneticimizin yanımıza gelerek sırtımızı sıvazlaması beni çok mutlu ediyor. Ancak yoğunluk nedeni ile gözden kaçan küçük işler, çok büyük sorunmuş gibi lanse edilip, yöneticimden hiç beklemediğim şekilde sert tepkiler aldığım da bu gibi durumları anlamakta çok güçlük çekiyorum. Aslında yöneticim, nasıl yoğun ve meşakkatli bir süreçten geçtiğimizi bilmesine rağmen sert tepkiler vermesini tutarsızlık olarak görüyorum. Bence yöneticilerin bu tür davranışları sergilemesi, belli bir zaman sonra ve bu tür durumların yaşanma sıklığına göre de çalışanın örgüte olan bağlılığını azalttığı gibi kimi durumlarda ayrılmasına bile neden olur.”

(Katılımcı 4-Dağıtım Operasyonları Yöneticisi)

“Yöneticim ile senkrazisyonumun ve anlaşmamın çok önemli olduğunu düşünüyorum. Şu anda hala direktörüm olan yöneticim ile ilk zamanlarında çok kez neredeyse her konuda anlaşmazlık yaşadım. Ancak zamanla yöneticimi tanıyıp, iş yapış şeklini anlamaya başladığımda aramızdaki buzların çözüldüğünü gördüm zaman geçtikçe birbirimizi daha iyi anladık ve kolay anlaşabilir hale geldik. Yöneticimin belli yöneticilere daha yakın olmasını hem iş hem de özel paylaşımlarını o yöneticilerle yapmasını doğru bulmuyorum. Özellikle iş paylaşımların daha eşit düzeyde tutması gerektiğini düşünüyorum. İlk zamanlarda bu tür durumların yaşanması çok kez uyumsuzluk sorunlarına neden olmuştur. Bu durumu yaşadığım bir dönemde başka bir şirketten teklif almama rağmen, gideceğim yerde adaptasyon sorunu yaşayacağımı aynı zamanda evli olduğum için teklifi reddettim.”

(Katılımcı 5-Lojistik Yöneticisi)

Ekonomik bir sebep nedeni ile örgütte kalan, çalıştığı örgütten ayrılmaları durumunda örgütte elde ettikleri kazanımları ve yan hakları kaybedeceğini düşünen ve aynı zamanda ikame iş fırsatlarının sınırlı olması nedeni ile örgütte zorunlu olarak çalışmaya devam eden çalışanların bağlılığı devam bağlılığıdır.²⁴⁸ Bu nedenle katılımcı 5- lojistik yöneticisinin belirtmiş olduğu görüşte evli olması sebebiyle devam bağlılığı olduğunu söyleyebiliriz.

“Yöneticim iş süreçlerimde bana yetki ve sorumluluk verdiğinden, bana güvendiğini her daim hissettirdiğinden, tecrübelerini, bilgisini her daim paylaştığından ve beni her sürecin aynı zamanda ilgili projelerin içine çektiğinden kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum ve şirkete olan bağlılığım artıyor.”

(Katılımcı 6-Lojistik Yöneticisi)

“Yöneticim fikirlerime önem vermekte ve insan olarak ta görüşlerime değer vermektedir. İş süreçlerimiz gereği sürekli iş modelleri geliştirdiğimiz için bu çabamızı görmekte desteklemekte ve uygulanması için bize sürekli yön vererek güvendiğini hissettirmektedir. Bir önceki yöneticim terfi almamın gecikmesine sebep olmuştur. Özellikle yapmış ve başarmış olduğumuz işleri üst yönetime anlatamadı ve çalışanın arkasında duramayıp, savunmadı. Bu nedenle hem birimce hem de kişisel olarak hep başarısız olarak görüldük. Öyle ki bu zaman da şirkette kendi adıma bir gelecek göremediğim için başka görüşmelere bile katıldım. Ancak yöneticimin ayrılması ve yönetici değişikliği gerçekleştiğinden tekrar kendimi ispatlamak için çok çalıştım. Çok şükür ki bu çabalarım meyvesini verdi ve bu yıl bence gecikmiş olan terfimi yeni yöneticimin bana güveni sayesinde almış oldum. Bence bir yönetici, gerek birimin gerekse kişi başarısını bir üst yönetime anlatabilmeli ve gösterebilmelidir. Bu durum çalışan için çok önemli olup, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir.”

(Katılımcı 7-Kıdemli Süreç Geliştirme Sorumlusu)

²⁴⁸ Sabuncuoğlu, s.614.

“Bağlı olduğum 1. derece yöneticimi çok seviyorum. Gelişimim için bana çokça yön vermekte ve bu durum beni çok motive etmektedir. Öğretici yanı çok, beni önemsiyor, beni dinliyor ve değer verdiğini hissettiriyor. Bu yönü beni çok mutlu ettiği için şirketimi de çok seviyorum.”

(Katılımcı 10-Takım Lideri)

“Bir önceki yöneticim iş dağılımlarını yönetici fark etmeksizin adaletli yapmaktayken şu anda bağlı olduğum yöneticim sadece iş konusunda değil başka konularda da adaletsizlik yapmaktadır. Birimimizde aslında altı tane yöneticiyiz ancak yöneticimiz sanki sadece iki tane yönetici varmış gibi hareket ediyor. Örneğin, kampanya öncesi neler yapılacağı konusunda ilgili tüm yöneticilerle toplantı yapması gerekmektedir, biz dört yöneticiyi sürekli görmezlikten geliyor ve toplantılara dâhil etmiyor. Yeni kararlar aldığında geçmiş deneyim ve tecrübelerimiz olmasına rağmen danışmamakta ve sürece kesinlikle dâhil edilmemektedir. En başında bilgimiz olması gereken konuları bile ya mail ile ya da normal çalışan gibi bilgi smslerinden işin garibi bize bağlı personelden öğreniyoruz. Her seferinde bu şaşkınlığı yaşasam bile yönetici olduğumu hatırlıyor, önceden bilgim varmış gibi hareket ediyorum. Bu durum beni oldukça üzmemekte ve örgütsel bağlılığımı azaltmaktadır. Yine bir süreç ve projenin tüm sorumluluğu bendeyken ve bu süreçten başarı ile çıktığımda, tebrik ve teşekkür mesajları sanki o sürecin sorumlusu ben değilmişim gibi, diğer iki yöneticiye teşekkür maili atıldığı gibi sorumluluğu ben de olmayan süreç ile ilgili başarısız bir durum yaşandığında uyarı maillerini ben alıyorum. Bu durumu gerçekten anlamıyor ve anlamakta çok güçlük çekiyorum. Bu tür durumların yaşanması hakikaten şirkete bu kadar emek veren olan beni çok demotive ediyor. Böyle durumlarda örgüte olan bağlılığımı sorguluyor ve şirketten uzaklaşıyorum.”

(Katılımcı 13-Lojistik Yöneticisi)

Örgütte olan her türlü kaynağın ve ödüllerin çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmasını ifade eden dağıtım adaleti kavramını²⁴⁹, aynı zamanda bir örgütte ilgili tüm bilgilerin örgütte ilgili herkes tarafından bilinmesi gerekliliğini ifade eden bilgi adaleti kavramının²⁵⁰ katılımcının bu görüşünde yer almadığı, ek olarak çalışanın ifadelerinden yöneticiye olan güvenin de olmadığı görülmektedir.

“Bağlı olduğum yöneticim yaptığım iş ile ilgili sürekli geri bildirim verdiği için kendimi çok mutlu hissediyorum. Fikirlerime saygı göstermesi, beni dinlemesi ve iş süreçlerini geliştirmeme olanak sağladığı için kendimi şanslı hissediyorum. Ayrıca iş ile ilgili konuşabildiğimiz gibi iş dışı konularda da kendisi ile rahatlıkla konuşabilmek benim örgüte olan bağlılığıma olumlu katkı yapmaktadır.”

(Katılımcı 12-Lojistik Yöneticisi)

²⁴⁹ Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2007, s.266-267.

²⁵⁰ Zekiye Burcu Küçükodacı, “Birey Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2014, s.21.

Örgüt çalışanları arasındaki formal düzenlemelere bağlı olmadan ve örgüt çalışanları arasındaki samimiyet ve yakınlık vb. gerekçelerle ortaya çıkan iletişim olan informal iletişim²⁵¹ Katılımcı 12-Lojistik Yöneticisinin görüşleriyle ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda katılımcının yöneticisiyle samimi, şeffaf ve açık bir iletişimin olduğu görülmektedir.

“Takım liderliğine giden süreçte ilk yöneticimin katkısı ve yardımı çok oldu. Beni iş- özel yaşam fark etmeksizin her konuda dinleyip yönlendirmesi beni çok mutlu etmektedir. Benden bir iş istediğinde nedenlerini anlattığından ve yapacağım işin neye katkı sağlayacağını bildirmesi benim işimi daha iyi anlamama fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla işi verdiği verileri neye hizmet ettiğini çok iyi kavradığından yöneticimi iş ile ilgili sorgulamıyorum. Ancak bir önceki yöneticim nedeni anlatmadan çokça iş veriyordu ve bu işin neye hizmet ettiğini sorguladığımda cevap vermiyordu, kendi hırs ve egoları için gerektiğinde ekibini bile gözden çıkarabiliyordu. İletişime kapalı birisi olduğu için kendisi ile açık iletişim kurmakta çok zorlanıyordum hatta kuramıyordum desem daha doğru bir ifade olacaktır. Yöneticimin bu olumsuz davranışları nedeni ile birçok kez ayrılma kararı aldım ancak işimi çok sevdiğim için bu kararımdan hep vazgeçtim. Ancak o süreçte ayrılan çok personel oldu.”

(Katılımcı 15-Takım Lideri)

Çalışanların davranışlarında ve beklentilerinde radikal değişimler yaratmasını sağlayan çalışanın örgütün hedeflerine uyum sağlamasına yönelik etkin davranışlar sergileyen lider olan dönüştürücü liderlik²⁵² tarzını, aynı zamanda örgütün daha önce belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda, çalışanların sorumluluğunda olan görev tanımlarını ve iş rollerini daha açık bir hale getiren ve çalışanı bu yanılla motive eden ve yönlendiren lider olan etkileşimli lider²⁵³ tarzında olan liderlerin olduğunu Katılımcı 15- Takım Liderinin görüşlerinden anlaşılmaktadır.

“Yöneticime fikirlerimi rahatlıkla ve çekinmeden aktarabilmem ve fikirlerimin değer görmesi beni mutlu etmektedir. Fikirlerimin kabul görmemesi durumunda ise fikrimin ya da fikirlerimin neden kabul görmediğini, içinde bulunduğumuz şartlar çerçevesinde teker teker açıklanıp geribildirim verildiği için çok iyi anlayabilmekteyim. Yöneticilerim geri bildirimleriyle sürekli beni geliştirmektedirler, sürecimle ilgili olumsuz bir geri dönüş yaptıklarında bilirim ki bu benim gelişimim içindir. Bence bunu bilebilmek ve anlayabilmek çok değerlidir. Özel nedenlerle izin almam gerekirse çok rahatlıkla özel nedenimi söyleyip izin alabilirim, yöneticim bana güvenir aynı zamanda bana olan güvenini hissettirir. Bu tür

²⁵¹ Nejdet Atabek, **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir il Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s.12.

²⁵² Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik – Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açardan Araştırmalar**, Teoriler ve Yorumlar, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.186.

²⁵³ Canan Ergin ve M. Kamil Kozan, “Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:19, Sayı:54, 2004, s.38.

davranışların çalışanın kesinlikle örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen yazılı olmayan ama çok önemli davranışlar olduğunu düşünüyorum. ”

(Katılımcı 11-Takım Lideri)

3.4.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Görüşmeye katılan tüm katılımcılar, çok net şekilde rol belirsizliği ve çatışması yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Günümüzde teknolojinin daha da hızlı ilerlemesi ve iş süreçlerine uyarlanabilir ve uygulanabilir olması sebebiyle iş süreçlerinin her boyutta dijital süreçlere dönüştüğü bilinmektedir. Teknolojinin hızına ayak uyduramayan ve kendini bu dijital süreçlere adapte edemeyen şirketlerin sürdürülebilirliği de olmayacaktır. Gelişen teknoloji ile birlikte, müşteri memnuniyetini öncel hedefleri arasına alan şirket, mevcut iş kurallarını, modellerini yaşadığı döneme ve çağa uygun revize edebilmeli ve uygulamaya alabilmeli ve bu konuda esnek olmayı başarabilmelidir. Araştırma yapılan şirketin, teknoloji şirketi olması sebebi ile çalışanlar bu süreçte birçok iş modeli geliştirebilmektedir. Geliştirilen ya da yeni bulunan iş modelleri birçok yönüyle incelenip gerekli simülasyonlar yapıldıktan ve son olarak yönetim onayından geçtikten sonra öneri getirdikleri ya da geliştirdikleri iş süreçlerinin uygulamaya konulduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışanlar kendi sorumluluklarında olan ya da olmayan konular hakkında da fikir üretebildiklerini ve yönetim tarafından da desteklendiklerini belirtmişlerdir.

“Terfi almadan önceki görevimde müdürüm bazı konularda sorumluluğum dışında olan ek görevler vermekteydi. İlk zamanlar, neden bu görevi bana veriyor, ben bu görevi yapmak istemiyorum, diye açıkçası çok söyleniyordum ve yapmak istemiyordum. Ancak verilen görevi yaptığımda bir zaman sonra gördüm ki verilen o görevin gelişimime çok olumlu değer katmış. Sonrasında verilen görevlerin bana katma değer getireceğini düşünerek kendimi olumsuz koşullamamaya başladım.”

(Katılımcı 7-Kıdemli Süreç Geliştirme Sorumlusu)

“Prosedürel olarak yapılacak çok iş var bu nedenle hem kendim hem de ekibim yeni fikirler ortaya koyup, yeni süreçler geliştiriyoruz bu durumda beni çok mutlu ettiği gibi aynı zamanda kendimi yeniden ispatlamama neden olmaktadır. Sürekli geliştirme alanı olan ve dokunulacak o kadar iş var ki bu durum beni çok motive etmektedir.”

(Katılımcı 4-Kalite Yöneticisi)

3.4.2.4. Ücret Düzeyi

E-ticaret sektöründe olup bu çalışmaya katılan 15 çalışanın ücret dağılımını incelemek gerekirse; 2 çalışan 2000-2999 TL, 6 çalışan 3000-4999 TL, 4 çalışan 5000-6999 TL, 3 çalışan ise 7000 ile 9000 TL arasında net ücret almaktadır. Görüşmeye katılan 15 katılımcının ortalama net ücreti yaklaşık 5000 TL (Net)'dir. Diğer sektörlerle oranla e-ticaret sektörünün hızla gelişmesi ile birlikte ücretlerin de diğer sektörlerle nazaran daha iyi seviyede olduğunu belirtebiliriz. Özellikle ücretlerin net olması özellikle yılsonuna gelindiğinde ücret maliyetini, işverenin üstlenmesi de yine bu sektöre olan tercihi artıran etmenlerden bir tanesidir demek mümkündür.

Yapılan görüşmelerde on beş katılımcıdan sadece iki katılımcı ücret düzeyinden memnun olmadığını belirtmiştir.

“Yaptığım işi seviyorum ancak sorumluluklarımı ve yaptığım işleri değerlendirdiğimde aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.”

(Katılımcı 2-Kalite Yöneticisi)

“Almış olduğum ücret yapmış olduğum iş ile aynı oranda değildir. Sorumluluğum, özellikle müdürümün, direktör olmasından sonra daha da arttı. Ayrıca bağlı olduğum direktörüm, müdür iken yaptığı birçok işini de bana devretti. Tarafıma birçok iş devredilmesine ve sorumluluk verilmesine karşılık ücretimde bu ölçüde artış sağlanmamıştır. Ücretin, örgütsel bağlılığı artıran önemli bir etken olarak görmekteyim.”

(Katılımcı 4-Dağıtım Operasyonları Yöneticisi)

Ekonomik bir sebep nedeni ile örgütte kalmak zorunda olma durumunu anlatan devam bağlılığı²⁵⁴ kapsamında Katılımcı 2 – Dağıtım Operasyonları Yöneticisi örgüte olan bağlılığını ücret düzeyi üzerinden değerlendirdiği için örgütsel bağlılık düzeyi devamlı bağlılık niteliğindedir.

“Ücretimin bana verilmiş olan sorumluluk ve işler kapsamında yeterli olduğunu düşünüyorum.”

(Katılımcı 10-Takım Lideri)

²⁵⁴ Sabuncuoğlu, s.614

“İşimin sağladığı maddi olanakları beğeniyorum. Piyasadaki durumu araştırdığım ve bildiğim için aldığım ücretin yaptığım işe oranla yeterli düzeyde olduğunu düşünüyorum.”

(Katılımcı 11-Takım Lideri)

3.4.2.5 Örgüt Kültürü

E-ticaret sektörünün öncelikli hedeflerinden biri müşteri memnuniyetini sağlamaktır. E-ticaret sektöründe müşterilerin taleplerini karşılayabilmek, kurumlara rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemli bir konudur. Bu nedenle sektörde rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen kurumlar, iş verimliliğini artırıcı, sürekli iş modelleri geliştirmekte ya da iyileştirmektedir. Bu kapsamda bu modelleri uygulayabilecek, e-ticaretin hızlı ve dinamik yapısına uyum sağlayabilecek ve çalışabilecek benzer performansta, yetkin çalışanların örgüte kazandırılması, süreçlerin işlerliği açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt amaçlarını çalışanlarına aktaramayan ve içselleştirmelerine yardımcı olamayan örgüt, rekabet üstünlüğü sağlayamayarak öncelikle örgüte büyük katma değer sağlayan çalışanları kaybetmeye de başlayacaktır.

Yapılan görüşmelerde on beş katılımcının da sıkı sıkıya süreçlerine uygun işlemler yaptığı görülmekteyse de kimi zaman müşteri memnuniyetini sağlamak ve verimliliği arttırmak için kendi süreçlerinin dışına çıkıp fikir ürettikleri, bağlı oldukları yöneticiler konu özelinde direktif vermemiş olsa dahi bir konu özelinde sorumluluk alarak başkaca görevler alarak esnek çalıştıklarını belirtmişlerdir. Kurumun hedeflerine ulaşmasının ancak yöneticilerin bu sorumluluk bilinç düzeyine gelmesinin yanı sıra yönettikleri ekip çalışanları ile birlikte eşgüdümlü ve hep birlikte çalışma çabaları sonucunda gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Örneğin; kurumda çalışma saat aralıkları 08.00- 16.30 arasında olmasına rağmen işi bitmeyen yöneticiler, mesaiye kalmaları gerektiğini bilmekte olup üstlendiği sorumlulukları yerine getirmek için ayrıca bir direktif beklemeden taraflarına atanan görevleri en iyi şekilde ifa ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan tüm görüşmelerde, yöneticilerin sorumluluk bilincinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticiler, bu sorumluluk bilincini yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşi ile tüm çalışanlara aktarmak istediklerini ve bunu sağlamak için de ekipleri ile belirli periyotlarda bir araya gelerek, gerek birebir gerekse

de toplu şekilde görüşmeler yaparak kurumun hedeflerini çalışanlarına aktardıklarını ifade etmiştir.

“Bazı dönemlerde gerek müşterilerden gelen sipariş sayısının beklenenden fazla olması gerekse de belli dönemlerde yapılan kampanyalar nedeni ile mevcut çalışanlarımız ile gelen sipariş taleplerini karşılamakta zorlanmaktayız. Çalışan, çalışma sonrası başka bir plan yapmışken, iş yoğunluğu nedeni mesaisine devam etmesi gerektiğini belirttiğimizde doğal olarak çalışanlardan tepkiler alıyoruz. Bu tür durumlarda çalışan profilini iyi tanıdığımızdan gerek birebir gerekse de toplu görüşmeler yaparak öncelikle ‘neden mesai yapmamız’ gerektiğini anlatıyoruz. Bu çabalarımız sonrasında kurumumuzun istenen ve hedeflenen seviyeye gelmesi durumunda, daha iyi çalışma şartlarında olabileceğimizi özellikle ücret konusunda belirli dönemlerde yapılan ücret artışlarından hep birlikte yararlanabileceğimizi belirtiyorum. Aslında çalışanlarla özellikle birebir iletişim kurduğumuzda ve gerçekten kurum hedeflerimizi belirttiğimizde bizi daha da iyi anladıklarını düşünüyorum. Kurum hedeflerini sadece biz yöneticilerin değil, tüm çalışanların da içselleştirmesi durumunda daha büyük başarılarla imza atacağımıza inanıyorum.”

(Katılımcı 6-Lojistik Yöneticisi)

3.4.2.6. Örgütsel Adalet

Yapılan görüşmelerde katılımcıların, adalet algısına ilişkin çeşitli görüşleri ele alınacaktır. Görüşmelere katılan katılımcıların, adalet algısının daha çok, yöneticinin tutum ve davranışlarına göre şekil aldığı anlaşılmaktadır. Sonrasında ise örgütte uygulanan performans değerlendirme sistemi ve kurumun çalışanlarına sunmuş olduğu yan haklara yönelik uygulamaları sonrası katılımcıların bu konudaki görüşleri ve bu kapsamda örgütsel adalet algısını zedeleyen uygulamaların neler olduğu açıklanacaktır.

“Kurum dışından, örgütümüze katılan yöneticilerle aynı işi yapmamıza karşın daha düşük bir ücret seviyesinde kalmamıza ve lojistik yöneticilerinin sadece ikisinde şirket aracının olmuş olmasına bir türlü anlam veremiyorum. İş için akşam geç saatlerde çıkmak istediğimde ben evime kurye ile gidiyorum ama benimle aynı unvanda ve aynı işi yapan iki yöneticinin şirket aracı mevcut, istedikleri zaman rahatlıkla çıkma imkânları var ama benim yok. Bu durumu bizzat yöneticimle konuşmama rağmen tatmin edici cevaplar alamamaktan çok mutsuzum, bu durum beni çok üzmekte ve mutsuz etmektedir. Haksızlık olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda kampanya dönemlerinde özellikle dış depo sorumluluğu sadece bende olmasına ve bu süreçte bir problem çıkmamasına karşın, teşekkür mesajı alamıyorum ancak benzer işi iki yöneticiden birisi yapsa direkt kendi adlarının geçtiği teşekkür maili benimde göreceğim şekilde bilgi maillerinde yer almaktadır. Bu mailleri görüyor, okuyor ve bu duruma anlam veremiyorum. Buna karşın benim bilgim olmamasına, ilgili süreçte yer almama rağmen bir hata olduğunda direkt tarafıma uyarı maillerinin de gelmesine gerçekten anlam veremiyorum ve çok sinirleniyorum. Bu türden davranışların çalışanların örgüt bağlılığını önemli ölçüde zedelediğine inanıyorum. Yine başka bir örnek vermek gerekirse göstermiş olduğum performansla göre gerekli ücret ve performans primi alamadığımı düşünüyorum. Performans sisteminin daha sayısal verilerle desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum, bu süreç sadece yöneticinin algısına bırakılırsa adaletli bir

performans değerlendirme sürecinin gerçekleştirileceğine kesinlikle inanmıyorum. 2018 yılında bana bağlı olan bir ekip liderinin performansını “yüksek performans” olarak değerlendirmiştik. Ancak yıl sonu kalibrasyon toplantısında bağlı olduğum yöneticim, değerlendirdiğim ekip liderinin performans sonucunu “ gelişime açık olarak” bana sormadan değerlendirmiş ücret ve performans priminin hesaplanması için İnsan Kaynakları ile paylaşmıştır. Ben de bu durumu ne yazık ki performans sonuçları açıklandığında ekip liderinden öğrendim ve çalışanıma tatmin edici açıklamalarda bulunamadım. Yine operasyon sevkiyat alanında çokça yerleştirilecek palet olmasına rağmen, benim sorumluluğumda olan paletler yürüyüş yolunda olması sebebiyle hakkımda tutanak tutuldu ve sonunda uyarı aldım. Bu durumu adil bulmadığımı belirtmek isterim. Ayrıca bu türden davranışların sadece benim değil diğer çalışma arkadaşlarımda da adalet duygusuna olumsuz yönde etki edeceğini ve bu bağlamda motivasyonlarını düşüreceğine inanıyorum.”

(Katılımcı 13-Lojistik Yöneticisi)

Çalışanların kendi çabaları ile ortaya çıkardıkları performans sonucu ve bu kapsamda oluşturulan kurum ödülllerinden adil bir şekilde faydalanamadıklarına yönelik algıları içeren dağıtımsal adalet²⁵⁵ algısının, çalışanın işyerinde yaşamış olduğu örneklerle uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun aynı zamanda çalışanın içsel motivasyonunu düşürdüğünü ve örgütsel bağlılığını azaltıcı etki yaptığını belirtmemiz mümkündür.

“Bölümümüzde görev yapan iki yönetici de şirket aracı var, ancak ben de yok, bende yöneticiyim ama benim neden yok diye ilk olarak yöneticim ve akabinde idari işler birimi ile görüştüğümde tatmin edici cevaplar alamıyorum. Konu özelinde kurye ya da servis ayarlamak gibi geçici çözümler sunmaktan öte kimse bir şey yapamamaktadır. Bu durum örgütün adalet algısına ciddi zararlar vermektedir.”

(Katılımcı 5-Lojistik Yöneticisi)

Özellikle şirketin yan hak uygulamaları konusunda oturmuş bir prosedürü olmadığını görüyorum. Örneğin; yönetici pozisyonunda çalışıyorum ve yönetici pozisyonunun gerektirdiği haklara sahip olmadığımı gözlemliyorum. Öyle ki iş için kullanmam için verilen cep telefonu çalışmadığı için sıkıntı yaşadım ve idari işlerden değiştirilmesi yönünde talepte bulundum, mevcutta ellerinde telefon olmadığını ve idare etmem gerektiğini belirttiler. Bunun üzerine ben de dört ay kardeşimin telefonunu kullanmak durumunda kaldım. Bence kurumsal bir şirkette bu tür olayların yaşanması anormal bir durum, aynı seviyede olan tüm yöneticilere aynı özelliklere sahip telefon, şirket, aracı, özel sağlık sigortası vb. her ne sunulacaksa bence bunların eşit olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel adalet duygusunu çok zedeler ve çalışanların örgütsel bağlılığı azalır. Aynı zamanda kendi yetkinliklerime benzer ve özellikle genel müdürlükte çalışanların daha hızlı terfi aldığını ve yükseldiğini görüyorum. Bu yükselmenin hangi kriterlere bağlı olduğunu henüz çözemediğim için kendimi bu noktada çok sorguluyorum ve karşılaştırma yapıyorum. Sonunda ben de değil

²⁵⁵ R. Folger, & M. K. Konovsky. “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, *Academy of Management Journal*, 1989, Vol.32 No.1, ss.115-130. Aktaran; Zekiye Burcu Küçükodacı, “Birey-Örgüt Uyum, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE, 2014, s.17

süreçlerimizde bir hata olduğunu düşünüyorum. Bu tür durumların yaşanması da yine örgütsel adalete zarar verdiği gibi örgütsel bağlılığı da düşürücü etki yaptığına inanıyorum.”

(Katılımcı 4-Dağıtım Operasyonları Yöneticisi)

Çalışanın vermiş olduğu ifadelerden, örgütsel kaynakların çalışanlara adaletli ve hakkaniyetli bir biçimde dağıtılma durumunu anlatan dağıtımsal adaletin²⁵⁶ uygulanmadığı sonucuna varılmaktadır.

“Genel Müdürlükte kategori ekibinin hedeflediği satışı tutturması sonrasında performans primi almasını, haksızlık olarak görüyorum, sonuçta o primi tutturabilmeleri, hedeflenen ürünü çıkarmamıza bağlıyken ve o ürünü çıkarmak için biz de onlar kadar efor ve emek sarf ederken sadece kategori ekibinin prim almasını kesinlikle doğru bir uygulama olarak bulmuyorum. Bu uygulama örgütsel adalete zarar vermektedir. Bu primin bizlere de verilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

(Katılımcı 6-Lojistik Yöneticisi)

3.4.2.7. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bir örgütte yer alan güvenin tüm örgütte olması gerektiğini ifade eden²⁵⁷ bir kavram olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel güvenin oluşturulmasını sağlayan en önemli unsurun birey olduğunu da belirtmek gerekir²⁵⁸

Örgütsel güven kavramı konusunda görüşme yapılan katılımcılara soru yöneltildiğinde katılımcılar, özellikle yönetici şahsında şirkete güven duyduğunu ifade etmiştir. Yöneticinin çalışanını dinlemesi, çalışanının fikirlerine değer vermesi/bunu hissettirmesi hatta geliştirdikleri iş modellerini uygulamaya geçirmesine fırsat vermesi, çalışanına saygı göstermesi vb. davranışlar sergilemesi durumunda çalışanın örgüte olan güveninin artacağı, bu duruma bağlı olarak çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının daha da artacağı belirtilmiştir. Katılımcılar, e-ticaret sektöründe çalışanın kendini ispatlaması açısından dokunulacak, geliştirilecek ve iyileştirilecek fazlasıyla alan bulunduğundan gelişme/yükselme fırsatların çok olduğunu, bu durumu değerlendirebilen çalışanların bağlı olduğu yöneticisinin güvenini kazanacağını ve bu güven kapsamında çalışanların

²⁵⁶ Recep Bozlağan, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt:56 (2009), s.273.

²⁵⁷ Neslihan Derin, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik, 2011, s.96.

²⁵⁸ Şermin Şenturan, **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2014, s.180

zaman içerisinde güvene bağlı olarak, kişinin kendi kendini motive etmesini sağlayan içsel motivasyonun²⁵⁹ daha da artacağını ve bu duruma bağlı olarak örgüte olan bağlılıklarının kazan-kazan ilişkisi kapsamında örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde güçleneceklerini ifade etmişlerdir.

“Daha verimli ve katma değerli işler üretebilmek için, çalıştığım kurumda yapılması ve düzenlenmesi gereken çokça işler var. Sorumlu olduğum alanda, depoda bulunan ürünlerin düzenlenmesine ilişkin ön hazırlık çalışması yaptım ve bu planı yöneticilerime sundum. Yöneticilerimin bana güvendiğini biliyordum, ancak sunum esnasında yöneticilerimin de “sana güveniyoruz, sen bu işin altından kalkarsın.” gibi ifadeler kullanması, yöneticilerimin bana güvendiğini bilmek, bunu kendi ağızlarından duymak beni bir kez daha gururlandırdı ve mutlu etti. Eğer yöneticiniz size güvenirse hele ki siz de bunu hissederseniz, o işi başarmak için çok çalışırsınız, aynı zamanda örgüte olan güveniniz ve bağlılığınız inanılmaz derecede artar.”

(Katılımcı 9-Lojistik Yöneticisi)

²⁵⁹ Hikmet Yazıcı, “Kuramsal Bir Bakış”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, (Ocak-2009), s.37

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte özellikle teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişimlerin, örgütsel yaşamda özellikle üretim faktörlerinden olan “emek” faktörünü yerine getiren insan kaynağının, duygu, davranış, düşünce biçimlerinin, iş yapış şeklini etkilediği ve örgütsel başarı için önemli bir unsur olduğu konusu gittikçe önem kazanmaktadır.

Günümüzde şirketlerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biri, yetenekli ve şirkete katma değer sağlayan çalışanların, seçiminden başlayıp, kazandırılması yine zaman içerisinde örgütsel başarının sağlanabilmesi için mevcut ve yetenekli bireylerin şirkette tutunmasını sağlayacak, örgütsel faaliyetler yapmaktan geçmektedir. Çalışanların duygusal bir varlık olduğunu kabul eden, anlayan bununla birlikte insana yatırım yapan örgütler başarılı olacak ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilir hale getirecektir.

Küreselleşmenin, 1980 sonrasında özellikle ekonomik bakımdan daha da önem kazanması ile birlikte artan rekabet, siyasi ve ekonomik olayların etkisiyle de kapsadığı alanın daha da genişlemesine ve yayılmasına neden olmuştur. Küreselleşmenin ettiği alanlardan birisi de hiç şüphesiz çalışma yaşamıdır. Bu süreçte meydana gelen gelişmeler, rekabet üstünlüğünü/yeteneğini ve buna bağlı olarak insan kaynağı kavramını ve bu nedenle bireyi önemli bir konuma getirerek ön plana çıkarmıştır.²⁶⁰

İnternet ile yaygınlaşan bilginin öğrenilmesinin kolaylaşması, çoğalması ve kullanılması aynı zamanda teknolojinin gelişmesi birçok alanda insana kolaylık sağladığı gibi birçok alanda, özellikle finansal anlamda, iş yapabilecek birçok e-ticaret şirketin açılmasına olanak sağlamıştır. Bugün teknolojiyi elinde tutabilen ve kullanabilen gerek devletler gerek kurum ve kuruluşlar bu gücü elde tutabilecek, geliştirebilecek insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Hızla gelişen teknoloji ile birlikte bu gelişmelerle birlikte gelen değişimlere uyum sağlayabilecek çalışanlar, hem kendilerini

²⁶⁰ Neslihan Okakin, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s.3.

hem de çalıştıkları şirketi geliştirecektir. Aynı zamanda bu vesileyle ülke ekonomisine katkı sağlayacak yetenekli, katma değeri yüksek çalışanın seçilmesi ve örgütte tutundurulması şirketlerin önemli stratejilerinden bir tanesi haline gelmiştir. Şirketlerin; kalifiye, yetenekli çalışanı bulduktan sonra örgütte kalmasını sağlaması ve bir anlamda bu çalışanın örgütsel bağlılığını sağlayacak faaliyetlerde bulunması artık çalışma yaşamında kaçınılmazdır.

Günümüzde iş bulabilmek çok kolay olmadığı gibi aynı zamanda iş bulan çalışanın örgütte kalması ve tutundurulması da zorlaşmaktadır. Çalışanın, örgüte olan bağlılığı ilk aşamada ücret düzeyi üzerinden gerçekleşmiş olsa da örgüte katıldıktan sonra çalışanın örgüte bağlanmasını ya da bağlanmamasını tetikleyen en önemli faktörler örgütsel bağlılığı hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörlerin çalışanda oluşturduğu algılardan geçmektedir. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında çalışanı motive eden beş örgütsel faktörün; işin niteliği, çalışma şartları, yönetici/yönetim tarzı, ücret ve çalışanın çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini konu alan örgütsel faktörlerin olduğu görülmektedir.²⁶¹

Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışanların örgütsel bağlılık algılarına yönelik derinlemesine görüşlerini değerlendirmek amacıyla, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler ekseninden bir inceleme ve değerlendirme yapma amaçlanmış olup, Gebze’de faaliyet gösteren, Türkiye’nin e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinden birinde ve çalışanlarla ortalama bir saat on beş dakika süren derinlemesine görüşmeler yoluyla araştırmaya katılımı sonucu sağlanmıştır. Görüşme sorusunun ilki olan ve doğrudan görüşme yapılan çalışana, *“Bireyin çalıştığı örgütte aktif bir biçimde iş yaşamını sürdürme aynı zamanda gelecekte de o örgütte kalma isteğini, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde kendi çabasının da bulunma istekliliğini ve o örgütte kalma eğilimini yansıtmadır.”* örgütsel bağlılık tanımı okunduktan ya da çalışanın da anlaması için kendisinin okumasına da olanak sağlanarak okumasından sonra sorulan; *“Yukarıda yer alan örgütsel bağlılık tanımına göre kendinizi örgüte ait hissediyor musunuz? Burada çalışmayı seviyor musunuz? Sebeb(ler)i?”* sorusu olmuştur. Görüşmeye katılan beyaz yaka ve ekip

²⁶¹ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s.102.

yönetme sorumluluğu olan 15 yönetici çalışandan 14'ü *“Kendimi örgüte bağlı hissediyorum ve çalıştığım örgütü seviyorum.”* cevabını vermiştir. Bir başka deyişle görüşmeye katılan çalışanların %93'ü örgütüne olan bağlılığını dile getirmiştir. Bu cevaplardan sonra çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel bağlılık faktörleri kapsamında irdelenmiştir.

Çalışanlar operasyon merkezinde çalıştıklarından, operasyonu yoğun iş süreçlerinde görev almaktadır. İşin niteliği ve önemi kapsamında çalışanlar kendi alanlarında toplam kıdem bakımından tecrübeli personeldir. Toplam kıdem süresi bazında on beş çalışanın, on ikisi dokuz (yıl) ve üstü kıdemde olup, üç çalışan ise üç-beş yıl arasında toplam kıdeme sahip olduklarını ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışanların kendi alanlarında tecrübeli ve kıdemli olduğu anlaşılmaktadır. E- ticaret sektörünün ana iş kollarından biri olan lojistik yönetimi de önemli bir yere sahip olmakla birlikte, şirkette çalışan orta düzey ve her biri kendi alanında büyük sorumluluk üstlenen tüm lojistik yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Bu bağlamda beş lojistik yöneticisinin örgütsel bağlılığı yüksek seviyede çıkmıştır. İşin niteliği gereği e – ticaret sektöründeki yoğunluk diğer sektörlere daha fazla olup, üretim sektöründe olduğu gibi önceden bilinen,planlanan bir şekilde ve süreçte gerçekleşmemektedir. Müşteriden gelen sipariş, gün gün, saat saat hatta dakika dakika değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini öncelikli amaçları arasına alan şirket, müşteri memnuniyetini sağlamak adına daha kaliteli, daha hızlı, daha verimli ve şirket ticari amaçlarından biri olarak daha fazla kâr elde edebilmek için iş süreçlerini son derece esnek yönetmek zorundadır. Aksi takdirde müşteri memnuniyetini sağlayamayacağını düşünmektedir. Bu kapsamda görüşmeye katılan tüm yöneticiler yönettikleri ve sorumlu oldukları alanlarda aynı zamanda iş süreçlerinde daha esnek olmak ve bu esnekliği de yönetmek durumunda olduğunu ifade etmektedir.

Özellikle lojistik yöneticileri başta olmak üzere görüşmeye katılan tüm yöneticiler işlerini çok sevdiklerini belirtmiş olup sektör itibariyle esnek olmak gerektiğinin bilincinde olduğunu teyit etmiştir. Bu kapsamda iş süreçlerini yürüten yöneticiler, aynı zamanda yönetme sorumlulukları olan tüm çalışanlarına bu iş bilincini ve sorumluluğunu aşıladığını gerekirse birebir koçluk ta yaptıklarını belirtmişlerdir.

Yönetim biçimi ve liderlik başlığında yapılan görüşmelerde çalışanlar bağlı oldukları yöneticileri çeşitli özellikleriyle eleştirmiştir. Çalışanlar, yöneticilerin iletişim noktasında daha şeffaf, açık ve net olmaları, daha adaletli davranmaları, takdir ve ödüllendirmenin, performans değerlendirmelerinin yanında aynı zamanda örgütsel cezalandırmaları da adil yapmaları gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Görüşmeye katılan yöneticiler aynı zamanda yöneticileri ile ilgili bir sorun yaşadıklarında iletişim noktasında bir sıkıntı yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. Yapılan görüşmeler sonucunda yönetici ile yaşanan iletişim kaynaklı sorunlarda, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı aynı zamanda örgüte olan güvenlerinin de sarsıldığı yönünde görüşleri de yer almaktadır.

Ücret düzeyi noktasında görüşmeye katılan tüm çalışanlar, başka bir şirketten daha iyi ve ciddi bir oranda teklif gelmediği sürece örgütten ayrılmayacağını belirtmiştir. Ücret kriteri yanında gidilecek şirketin kurumsal olup olmadığı, çalışanların o şirketin kendilerine bir katma değeri olup olmadığının ve bunlara ek olarak böyle bir sürecin gelişmesi halinde ailelerinin de görüşlerinin, karar verme süreçlerinde çok etkin rol oynayacağını ifade etmiştir.

Tüm bu açıklamalar haricinde çalışanlar, beşeri ilişkiler kapsamında daha fazla değer gördüğünü hissettiğinde, iş süreçlerindeki kariyer yollarının açık ve daha net prosedürlerle desteklendiğini anladığında, yöneticilerin sorumluluğu altında bulunan ve kademe bakımından aynı düzeyde olan çalışanlara daha adil, daha eşit bir şekilde yaklaşmaları ve bunu inandırıcı davranışlarıyla sergilemeleri halinde örgütsel bağlılıklarının artacağını ifade etmiştir. Bununla birlikte şirketin; yan hak ve ücretler konusunda açıklanabilir ve anlaşılabilir düzeyde prosedür uygulaması ve sektör içerisinde ücretlerinin görece olarak daha üst seviyelere çekilmesi durumunda çalışanların örgütsel bağlılığının daha da artacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların; örgütsel bağlılık algısına ilişkin, yapılan görüşme sonrasında kendi fikirlerini ve önerilerini ifade etmeleri adına, *Örgütsel bağlılığı artırmak için İnsan Kaynaklarının neler yapmasını önerirsiniz?* diye açık uçlu bir soru sorulmuştur. Bu kısımda katılımcıların bu açık uçlu soru sonrası vermiş olduğu önerilere ve görüşlere yer verilecektir.

Görüşmelere katılan katılımcıların çoğunluğu, ücret düzeyinden memnun olmasına rağmen, yine ücret artışının sağlanması gerektiğini belirterek örgütsel bağlılığı artırıcı önemli bir etken olduğunu, hem rekabet üstünlüğü sağlayabilmek hem de yetenekli çalışanı örgüte çekebilmek ve örgütte tutundurabilmek adına önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin önderliğinde, belirli periyotlarda şirketin amaçlarının, şirketin mali bakımdan hangi aşamada olduğunu ve şirketin geleceğine dair ne öngörüldüğü yönündeki misyon ve vizyon durumunun, belli periyotlarla çalışanlara toplu ya da bireysel olarak aktarılmasının sağlanması, çalışanlardan bilgi saklanması algısını yıkacağını aynı zamanda üst düzey bir yöneticinin bu şekilde şirket hakkında bilgi vermesi, çalışanların şirket hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına olanak sağlanmasına bu sayede şirketi daha yakından tanımasına imkan sağlayacağı belirtilmiştir. Bu tür konuların sadece üst düzey seviyesindeki yöneticilerin bilmesi gerekliliği algısının da yıkılacağını, böylece çalışanın, şirketin bir parçası olduğu büyük resmi daha da iyi anlamasına vesile olarak değer gördüğünü hissetmesine ve bu bağlamda bu tür faaliyetlerin çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı yönde etki edeceğine dair görüşler paylaşılmıştır.

Kolektif düzeyde gerek işyerinde gerekse de işyeri dışında yapılan keyif verici sosyal aktivitelerin, takım oyunlarının çeşitlilik ve sayısının artırılmasının,(ödüllü yarışmalar, karaoke, futbol, basketbol vb. takımlarının kurulması ve buna benzer birlikte olma coşkusunu artıracak aktiviteler), takım ruhunun ortaya çıkardığı ortak bir sinerji ile çalışanların daha mutlu ve keyifli olmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı artıracığı yönünde çeşitli görüşler paylaşılmıştır.

İnsan Kaynakları Biriminin toplu ve bölüm bazında belirli periyotlarla çalışanlarla toplantı yapmasının ve bu vesile ile çalışanları daha yakından tanımasına, örgüt içindeki birlikte olabilme/kaynaşmanın sağlanmasına önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Yönetim ile çalışanlar arasında köprü olan İnsan Kaynakları, bu platformlarda çalışanların çeşitli görüşlerini alarak, işyerinde yaşanan temel sorunların neler olduğunu saptayıp, sorunlara ilişkin düzenlemeler yaptığında çalışanlar da sorunlarının ele alınıp çözüme kavuşturulduğunu gördüğünde kendilerini değerli

hissedecek, rahatlıkla iletişime geçip fikirlerini beyan edebilecekleri görüşü paylaşılmıştır. Zaman içerisinde bu görüşmelerin birebir yapılarak çalışanların daha yakından tanınması gerektiği, bu tür şeffaf ortamların çalışanların kendilerini rahat hissetmesine olanak sağlayarak bu bağlamda örgütsel bağlılıklarını da artıracakı belirtilmiştir.

İnsan Kaynakları Birimi önderliğinde yöneticilerin çalışanlarla, çalışma ilişkilerini yönetmek adına çalışan ile “nasıl iletişim kurmaları gerektiği” yönünde çeşitli açıklayıcı sunumlar yapması ve bu konuda özellikle yöneticileri bilgilendirmesi, (Örneğin; performansı düşük olan çalışana nasıl davranılması ya da bu düşük performans sorununun aşılmaması durumunda işten çıkışı olacak çalışana yaklaşımın nasıl olacağı yönünde bilgilendirmeler yapılması) gerektiği bu sayede kurumsal kimliğe zarar vermeden, çalışanı kırmadan ve incitmeden ilgili geri bildirimin verilmesinin sağlanması ve iş akdi sonlanacak olan bir çalışanın örgütten ayrılırken bile örgütün kurumsal imajı hakkında olumsuz bir intiba oluşturmamasına sebebiyet vermemesi adına, etkili bir iletişim kurmasını sağlamak ta yine örgütsel bağlılığı çeşitli yönlerden etkileyeceği görüşü paylaşılmıştır. Şöyle ki performansı düşük bir çalışanla etkili bir iletişim, çalışanı örgüte kazandırabileceği gibi tamamıyla örgütten te koparabilmektedir. Örgütten kötü bir şekilde ayrılan çalışanın, çevresine örgütü hakkında olumlu bildirimlerde bulunmayacağı gibi, bu durum, kurum imajını olumsuz yönde etkileyecek hem örgüt içerisinde yetenekli çalışanın tutundurulmasında hem de örgüt dışarısından yetenekli çalışanların kazanılmasında olumsuz etki yapacak ve örgüte olan bağlılığı da azaltacağı görüşü paylaşılmıştır. Bu açıklamalara ek olarak insan kaynakları biriminin bir örgütte yönetim ile çalışan arasındaki köprü özelliği olması nedeni ile hassas ve stratejik bir konumda dengelendiğinden özellikle insan kaynakları çalışanlarının, samimi, güler yüzlü, pozitif, iletişim becerileri gelişmiş, rahatlıkla uyum sağlayabilen ve iletişim kurabilen, çalışanlara değer veren aynı zamanda çalışanlara bunu hissettiren, bireylerden oluşması gerekliliği paylaşılan önerilerdendir.

Eğitim konusunda çalışana daha çok yatırım yapılması gerektiği, gerek iş-teknik gerekse de sosyal beceri alanlarında çalışanın güçlendirilerek hem çalışanın işinde başarılı olmasının sağlanması hem de verimliliğini arttırmasına yönelik

eğitimlerin düzenlenmesi yoluyla, çalışanın dışarıdan ücretli alabileceği eğitimi herhangi bir bedel ödemedi alabilmesine olanak sağlayan kurum, çalışanına yetkinliklerini artıracak fırsatı vermekle birlikte çalışanın örgüte olan bağlılığını bu sayede artıracaktır görüşü de gelen öneriler arasındadır.

İşe yeni başlayan çalışanlara, örgüt kültürünün anlatılmasının ayrıca örgüt kültürünün özümsemesine yardımcı olunması için çeşitli sunumlar ya da etkinlikler yapılmasının ve sonrasında örgüt kültürünün yerleşip yerleşmediğinin sahaya yapılacak periyodik ziyaretlerle kontrol edilmesinin sağlanması ile birlikte çalışanın örgütsel bağlılığının artacağı görüşü gelen öneriler arasındadır. Aynı zamanda şirket, bu çalışmalarıyla örgüt kültürünü içselleştiren çalışanlarla çalışma imkânı bulur ya da çalışandan aldığı geri bildirimler neticesinde çeşitli çalışmalar yaparak örgüt kültürünün yerleşmesini sağlayacak faaliyetlerde bulunur.

Örgütte, etkin kariyer planlamasının yapılmasının sağlanmasıyla kariyer yolunu net bir şekilde gören ve planlayan çalışanların, belli bir konuma gelmesi için ne yapması gerektiğini bilmesi böylece kurumsal bir örgütte olmanın vermiş olduğu güven ile örgüte olan bağlılığının artacağı da belirtilen görüşler arasındadır.

Örgütte var olan bir sorunun kök nedenlerine inilerek sorunun iyice araştırılıp analiz edilmesi ve soruna ilişkin geçici değil kalıcı çözümlerin getirilmesi de çalışanın örgüte olan güvenini ve bağlılığını artıracaktır gelen görüşler arasındadır. Geçici çözümlerle, çalışan önemsenmediğini ve kendisine değer verilmediğini hissettiğinde ve anladığında çalışanın örgüte olan bağlılığı azalacağı gibi örgütten ayrılmasına bile sebep olabilecektir. Bu nedenle sorunların köküne inerek analizler yapılması sorunun çözümü için önemli bir yere sahiptir.

Çalışanın iş yükünü hafifletecek dijital ya da elektrikli aletlerin alınması sağlanarak, yaşadığımız çağ gereği esasen makinenin yapacağı bazı iş süreçlerinin devreye alınması ile birlikte çalışanın beden olarak daha fazla yorulmasına engel olarak iş gücünün yoğunlaştığı iş süreçlerinde çalışanı daha etkin çalıştırmak, çalışanın esasında yapması gereken işinde adaptasyonunu sağlanması ile örgüte olan bağlılığını artacağı önerilen görüşler arasında yer almaktadır.

Çalışanın yetkinliği ve tecrübesi oranında iş verilmesi ve liyakate uygun atamaların yapılmasının sağlanması da örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Aksi takdirde işlemlerin yapılması halinde örgütte yer alan iç dengeler bozulacak, çalışanların özellikle örgütsel adalet algısı zarar görecektir buna bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılığı azalacak ve örgütten kopmalar meydana gelecektir. Bu tür dengelerin çok hassas olduğu belirtilmekle birlikte bu tür atamalar için karar verici tüm yönetici ve birimlerin çok dikkatli olması gerektiği yine belirtilen görüşler arasındadır.

Şeffaf, adil ve öznel olmayan bir performans sisteminin geliştirilmesinin sağlanması yine örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerden bir tanesidir. Katılımcılar örgütte var olan bir performans sisteminin nesnel dayanaklar (belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, zamanlı) gözetilmeden uygulamaya konulması durumunda, çalışanların özellikle örgüte olan güveninde, örgütsel adalet ve örgüte olan bağlılık algılarına olumsuz etki yapacağı görüşündedir. Çalışanlara, gerçekten çok uzakta ve ulaşılması imkânsız hedefler verildiğinde aslında çalışan en başından kendisine atanan hedefe ulaşamayacağını bilir ve motivasyonu düşer. Birçok kurumda var olan performans sisteminin amacı, belli dönemlerde performans sonuçlarına göre çalışanları ödüllendirmek aynı zamanda iş gücü planını bu doğrultuda yapmaktır. Performans sistemini sağlam temeller üzerine kuramayan kurumlar etkin bir işgücü planlaması yapamayacağı gibi, rekabet üstünlüğünü sağlayamayacak, bütçesini doğru konumlamayacak, maliyet artışlarına sebep olarak aynı zamanda çalışanın örgüte olan güvenini, adalet algısını sarsacaktır. Bu durum aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığını düşürecek hatta çalışanların verdikleri emekler neticesinde hakkını alamaması ve çabalarının sonuçsuz kaldığını görmeleri durumunda örgütten kopmalarına neden olacaktır. Dolayısıyla adil, hakkaniyetli ve sağlam temelleri olan bir performans sisteminin uygulanmasının örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden olduğu belirtilen görüşler arasında yer almaktadır.

Son olarak, örgütte uzun süre görev alan çalışanların deneyimlerinden yararlanılmasının sağlanması hem örgütün bir bedel ödemeksizin çalışanın tecrübelerinden ve bilgi birikiminden yararlanmasına olanak sağlayacağı gibi hem de çalışanın belli konuda fikrinin alınması, çalışanın olumlu yönden motive olmasına

neden olacak, çalışan kendisini değerli hissetmesini sağlayacak ve örgüte olan bağlılığını artıracakları belirtilen görüşler arasındadır.

E –ticaret sektöründe örgütsel bağlılık algısına ilişkin yapılan bu araştırma da örgütsel bağlılık algısının örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler düzleminde derinlemesine incelemeler yapılmak amaçlansa da görüşmeler neticesinde örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin de önemli bir yere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt içerisinde yaşanan bazı durumlara, katılımcıların aynı tepkiyi vermemesi katılımcının kişilik özelliğinden kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları, kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler konusu üzerine yapılan bir araştırma da, bireyin kişilik özelliklerinin tükenmişlik ve sorumluluk arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu bununla birlikte beş faktör kişilik özelliklerinin de örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmektedir.²⁶² Aynı zamanda yapılan görüşmelerde özellikle farklı kurumlardan iş teklifi almalarına rağmen, evli olmaları sebebiyle örgütten ayrılmadıklarını ifade eden katılımcı 5- lojistik yöneticisi ve katılımcı 4- dağıtım operasyonları yöneticisi vermiş oldukları ifadelerden örgütte kalma ya da örgütten ayrılma karar süreçlerine etki eden “medeni durumlarının” önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir. Medeni durum olgusuna ilişkin genel düşünce evli çalışanların ailelerine karşı ekonomik sorumlulukları daha yüksek seviyede olduğundan işe devamlılıkları ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir.²⁶³

Örgütsel bağlılık algısına yönelik literatürde nitel araştırmaların az olması sebebiyle bu konuya ilişkin sadece e–ticaret sektöründe değil, çeşitli sektörlerde de araştırma yapılması, günümüzde gittikçe önem kazanan örgütsel bağlılık konusunun derinlemesine incelenmesi durumunda literatür zenginleşecektir. Bu konu özelinde araştırma yapacak olan araştırmacının, araştırma yapacağı örgütü, örgüt kültürünü ve örgüt çalışanları hakkında detaylı bilgi edinmesi yapacağı araştırma da katılımcılara ne tür sorular yöneltilmesi gerektiği konusunda büyük katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda örgütlerin bu tür çalışmalara destek olması, araştırmacılara, araştırmalarını yapmak

²⁶² Meryem Berrin Bulut, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları, Kişilik Özellikleri Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:10, Sayı:50(2017), s.369 http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi50_pdf/4sosyoloji_psikoloji_felsefe/bulut_meryemberrin.pdf

²⁶³ Babadağ,318.

üzere katkı sağlamaları sosyal bilimlerde bu tür önemli araştırmaların artmasına vesile olacak ve örgütsel bağlılık algısının örgüt içerisinde çeşitli yönlerden incelenmesine imkân verecektir.





EKLER

EK 1: GÖRÜŞME FORMU

Örgütsel Bağlılık Tanımı

Bireyin çalıştığı örgütte aktif bir biçimde iş yaşamını sürdürme aynı zamanda gelecekte de o örgütte kalma isteğini, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde kendi çabasının da bulunma istekliliğini ve o örgütte kalma eğilimini yansıtmaktadır.

Demografik Bilgiler	
Katılımcının;	
Adı Soyadı:	
Doğum Tarihi-Yaşı:	
Eğitim Durumu:	
Medeni Durumu:	
Cinsiyeti:	
Unvanı:	
Ücreti:	
Kurumdaki Kıdem Süresi:	
Toplam Kıdem Süresi:	

Kıdem süresi:	1-3	3-5	5-7	7-9	9 ve + (Yıl)
Ücret:	1-3	3-5	5-7	7-9	9 ve + (Bin TL/ Net)

Sorular.

1. Yukarıda yer alan örgütsel bağlılık tanımına göre kendinizi örgüte ait hissediyor musunuz? Burada çalışmayı seviyor musunuz? Sebeb (ler)i?
2. Sizi örgüte bağlayan etkenleri ya da kendinizi örgüte bağlı hissetmiyorsanız bunun nedenlerini işyerinde yaşadığınız örneklerle anlatır mısınız?
3. Örgütsel bağlılığı artırmak için insan kaynaklarının ne gibi uygulamalar yapmasını önerirsiniz?

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Atabek, Nejdet. **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Balay, R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baysal, Ayşe Can ve Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım, 1996.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. Basım. İstanbul: Arıkan Basım, 2006.
- Bozkurt, Veysel. (Derleyen), **Elektronik Ticaret**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000
- Canbaz, Serdar. **Elektronik Ticaret**. 2. Baskı, Ankara: Paradigma Kitapevi, Mart 2013.
- Canpolat, Önder. **E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler**. Ankara, Mart 2001
- Çak, Murat. **Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret ve Vergilendirilmesi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 2002.
- Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Çakırer M. Akif. **Elektronik Ticaret**. 1. Baskı, Bursa: Ekin Yayın, Şubat 2013.
- Çetin Ölçüm, Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Davenport, Noa, Schwartz, Ruth, D., Elliott ve P. Gail. (2003). **Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz**, (Çev: Osman Cem Önortay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dericioğlu Kaan. **İnternet, Elektronik Ticaret ve Fikri Haklar**. Mart – Nisan 2000.
- Derin, Neslihan. **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik, 2011.

- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 3. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü. Yayın No: 266/158. 1996.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5. Baskı, İstanbul: Beta.1998.
- Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basım, 1995.
- Ivancevich, John. M. ve Michael T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. 4. Baskı. New York: Irwin / Mc Grow Hill. 1996.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. **Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Kayıhan, Şaban ve Habib Yıldız. **Elektronik Ticaretin Hukuki ve Vergi Boyutu**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.
- Keith, Davis. **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. Kemal Tosun (çev.). 5. Baskı. USA: Arizona State University İşletme Fakültesi. Yayın No: 199. 1988.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Locke, A. Edwin. “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, Dunette M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** içinde. Chicago IL: Rand McNally. 1976. ss.1297-1349.
- McCracken G., **The Long Interview, Sage Publications**. Newbury Park California, 1988.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**. California: Sage Publications, 1997.
- Morgan, Clifford T. **Psikolojiye Giriş**. Sirel Karakaş (Yay. Sor). 11.Basım. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1995.
- Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Özler, Derya E. (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**. 8th Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1997.

- Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım, 2004.
- Şenturan, Şermin. **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. İstanbul: Beta, 2014.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışanın Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayın, 2009
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2006.
- Tınaz, Pınar, Fuat Bayram ve Hediye Ergin. **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.
- Uygur, Akyay. **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**. 1. Baskı. Ankara: Barış Platin Kitabevi, 2009.
- Wilson, Fiona M. **Organizational Behavior and Gender**. London: Mc Graw-Hill Book Company, 1995.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik – Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**. 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Sürekli Yayınlar

- Abraham, Rebecca. "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 18, No.4, 1997, ss.179-186.
- Acar, A. Zafer. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 2006, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.1-14. journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/114/130 (3 Mayıs 2012).
- Adams, J. S. "Toward and Understanding of Inequity", **Journal of Applied Psychology**. Vol: 67, 1963, ss. 420-432.
- Ak, Murat ve Özcan Sezer. "Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri", **The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences**, Cilt:3, Sayı:2, (2017), s.111-119.
- Akar, Cüneyt ve Y. Tansoy Yıldırım. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, ss.97-113.
- Akyay, Uygur. "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 1, 2007, ss.71-85.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 63, No. 1, March 1990, ss.1-18.
- Angle, Harold L. ve James L. Perry. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**. Vol.26, March 1981, ss.1-14.
- Arslandaş, Cüneyt ve Işıl Pekdemir. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.1, 2007, s.265.
- Aygün, Hacı Ali. "Psikolojik Yıldıma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 3, Sayı: 5, 2012, ss.92-121.
- Aytaç, Serpil. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt:3, Sayı:1, No:96, 2001, s.3.
- Babadağ, Mustafa. "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 6(2): 313-332.

- Baş, Türker ve Kadir Ardıç. “A Comparasion of Job Satisfaction Between Publis and Private University Academicians in Turker”, **METU Studies in Development**. Cilt: 29, Sayı: 1, 2002, ss.27-46.
- Baş, Türker. “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt:17, Sayı: 2, 2002, ss.19-37.
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı: 59, 2006, ss.125-159.
- Baysal, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt: 28, Sayı: 1, 1999, ss.7-15.
- Becker, Howard S. “Notes of the Consept of Commitment”, **American Journal of Sociology**. Vol.66, No.1, 1960, ss.32-40.
- Benli, Abdurrahman ve Levent Şahin. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, **Bilgi**, (2004). 8, 113-124.
- Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 11, Sayı: 19, 2008, ss.75-94.
- Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. Cilt: 44, Sayı: 511, 2007, ss.55-74.
- Bozlağan, Recep. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Koferansları Dergisi**. Cilt.56, 2009, ss.261-285.
- Bulut, Meryem Berrin. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları, Kişilik Özellikleri Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**.2017,Cilt:10,Sayı:50,ss.362370. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi50_pdf/4sosyoloji_psikoloji_felsefe/bulut_meryemberrin.pdf (25Temmuz 2019).
- Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly. “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, **Journal of Occupational Psychology**. Vol.63, No.3, 1990, ss.245-261.
- Calp, M. Hanefi. “İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 18/2, (2016), s.542. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/286757> 15.06.2019)

- Ceylan, Canan ve Nuran Bayram, “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.20, Sayı. 1, Nisan 2006, ss.105-120.
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Bayram Şahin. “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 11, 2010, ss.1-16.
- Çavuş, Şenol ve Arzu Gürdoğan. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 1, 2008, ss.18-34.
- Çöl, Güner ve Kadir Ardıç. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.22, Sayı.2 Temmuz 2008, ss.157-174.
- Demir, Cengiz ve Umut Can Öztürk. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 26, Sayı: 1, 2011, ss.17-41.
- Demir, Nevzat. “Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**. Cilt: 8, Sayı: 30, 2008, ss.195-205.
- Demir, Ömer ve Mustafa Acar. **Sosyal Bilimler Sözlüğü**. İstanbul: Ağaç Yayıncılık. 1992.
- Demir, Recep. “Ülkelerin Elektronik Ticarete Hazırlık Değerlendirmesi”, **Dış Ticaret Dergisi**, 6, Temmuz 2001.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:2, (2003), s.142. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/145843> (29.04.2019)
- Demirdöğmez, Mehmet, Nihat Gültekin ve H. Yunus Taş. “Türkiye’de E-Ticaret Sektörünün Yıllara Göre Gelişimi”, Harran Üniversitesi, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15,(2018) . <https://dergipark.org.tr/download/article-file/528326> (15.06.2019)
- Demirel, Yavuz. “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 15, Sayı: 2, 2008, ss.179-194.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı: 29, 2007, ss.37-61.

- Doğar, Nizamettin ve Ali Gürsoy. “Kişilikle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt.27, Sayı:1, (Haziran 2017), s.113-146.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren. “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, ss.210-219.
- Duygulu, Sergül ve Süheyla Abaan. “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, ss. 61-73 [http://dergipark.gov.tr/download/article-file/88573\(23.04.2019\)](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/88573(23.04.2019)), s. 65.
- Edip Özücü ve Aysun Kanbur. “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1,(2008) s.86-97. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/145980> (29.04.2019)
- Elanain, Hossan M. Abu. “The Five Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates”, **Sam Advanced Management Journal**. 2007, s.47.
- Erdil, Oya ve diğerleri. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt:5, Sayı:1, 2004, ss.17-26.
- Erdoğan, Gülnur. “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **TBB Dergisi**, Sayı:83, (2009), s.320. <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2009-83-535> (29.04.2019)
- Ergin Canan ve M. Kamil Kozan. “Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği”, **Türk Psikoloji Dergisi**. Cilt.19, Sayı.54, 2004, ss. 37-51.
- Erkuş, Ahmet, Ömer Turunç ve Recep Yücel. “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, ss.245-270.
- Folger, R., & M.K. Konovsky. “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, **Academy of Management Journal**, 1989, Vol.32 No.1, ss. 115-130.
- Goldberg, Lewis R. “An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure”, **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol.59, No.6, 1990, s.1217.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, Vol.16(2), ss. 399-432.

- Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**. Cilt.2, Sayı.1, Ocak 2002, ss. 37-56
- Hoş, Canan ve Aygen Oksay. “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:4,(2015), s.7. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/195278> (26.04.2019)
- Howard S. Becker. “Notes of the Concept of Commitment,” **American Journal of Sociology**. Vol: 66, No: 1, (July 1960), s.32-33.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto. “**Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment**”, **Administrative Science Quarterly**. Vol. 17, 1972, ss. 555-573.
- Hunt, Shelby D. ve Robert M. Morgan. “Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?”, **Academy of Management Review**. Vol.37, No.6, 1994, ss. 1568-1587.
- İyigün, N. Öykü. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:21, (2012), s.49-64. <https://core.ac.uk/download/pdf/53032552.pdf> (29.04.2019)
- Karahan, Atila. “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ayfon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı: 23, 2009, ss.421-432.
- Ketchland, Alice. “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting”, **Behavioral Research in Accounting**. Vol. 10, 1998, ss.112-115.
- Kılıç, Recep ve Engin Bozkaya. “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2014/2, Sayı:20, s.154. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/215695>
- Koç, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 2009, Cilt: 8, Sayı: 28, ss. 200-211. <http://www.esosder.org/dergi/28200-211.pdf> (5 Mayıs 2012).
- Lo, May-Chiun ve T. Ramayah. “Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia”, **International Business Research**. Vol.2, No.1, January 2009, ss.48-55.
- McDonald, David J. ve Peter J. Makin. “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.21, No.2, 2000, ss.84-91.

- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization Oforganizational Commitment”, **Human Resource Management Review**.Vol.1, No.1, 1991, ss.61-89.
- Mowday, Richard T., Richard Steers ve Lyman W. Porter. “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**. Vol.14, 1979, ss.224-247.
- Mutlu, Şeyda. **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**. <http://www.paradigmadanismanlik.com/icerikdetay.asp?id=227>(20 Ekim2015).
- Naktiyok, Atılhan. “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:16, Sayı:3-4, 2002, ss. 150-175.
- Newton, Lucy ve Lynn Shore McFarlane. “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”, **The Academy of Management Review**. Vol. 17, No. 2, April 1992, ss. 275-298.
- O’ Reilly, Charles ve Jenifer Chatman. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**. Vol. 71, No. 3, 1986, ss. 482-501.
- Oliver, Nick. “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**. Vol.63, No.1, 1990, ss.19-31.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, ss.109-126.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini BelirlemeyeYönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt.59, Sayı.3, 2004, ss.181-202.
- Özgen, Hande Mimaroglu ve Hüseyin Özgen. “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 19, Sayı:1, 2010, ss.1-19.
- Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Karakoç ve Emre Kara. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, ss.77-96.

- Özutku, Hatice. “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt. 37, Sayı.2, 2008, ss.79-97.
- Pekdemir, Işıl, Oğuz Özçelik, Enis Karabulut ve Cem Cüneyt Arslantaş. “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”. **Verimlilik Dergisi**. No:4, 2006, ss.11-36.
- Pelit, Elbeyi ve İrfan Bozdoğan. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, 2014, ss.37-66.
- Polkinghorne D. E. “Phenomenological Research Methods”, der. Valle R. S. and Halling S. **Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breath of Human Experience** (s.41-60), Springer Publishing, New York, 1989.
- Randall, Dona M. “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **The Academy of Management Review**. Vol.12, No. 3, July, 1983, ss.460-471.
- Roehling, Mark V. “The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct”, **Journal of Management History**. Vol. 3, No. 2, 1997, ss.204-217.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, ss.613-628.
- Saldamlı, Asım. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:13 (2008), s.239-263. <https://ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/s13/239-263.pdf> (15.06.2019)
- Seçer, Şebnem. “Profesyonel Mesleklere ve Profesyonel Bireylere Güven”, **Kamu-İş**. Cilt.10, Sayı.4, 2009, ss.247-277.
- Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1 (2005) 317-339
- Shahid, N. Bhuian. “An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Quest Worker, Sales Setting”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**. Vol. 22, USA: Sigma Epsilon, Inc., 2002, ss. 83-103.

- Sıgır, Ünsal ve Nejat Basım. “İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 12, 2006, ss.131-154.
- Steers, Richard M. “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**. Vol.22, March 1977, ss.46-56.
- Tınar, Mustafa Yaşar. “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, **MESS Mercek Dergisi**. Cilt: 4, Sayı: 14, 1999, ss.92-97.
- Tsui, A. S., T. D. Egan ve C. A. O'Reilly. “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”, **Educational Administrative Quarterly**. Vol: 37, N: 4, 1992, ss.549-579.
- Tuna, Muharrem. “Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, (2007, s.45-52.<https://dergipark.org.tr/download/article-file/154357> (29.04.2019)
- Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik. “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 17, Sayı: 2, 2010, ss.183-206.
- Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın. “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 19, Sayı: 1, 2004, ss.91-99.
- Uygur, Akyay ve Hakan Koç. “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt: 2, Sayı:4, 2010, ss.79-94.
- Uzun Özlem ve Elif Yiğit. “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1,(2011)s.181-213.<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880303.pdf> (29.04.2019)
- Wallace, J. E. “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Quarterly**. Vol: 40, No: 1-4, 1995, ss.228-255.
- Wiener, Yoash. “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**. Vol.7, No.3, 1982, ss.418-428.

- Yazıcı Ayla. “Elektronik Ticaretin Ekonomik Boyutu”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:18, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 2002.
- Yazıcı, Hikmet. “Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Cilt:17, Sayı:1 , (Ocak-2009), s.37
- Yelboğa, Atilla. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt:8, Sayı:2, 196-211.
- Yenihan, Bora, Mert Öner ve Kemal Çiftiyıldız. “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, **Sakarya Üniversitesi Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, (2014), s.38-49. https://www.researchgate.net/profile/Bora_Yenihan/publication/284725167_The_Relationship_Between_Job_Stress_and_Intention_to_Leave_A_Study_on_Automotive_Company/links/565807ca08aeafc2aac11ae1.pdf (29.04.2019)
- Yıldırım, Burcu Ilgaz, Şevket Yirik ve Furkan Yıldırım. “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Niğde Üniversitesi**, Cilt:7, Sayı:3, (2014) s.27. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/185125> (29.04.2019)
- Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt TemelliÖzsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, **Mülkiye Dergisi**. Cilt.27, Sayı.236, Eylül 2009, ss.371-402.
- Yumuşak İbrahim Güran. “Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, **Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F**, 15 Şubat 2007
- Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı: 22, 2009, ss.445-458.
- Zangaro, A. Georgo. “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**. Cilt: 36, No: 2, 2001, ss.14-22.

Diğer Yayınlar

- Agün, Hazel. “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2011.
- Akar, Nuray. “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu:Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2014.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya
- Birinci Merve. “İşyerinde Psikolojik Taciz ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2018.
- Elektronik Ticaret Rehberi. http://www.elektronikticaretrehberi.com/eticaret_genel_bilgiler.php#bolum1.1, 2006
- Erden, Reşat Selçuk. “Elektronik Ticaret ve Dış Ticarete Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2014.
- Ergun Özler, Derya ve Emre Ünver. “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, 2012, ss.325-351.
- Ergün, Ercan. “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.
- Günüşen, Zeynep Ecem. “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, 2016.
- <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/195278> (18.02.2019)
- <https://dergipark.org.tr/download/article-file/497090> (20.07.2019)
- http://sbedergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/145713872_16.%20Demografik%20Fakt%C3%B6rlerin.pdf (15.06.2019)
- http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php#bolum_1.2 (15.06.2019)
- <http://www.gefad.gazi.edu.tr/download/article-file/77287> (22 Nisan 2019)

<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/e-ticaret-yeni-meslekler-yaratiyor-40687248> (15.06.2019)

http://www.kho.edu.tr/akademik/kho_bilim_dergi/2017_1/07_makale.pdf (15.06.2019)

<https://www.magnetweb.com.tr/blog/dijital-turkiye-2019-e-ticaret-raporu-aciklandi.html> (15.06.2019)

https://www.researchgate.net/profile/Murat_Ak3/publication/327285713_Turk_Kamu_Sektorunde_Orgutsel_Baglilikin_Etkileri/links/5b86bbe3299bf1d5a7310232/Tuerk-Kamu-Sektoeruende-Oerguetsel-Baglilikin-Etkileri.pdf (29.04.2019)

<https://www.rgsyazilim.com/turkiye-dunyada-e-ticaret/> (15.06.2019)

Kaya, Nilay. “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013.

Küçükodacı, Zekiye Burcu. “Birey Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2011.

Leymann, Heinz. “The Definition of Mobbing at Workplaces”, **The Mobbing Encyclopedia**. <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (25 Aralık 2014).

Sarıdede, Ufuk ve Şöheyda Doyuran. “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi 6-9 Temmuz 2004.

Sayın, Caner. “Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bağlamında Ankara Enerji Sektörü Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE, 2018.

Şamil, Buket. “E-Ticaret Ve Türkiye’de E-Bankacılığın Gelişimi” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2014.

Şen, Tarık. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Tokgöz, Nuray. “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.6, Sayı. 2, 2011, ss.363-387.

Yılmaz, Özden. “2019’da Yükselcek İK Trendleri”, [Electronic Version]
https://www.kariyer.net/ik-blog/2019da-yukselecek-ik-trendleri/?utm_source=isveren&utm_medium=email&utm_campaign=ikblog-yukselecek-ik-trendleri&sc_src=email_1387679&sc_lid=93022847&sc_uid=5Wb7NOa0vV&sc_lid=44984&sc_customer=585435. 09.01.2019

Yücel, İlhami ve Daimi Koçak. “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

