



**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: E-TİCARET ŞİRKETİ ÜZERİNDE  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Selin ŞİŞMAN**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM**

**İSTANBUL  
Haziran 2022**





**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: E-TİCARET ŞİRKETİ ÜZERİNDE  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Selin ŞİŞMAN**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM**

**İSTANBUL  
Haziran 2022**

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim/Anasanat Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Selin ŞİŞMAN tarafından hazırlanan "*Örgütsel Değişimin İş-Aile Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: E-Ticaret Şirketi Üzerinde Bir Uygulama*" konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 22/06/2022

Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu:

İmzası

---

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM  
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAHVECİ  
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇİÇEK  
Nişantaşı Üniversitesi

Bu tez yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun kararıyla kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürünün Ünvanı, Adı, Soyadı)  
Müdür

# Yüksek Lisans Tezi

## ORJİNALLİK RAPORU

% <b>14</b>	% <b>13</b>	% <b>5</b>	% <b>9</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>acikbilim.yok.gov.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>4</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Beykent Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>3</b>	<b>dergipark.org.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>4</b>	<b>www.yonbildergi.com</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Istanbul Aydın University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>SAYLI, Halil and TÜFEKÇİ, Ahmet. "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", Erciyes Üniversitesi, 2008.</b> Yayın	<% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Izmir Katip Aalebi Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>kutuphane.ksu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>

22/06/2022

### **TEZ ETİK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Değişimin İş-Aile Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; E-Ticaret Şirketi Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmayı başından sonuna kadar danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, deneyleri/analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı/yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Selin ŞİŞMAN

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın yürütülmesinde her konuda destek olan, bilgilerini paylaşan, tavsiyeleriyle yol gösteren ve bütün süreçte bana yardımcı olan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM'a sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin anket çalışmasında emeği geçen e-ticaret çalışanlarına minnettarlıklarımı bildirmek isterim. Eğitim ve iş hayatımda desteğini esirgemeyip değerli bilgilerini benimle paylaşan sevgili hocam Öğr. Üyesi Salih DİNÇEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ne zaman bir ihtiyacım olsa destek veren değerli arkadaşım Kardelen YÜCE'ye teşekkürlerimi sunarım. Tez aşamamda yardımını eksik etmeyen sevgili arkadaşım Cemil YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte her anlamda yanımda olan canım arkadaşlarım Seher DURGUT'a ve Batuhan KARABOĞA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da beni bugünlere getiren sevgili anneme ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2022

Selin ŞİŞMAN

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No.

<b>TEZ ETİK BEYANI</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
2.1. Örgütsel Değişim .....	3
2.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı .....	3
2.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi .....	5
2.1.3. Örgütsel Değişimin Amacı .....	6
2.1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri .....	7
2.1.4.1. İçsel faktörler .....	8
2.1.4.2. Dışsal faktörler .....	9
2.1.5. Örgütsel Değişim Yöntemleri .....	9
2.1.5.1. Geleneksel değişim yöntemi .....	10
2.1.5.2. Planlı değişim yöntemi .....	10
2.1.6. Örgütsel Değişim Süreci .....	11
2.1.6.1. Çözme aşaması .....	12
2.1.6.2. Değiştirme .....	12
2.1.6.3. Yeniden dondurma .....	12
2.2. Örgütsel Değişim Türleri .....	13
2.2.1. Planlı Değişim ve Plansız Değişim .....	13
2.2.2. Makro değişim ve mikro değişim .....	14
2.2.3. Proaktif değişim ve reaktif değişim .....	14
2.2.4. Zamana yayılmış değişim ve ani değişim .....	15
2.2.5. Geniş kapsamlı değişim ve dar kapsamlı değişim .....	15
2.2.6. Aktif değişim ve pasif değişim .....	15
2.2.7. İyileştirme şeklinde aşamalı değişim ve köklü değişim .....	15
2.3. İş-Aile Yaşam Dengesi .....	16
2.3.1. İş-Aile Yaşam Dengesinin Tanımı .....	16
2.3.2. İş-Aile Yaşam Dengesinin Önemi .....	17
2.3.3. İş-Aile Sınır Teorisi .....	19
2.3.4. İş-Aile Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler .....	20
2.3.4.1. Kişisel faktörler .....	20

2.3.4.2. İş ile ilgili faktörler .....	20
2.3.4.3. Aile ile ilgili faktörler .....	21
2.3.5. İş-Aile Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları .....	21
2.3.5.1. Bireysel sonuçlar .....	22
2.3.5.2. Örgütsel sonuçlar .....	23
2.4. Örgütsel Bağlılık .....	24
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	24
2.4.2. Örgütsel Bağlılık Önemi.....	25
2.4.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	26
2.4.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları .....	26
2.4.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları .....	29
2.4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	30
2.4.4.1. Bireysel faktörler .....	30
2.4.4.2. Örgütsel faktörler.....	33
2.4.4.3. Örgüt dışı faktörler .....	36
2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	37
2.4.5.1. Düşük derecede örgütsel bağlılık .....	38
2.4.5.2. Orta derecede örgütsel bağlılık.....	38
2.4.5.3. Yüksek derecede örgütsel bağlılık.....	38
<b>3. GEREÇ ve YÖNTEM .....</b>	<b>40</b>
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	40
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	41
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli .....	42
3.3.1. Evren ve Örneklem .....	42
3.3.2. Veri Toplama Aracı .....	43
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	43
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>44</b>
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>56</b>
<b>6. SONUÇLAR .....</b>	<b>57</b>
<b>7. ÖNERİLER .....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>61</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>72</b>

## KISALTMALAR

- ANOVA** : Analysis of Variance (Varyans Analizi)  
**ÖBÖ** : Örgütsel Bağlılık Ölçeği  
**ÖDÖ** : Örgütsel Değişim Ölçeği



## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
<b>Tablo 2.1.</b> Değişim Alanında Olan Dış Çevre Faktörleri.....	9
<b>Tablo 2.2.</b> İş-Aile Dengesinin Yapısı, Belirleyicileri ve Etkileri.....	21
<b>Tablo 2.3.</b> Örgütsel Bağlılığın Tanımları.....	25
<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	45
<b>Tablo 4.2.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
<b>Tablo 4.3.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	47
<b>Tablo 4.4.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	48
<b>Tablo 4.5.</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	49
<b>Tablo 4.6.</b> Yaş Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	50
<b>Tablo 4.7.</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	53
<b>Tablo 4.8.</b> Örgütsel Değişim, İş-Aile Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleriyle Kurulan Modelde Değişkenler Arasındaki İlişkinin ve Düzenleyici Değişkenin Etkisinin İncelenmesi.....	54

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 2.1. Değişim Modeli .....	11
Şekil 2.2. Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli .....	13
Şekil 2.3. Çalışanların Çoklu Yaşam Rollerini .....	17
Şekil 2.4. İş-Aile Sınır Teorisi Temel Kavramlar.....	20



## ÖZET

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: E-TİCARET ŞİRKETİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Günümüzde teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişim ve değişim örgütlere de yansımaktadır. Örgütler değişim ile beraber şekillenmektedir. Bu değişim karşısında çalışanlarının iş-yaşam dengesi kurabilmesi için gerekli ortamları yaratması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıklarının da değişim karşısında bağlayıcı olması örgüt için önemlidir. Bu tezin amacı örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu amaçla örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ölçülmektedir. Araştırmanın bir diğer amacı olan örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş aile yaşam dengesinin düzenleyici etkisi yapısal eşitlik modeliyle ölçümlenmektedir. Bu doğrultuda bir e-ticaret şirketi çalışanları üzerinde soru formları vasıtasıyla araştırma yapılmıştır. Örgütsel değişim, iş-aile yaş dengesi ve örgütsel bağlılık değişkenleriyle kurulan modelde değişkenler arasındaki ilişkinin ve düzenleyici değişkenin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulguları tanımlayıcı istatistikler, fark analizleri, korelasyon analizleri, regresyon analizleri ve yapısal eşitlik modellemesi vasıtasıyla elde edilmiştir. Örgütsel değişimle beraber iş-aile yaşam dengesinin değiştiği gözlemlenmiştir. Bu değişimle beraber örgütlerin bağlılığını arttırması gerekmektedir. Örgütsel değişimin Covid-19 süreci ile birlikte örgütlerin değişime uğraması, çalışanların iş-aile yaşam dengesini sağlaması ve örgütlerin çalışanlarının bağlılığını arttırması gereken uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İş-Aile Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Değişim.*

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON WORK-FAMILY LIFE BALANCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN IMPLEMENTATION ON E-COMMERCE COMPANY

Today, rapid development and change in the technological field is also reflected in organizations. Organizations are shaped by change. In the face of this change, it is necessary to create the necessary environment for its employees to establish a work-life balance. It is important for the organization that the commitment of the employees of the organization to the organization is also binding in the face of change. The aim of this thesis is to measure the effect of organizational change on work-family life balance and organizational commitment. For this purpose, the effect of organizational change on work-family life balance and organizational commitment is to be measured by regression analysis. Another aim of the research is to measure the regulatory effect of work-family life balance on the effect of organizational change on organizational commitment with the structural equation model. In this direction, a research was conducted on the employees of an e-commerce company through questionnaires. In the model established with the variables of organizational change, work-family age balance and organizational commitment, the relationship between the variables and the effect of the regulatory variable were examined. The findings of the study were obtained through descriptive statistics, difference analysis, correlation analysis, regression analysis and structural equation modeling. It has been observed that the work-family life balance has changed with the organizational change. With this change, organizations need to increase their commitment. Organizational change With the Covid-19 process, organizations need to change, employees need to provide work-family life balance, and organizations need to develop practices that will need to increase the commitment of their employees.

**Keywords:** *Organizational Change, Organizational Commitment, Work-Family Life Balance.*



## 1. GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen koşullarında örgütler mikro ve makro düzeyde değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişiklikler karşısında örgütün devamlılığını ve etkinliğini arttırması son derece önemlidir. Örgütler hızlı rekabet koşullarında ortaya çıkan her türlü değişime açık olmalı ve uyum sağlaması gerekmektedir.

Örgütsel değişim örgütün iç ve dış yapısı olmak üzere iki boyutta yaşanmaktadır. Örgütün iç yapısında olan değişiklikler örgütü oluşturan tüm unsurlarda ortaya çıkabilmektedir. Örgütün iç yapısında olan değişimlere rağmen misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmesi önemlidir. Örgütün dış yapısında ortaya çıkan değişikliklerde ise örgütün dış çevrede yaşanan her türlü değişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişimin dış yapısında ortaya çıkan değişikliklere yakın zamanda ortaya çıkan Covid-19 pandemisi örnek gösterilebilir. Covid-19 döneminde tüm dünyayı etkileyen küresel boyutlarda değişimler yaşanmıştır. Örgütler bu süreçte rakiplerinin önüne geçebilmek için çeşitli stratejiler uygulamıştır. Pandemi boyunca krizi yönetmek için değişime ayak uyduracak kararlar alınmıştır. Covid-19 sürecinde ortaya çıkan değişiklikler sonucunda örgüt formu değişmeye başlamıştır.

Örgütlerde yaşanan değişimler bireylerin iş-aile yaşam dengesine yansımaktadır. Bireyler değişimler karşısında sahip olduğu rollere uyum sağlaması gerekmektedir. Bireylerin aile yaşamı, iş yaşamı ve sosyal yaşamı alanlarında denge kurması önemlidir. İş-Aile Yaşam Dengesi, bireylerin yaşamlarında olan çoklu rolleri uyumlu bir şekilde yönetebilmesidir. Örgütler Covid-19 döneminde uzaktan çalışma koşullarıyla faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Covid-19 döneminde evden çalışmaya başlayan örgütler çalışanları için gerekli imkânları sağlamalıdır. Bireyler uzaktan çalışma koşullarında iş yaşamı ve aile yaşamı dengesini kurabilmelidir. Örgütsel değişimle beraber iş-aile ve yaşam dengesini sağlamak için etkili stratejiler oluşturmak gerekmektedir.

Günümüz koşullarında örgütlerin çalışanlarıyla bağlılık kurması son derece önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütün misyon ve vizyon

hedeflerinin gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Covid-19 döneminde uzaktan çalışma koşullarında örgütlerin çalışanlarıyla bağ kurması zorlanmıştır. Bu konuda örgütlerin çalışanlarını uzaktan yönetebilmesi ve bağlılığını arttırması için çeşitli yöntemlere başvurulmuştur.

Bu çalışmanın amacı örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmektir. Çalışma Covid-19 döneminde uzaktan çalışma koşullarında çalışan e-ticaret şirketi çalışanları perspektifinden değerlendirilmiştir. Literatürde örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ilişkisi değerlendirilmiştir. Düzenleyici etki olan iş-aile yaşam dengesi ile birlikte şimdiye kadar ele alınmamıştır. Yapılan bu çalışma ile örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi iş- aile yaşam dengesi değişkeni açısından da değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişim ele alınmıştır. İlk aşamada örgütsel değişim kavramının tanımı teorik olarak açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel değişimin önemi, amacı, nedenleri, yöntemleri, süreci ve türleri konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde iş-aile yaşam dengesi incelenmiştir. İlk aşamada iş-aile yaşam dengesinin tanımı yapılmıştır. İş-aile yaşam dengesinin önemi, iş-aile sınır teorisi, etkileyen faktörler ve dengesizliğin sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık konusu incelenmiştir. İlk aşamada örgütsel bağlılığın tanımı açıklanmıştır. Daha sonra ise örgütsel bağlılığın önemi, modelleri, etkileyen faktörleri ve sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise 400 katılımcı ile e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette gerçekleştirilen anketin sonucunda ortaya çıkan verilerin analizleri ve çalışmanın literatüre katkısı değerlendirilmiştir. Yöneticilere ve gelecekte bu konulara ilişkin çalışmayı amaçlayan araştırmacılara yol gösterilmeye çalışılmıştır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Örgütsel Değişim

Bu bölümde örgütsel değişim ile ilgili bilgiler ve kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Örgütsel değişimin tanımı, önemi, amacı, nedenleri, yöntemleri, süreci ve türleri detaylı olarak incelenecektir.

#### 2.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Değişim kavramı olarak devamlılığın karşıtı şeklinde tanımlanmaktadır. Zaman olgusuna karşın aynı düzeyde olan bir özellik anlamında olan devamlılık kavramı, bir anlamda değişimin olumsuz anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002). Değişim genel tanımıyla, belirli bir zaman diliminde herhangi bir durumda ortaya çıkan farklılaşma olarak ifade edilmektedir. Bir farklı tanım ise değişimi, bir bütünün unsurlarından, unsurların birbirleri arasında olan etkileşimlerinde, öncekine göre nitelik ve nicelik boyutlarında gözlemlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır (Koç, 2014).

Değişim kavramına literatürde çeşitli anlamlarla tanım yapıldığı görülmektedir. Toffler (1981) tarafından “belirli bir zaman aralığına dolmuş olaylar sayısı” olarak ifade edilmiştir. Rensis Likert tarafından belirtilen tanıma göre “Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır” (Çelebioğlu, 1990). Bu değişimler, bazen mikro bazen mikro boyutta olurlar, ama ne var ki, değişim her zaman vardır şeklinde tanımlanmıştır. Değişim toplumsal, ekonomik, sosyal ve siyasal sistemlerin kesin bir niteliği olarak görülmektedir. Bir organizma olarak ifade edilen sistemlerin yaşamlarının devamlılığının sağlanabilmesi değişim yetenekleriyle sınırlıdır. Bu yeteneklerle örgütler, dış çevreleriyle arasında olan ilişkilerle beslenmelerine katkı sağlarlar (Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

Örgüt, belli bir hedefi ve var olma nedeniyle, büyüklükle sınırlandırılmış birbirine bağlı olan bir grup insan olarak tanımlanmaktadır. Ortak amaçları, ortak ve bireysel sorumlulukları olan ve bu ekibin birbiriyle etkileşimine girer (Tan, 2020).

Geçmişten günümüze dek olan süreçte örgütler; toplumsal, ekonomik, kültürel, siyasal ve sosyal alanlarda değişim ve gelişimden etkilenmektedir.

Örgütlerin değişim içinde olan dinamik varlıklardır. Örgütler içinde bulunduğu mevcut durumdan yaşanacak değişime ayak uydurmaları bir zorunluluktur. Değişikliklere uyum sağlayamayan bir örgütün faaliyetlerini sürdürmesi ve devamlılığının sağlanması pek mümkün değildir. Örgütsel değişim, örgütün içinde bulunduğu ortamın şartlarına uyum sağlaması ve etkinliğin korunabilmesi için artırılabilmesi vazgeçilmeyen bir süreç olarak kabul edilir (Polat, 2003).

Örgütsel değişimin temelini oluşturan teori ve yaklaşımlar literatürde mevcuttur. Örgütsel değişim, örgütün çeşitli boyutları ve alt sistemleri ile bunlar arasında olan ilişkilerde ortaya çıkabilecek her türlü değişiklik olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile anlatmak gerekirse, “var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni hedefler başarmada örgüte katkı sağlamayı planlı, alışılmadık, önceden düşünölmüş özgün çaba” olarak ifade edilmektedir (Töremen, 2002).

Örgütlerdeki değişim örgütün yapısında, insan davranışlarında ve teknolojisinde meydana gelmektedir. Bu öğelerden birinde olan bir değişikliğin diğerlerinde etkileyeceği görölmektedir. Örgütün örgütsel değişime karşı sürekli bir denge durumunda olması önemlidir. Daft (1993)’a göre örgütün yöneticileri, değişimin hangi bölümlerde gerçekleştirileceğini belirlemek için örgütün bütün özelliklerini ve problemlerini belirlemekle zorunludur (Turan, 2011).

Örgütsel değişim bütün yapı, görevlerini ve teknolojilerine etki eden bir durumun planlı ya da plansız bir şekilde değişimine denir (Erdoğan, 1994).

Örgütsel değişimi örgütü oluşturan insan faktörü ile birlikte tanımlamak gerekirse: Bir örgüt çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde olan değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlayabileceği bir esnekliğin kazanılmasında önem arz eden örgütsel ve yönetsel tutumların geliştirilmesi çabaları, her düzeyde insan bilgisinden, yeteneğinden ve kişisel özelliklerinden faydalanma süreçlerinin tamamıdır (Eroğlu, 1998).

Örgütsel değişim, değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu düşüncesinden yola çıkarak örgütü oluşturan çalışanlarda, iş tanımlarında, teknoloji ve süreçlerinde örgütün çevresiyle ve çeşitli alt sistemleriyle olan değişikliklerde örgütlerin mevcut düzenden gelecek zamanda faaliyetlerini arttırmayı amaçladıkları duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanım ile ifade edilebilir.

### 2.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Değişim kavramı detaylı olarak ifade edilmiştir. Bu açıklamalardan yola çıkarsak; değişim yavaşlatılamaz, önlenemez ve durdurulamaz gerçekliğiyle karşı karşıya kalan örgütler her geçen zaman kendi iç ve dış öğelerini sorgulamaya başlamıştır. Organizasyonlar bu değişimle birlikte değişimin seyircisi değil oyuncusu olup varlıklarını sürdürmeyi fark etmişlerdir. Bu sebeple de örgütsel değişim daha fazla anlam kazanarak önemi artmıştır.

Küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeleri, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar, farklılaşan müşteri talepleri, pazar şartları, devlet müdahaleleri vb. unsurlar örgütlerin faaliyetlerine etkiye bulunarak iç ve dış değişime baskı öğeleri olmaktadır. Bulunduğu koşullarda örgütler öncelik olarak varlıklarını sürdürebilmek ve bunu yaparken de kârını maksimize ederek en etkin ve verimli bir biçimde dış müşterilerinin de memnuniyetini sağlayarak değişimi en etkili ve doğru şekilde yönetme çabasına girmişlerdir (Aydoğan, 2010).

Örgütsel değişim için 6 temel soru ile karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişimde değişimin önemini ve gerekliliğini kavranabilmesi için 5-N ve 1-K soruların bilimsel bir değerlendirme ve analiz yapılması gerekmektedir (Tekin, 2021).

- Ne: Değişimin ne olduğu, örgütün ne tür de bir değişim ile karşı karşıya kaldığını ilk olarak tanımlamak gerekir. İşletmenin hangi yapıda olduğu ve karşılaştığı sorunlara açıklık getirir.
- Neden/Niçin: Örgütlerde değişimin ve yeniden yapılandırmanın neden gerekli olduğu ortaya konulmalıdır.
- Ne Zaman: Tanımlanan problemlere karşı alınacak çözüm planlamasının hangi zamanda uygulanacağı ile ilgilidir. Değişim süreci ve yeniden yapılanma ile geleceğe yönelik tüm iş süreçlerin zaman akım şeması içerisinde gösterimi gereklidir.
- Nasıl: Örgütlerin örgütsel değişim için hazırlandığı stratejik planlamayı ve hedefleri ortaya koymaktadır. Hedeflenen amaca yönelik bütün stratejik süreçleri tasarlanmalı ve yol haritaları oluşturulmalıdır.
- Nereye: Örgütlerin mevcut misyon ve vizyonunu, değişim sürecinden sonra değişebileceği gözlemlenebilir. Ulaşılmak istenen nokta, örgütün vizyonu içerisinde açık ve net bir biçimde paylaşılmalıdır.

- Kim: Örgütsel değişimi kim gerçekleştireceği sorularına yanıt aramaktadır.

### 2.1.3. Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütlerin günümüzde hızlı değişim yapısı ve süreçlerinin uyarlanarak dönüşüm sağlamaları en çok uğraş verdikleri konulardan biridir. Değişimin hızında ortaya çıkan olağanüstü artıştır. Örgütsel değişimin amacı, örgütün bütünlüğünün korunması, örgütün devamlılığının olması, örgütün büyümesi ve gelişmesidir (Yeşil, 2018).

Örgütsel değişim, örgütün mikro ve makro çevresindeki değişikliklere uyum sağması ve bu küreselleşen rekabet ortamına alışması amaçlamaktadır. Bunun yanında örgütün etkinliği ve verimliliğini önemseyen, müşteri ve çalışanlarının menfaatini gözeten ve hızlı rekabet ortamına kolay uyum sağlayabilecek esnekliğiyle birlikte örgütsel yapılar oluşturmaktadır. Bunları örgütün temelini oluşturan faktörlerden insan faktörü ile mümkündür. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini ortamın şartlarına sağlamaksızın, sadece iş süreçlerinde ve teknolojilerde değişimler yaratan organizasyonlar uzun dönemde başarıları yakalaması yetersiz kalacaktır. Buna göre örgütlerin daha etkin, hızlı, güçlü, kâr sağlamaları ve hizmet kalitesinin artması bir zorunluluk haline gelmektedir (Düzel Dilden, 2010).

Küreselleşme, rekabet, ekonomik krizler, hızlı değişen ekonomi, bilgi ekonomisi ve pazar şartları işletmeleri yeniden yapılanmaya zorunda bırakmaktadır. Bu koşullar çalışma hayatında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Değişen iş süreci ile beraberinde nitelikli işgücü oranının artması ve piyasaların gelişimlere uyumu zorunlu kılmaktadır. Sanayileşmeyle toplumda mevcut olan standartlaştırılmış istihdam şekilleri yerine bilgi toplumunda standart olmayan yeni istihdam şekillerine bırakmaktadır. Rekabet, arz-talep değişiklikleri ve hızlı teknolojiyle örgütler değişime ayak uydurmanın yanı sıra değişime ön ayak olmanın önemini anlamışlardır (Özgener, 2005).

Örgütsel değişimin amacını kısaca tanımlamak gerekirse, değişiklik olan iç ve dış çevre şartlarına karşılık örgütün daha etkin olması, verimliliğinin maksimize olması, örgütün tüm üyelerinin en yüksek doyuma ulaşması ve gelişmelerinin sağlanmasına imkân yaratan örgütsel bir yapıyı kurmayı hedeflemektedir.

#### 2.1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütler, iç ve dış çevreyle bağlantılı olan elemanlardan ve alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu sebeple kendini oluşturan alt sistemlerden ortaya çıkan bu değişimlerden etkilenmektedir. Örgütler ve bireyler çevresi ile ilişki içinde olan açık sistemlerdir. Açık sistem olması sebebiyle kendilerini sürekli bir biçimde değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Burada önemli olan ise değişimin nasıl yapılacağıdır (Seren, 2005).

Örgütlerde değişime ihtiyaç olarak görülmesine sebepler oldukça farklıdır. Bu sebepler geçici ve değişimi zorunlu tutacak nitelikte olabilirler. Örgütte ortaya çıkan mevsimlik dalgalanmalar ve yeni üyelerin örgüte katılması geçici nedenler örnek olarak sayılabilir. Örgüt sisteminin değişmesi, diğer örgütlerle birleşme, büyük bir teknolojik yenilik, faaliyet alanının değiştirilmesi, yeni bir pazarlama stratejisinin oluşturulması gibi nedenler zorunlu değişime örnek olarak sayılabilir.

Örgütlerde değişime zorunluluk haline getiren nedenleri özetle şu şekilde sıralayabiliriz (Dereli, 1976);

- Yetersiz faaliyetler
- Eskime ve kullanılmaz hale gelme
- Dengesiz büyüme
- Esnek olamama
- Tempo yetersizliği
- Belirsiz ve çatışan hedefler
- Yenilik yapma potansiyelinin olmaması

Örgütleri değişime zorunlu tutan nedenleri iki grupta incelenebilir. Örgüt içi ve örgüt dışı nedenler olarak iki ana grup örgütü değişime zorlayan nedenlerdir (Dursun, 2007).

Örgüt değişiminde içsel nedenler; organizasyonların yapılarında bazı gelişme, durum ve olayları ilgilendirir. İçsel nedenlere örnek olarak düşük verimlilik, düşük moral düzeyi, kalite açısından azalma, bireyler ya da gruplar arasındaki yoğun çatışmalar, örgüt içinde çeşitli durum ve olaylarda değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bunlara ek olarak karar verme aşamasında ve uygulamada yavaşlık, sık olarak önem arz eden konularda yanlış kararlar alınması, örgüt üyelerinin değer ve hedeflerinde değişiklikler yaşanması, örgüt üyelerinin performansında düşüklük ve yetersizlik, benzer pozisyon işlerde değişimin planlanıp başlatılmış olması,

yöneticilerin yeterli seviyede bilgiye sahip olamamaları, teknolojik ve ekonomik problemlerin ortaya çıkması eklenebilir (Seren, 2005).

#### 2.1.4.1. İçsel faktörler

Örgütlerin kendi içlerinde olan durum ve gelişmelerle ilişkilidir. Örgütleri örgütsel değişime yönlendiren örgüt içi faktörlerden bazıları şunlardır (Çiçekçoğlu, 2020);

- Örgütsel büyüme
- Amaç ve stratejik yönelimlerde değişiklik
- Performans düşüklüğü ve gerileme
- Tepe yöneticilerin değişmesi
- Çalışanların motivasyon düşüklüğü
- Çalışanların beklentileri
- Çalışanların özellikleri ve nitelikleri
- İşgücü devir hızındaki artış
- Alternatif çalışma yöntemleri
- Örgüt bütçesinin azaltılıp çoğaltılması
- Şirket birleşmeleri
- Değişime karşı tutumlar

Örgütsel değişimde dışsal nedenler; organizasyonun dışında toplum, devlet, diğer kurum ve kuruluşlarla ilgili değişime sebep olan bazı faktörlerden oluşmaktadır. Organizasyonun değişimde dış çevre faktörlerinin bazıları örgüte yeni fırsatlar kazandırırken, bazıları da tehlike arz edecek yönde gelişmektedir. Bu sebeple örgütlerin fırsat ve tehlikelerini tahmin etmelidir. Örgütler fırsatlardan yararlanmalı ve tehlikelerden korunmalı olacak şekilde örgütlerini değişime yönlendirmelidir. Dışsal nedenlere örnek olarak küreselleşme, rekabet, ekonomik, demografik, sosyal koşullar gösterilebilir. Bu nedenlerin dışında kültürel değerlerde olan değişimler, bilim alanında olan değişimler, teknolojik değişimler, ihtiyaçların artması, kaynaklardan yararlanma şekillerinde oluşan değişimler, yöneticilerin amaç ve hedeflerinde olan değişimler dış çevre faktörlerindeki değişimler arasında sıralanmaktadır (Seren, 2005).

#### 2.1.4.2. Dışsal faktörler

Örgütlerin dış çevreden etkilenerek açık sistem özelliklerini devam ettirmektedir. Örgütün girdi, süreç ve çıktı şeklinde sisteminde sürekli, düzenli ve büyük olması başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Örgüt dış çevresindeki olay, durum ve gelişmelerden etkilenerek şekillenmektedir.

Örgütleri örgütsel değişime yönlendiren dış çevre faktörlerinden bazıları şunlardır (Çiçekçoğlu, 2020);

- Ekonomik Faktörler
- Teknolojik Faktörler
- Küresel Faktörler
- Sosyo-Kültürel Faktörler
- Hukuki Faktörler
- Politik ve Siyasal Faktörler
- İşgücünün Yapısı
- Ekolojik Çevre Faktörleri
- Pazarda ve Endüstrideki Değişimler
- Tüketicilere İlişkin Değişimler

**Tablo 2.1.** Değişim Alanında Olan Dış Çevre Faktörleri

<b>Toplumsal Yaşam Alanındaki Faktörler</b>	<b>Teknolojik Alandaki Faktörler</b>	<b>Ekonomi Alanındaki Faktörler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi Toplumuna Yöneliş</li><li>• Tüketim Toplumuna Yöneliş</li><li>• Kentleşme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mikro Elektronik Gelişimi</li><li>• Biyoteknolojilerin Gelişimi</li><li>• İletişim Teknolojilerinin Gelişimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni Rekabetçi Pazarların Ortaya Çıkması</li><li>• Sorumluluk İşletmecilik ve Sosyal Sorumluluk Yaklaşımının Gelişmesi</li></ul>
<b>Demokratikleşme Alanındaki Faktörler</b>	<b>Doğal Çevre Alanındaki Faktörler</b>	<b>Demografik Alandaki Faktörler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Katılım ve Demokrasinin Gelişmesi</li><li>• İnsan Haklarının Yaygınlık Kazanması</li><li>• İnternet Demokrasinin Yaygınlaşması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomik Yapının Dönüşümü</li><li>• Çevresel Sürdürülebilirliğin Tüketim Boyutuna Dönüşümü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nüfusun Dönüşümü</li><li>• Gelir Dönüşümü</li><li>• Yaşam Standardının Dönüşümü</li></ul>

Kaynak: Taşkın, E., (2005)

#### 2.1.5. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütlerde değişim, geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki şekilde olmaktadır. Geleneksel değişimde değişiklikler programlarla sağlanmaya çalışılmaktadır. Fakat geleneksel değişimin yerini planlı değişim almıştır. Planlı

değişimi anlayabilmek için öncesinde geleneksel değişim yönetimini bilmek gerekir (Turan, 2011).

#### **2.1.5.1. Geleneksel değişim yöntemi**

Geleneksel değişim, değişikliğin yaşanabilmesinde bilimin ana prensiplerini ön plana alan, yönetiminde bilimsel dayanaklarla destek sağlanmasını ve bilimsel görüşleri hedefleyen yönetime denir. Bilim ve teorinin yöntemlerin uygulanmasında oynadığı rol önemlidir (Gül, 2014).

Geleneksel değişim yöntemine göre, örgüt yöneticileri bilim çevresi etrafında ilişki kurmaktadır. Bu ilişki yoğun olmamakta ve olağan seyir içinde devam etmektedir. Bilimin ve bilimsel yöntemlerin gücüne dayanan değişim yöntemi, bilimsel prensiplerin kendiliğinden değişimi yaratacağı kanısına dayandıran yöntem olarak kabul edilmektedir. Uzun vadede gerçekleşecek değişim konularında genellikle bu düşüncelerin varlığı inkâr edilmez. Ancak kısa vadede bilimsel görüş ve düşüncelerin olağan akış içinde değişimi sağlamalarını beklemek kabul edilebilir bir düşünce değildir. Özetlemek gerekirse geleneksel değişim yöntemi, uzun sürede yaşanacak değişimde etkindir. Yönetimin uygulama metodu kısmında ise, teorik nitelik sayılmasından sebep sorunlar olabilmektedir (Turan, 2011).

#### **2.1.5.2. Planlı değişim yöntemi**

Planlı değişim, bir bireyin, örgütün, organizasyonun ya da daha büyük sosyal sistemlerde mevcut durumu direkt olarak etkilemek ve dönüştürmek amacıyla ortaya koyduğu planlı çabaya denir. Planlı değişim yönteminin temellerinin Kurt Lewin 'in üç aşamalı modeli ile oluşturulmuştur (Gül, 2014).

Kurt Lewin 'in oluşturduğu modeli de kapsayan planlı değişim yönetimi altı aşamadan oluşmaktadır (Erdoğan, 2002).

- Değişim ihtiyacının belirlenmesi
- Teşhis ve değişim planının oluşturulması
- Hedeflerin oluşturulması
- Değişimden etkileneceklerin saptanması
- Sınırlayıcı ve zorlayıcı güçlerin kararlaştırılması
- En iyi müdahale yöntemi için seçeneklerin değerlendirilmesidir.

Planlı değişim yönteminin amacı, örgüt içinde olan çalışanların ve küçük grupların teşkil etmesiyle olmaktadır. Planlı değişim sürecinde başarıyı

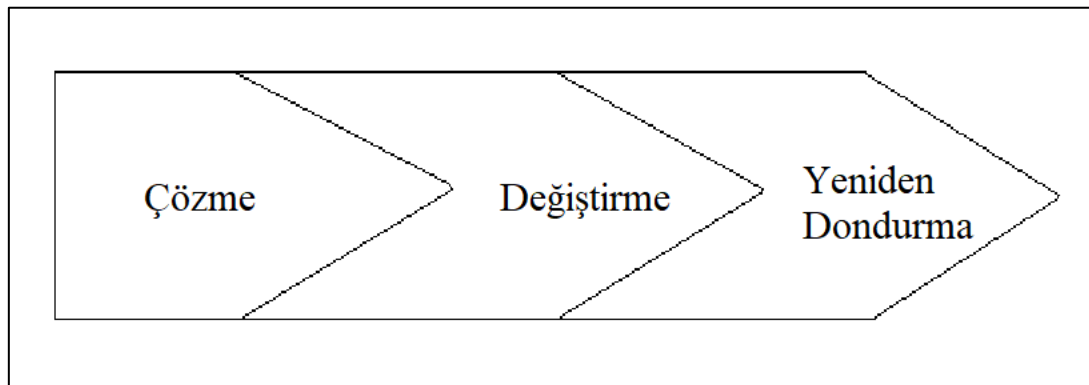
yakalayabilmek için, değişim sürecinde çalışanların değişim sürecinde yakından takip edilmesi gerekmektedir. Değişimden önce rol ve ilişkilerinde değişiklik olan çalışanların yeni iş tanımlarına, görevlerine, faaliyetlerine ve ilişkilerine ayak uydurması için eğitim programları ve geliştirme problemleri olabilmektedir (Turan, 2011).

### 2.1.6. Örgütsel Değişim Süreci

Bir örgütte değişimi anlamak ve ona yön verebilmek için gerçekleştirilen faaliyetler serisi olarak ifade edilebilen değişim yönetimi, örgütü oluşturan her unsurunda gerçekleştirilecek değişimi ön görebilmek amaçlanmıştır. 1970 ve 1980'lerin rekabet koşullarında yönetim bilimcilerinin önem verdiği bir konu niteliğinde doğmuştur (Salisbury, 1996).

2000'li yıllarda, eşzamanlı ve çok yönlü iletişimdeki gelişim, zaman ve yer farkı olmaması, etik kavramına önemi artması ve bilginin değerli hale gelmesiyle yaşanan değişiklikler nitelik değiştirmiş buna bağlı olarak hızlı ve radikal çözümlerle gereklilik haline gelmiştir (Düren, 2002). Örgütsel değişim süreci basamaklarını ve basamaklarda uygulanacak yöntemlere hâkim olunması örgütsel değişimin iyi yönetilmesini sağlamaktadır (Fernandez and Rainey, 2006).

Değişim sürecini ilk olarak Kurt Lewin incelemelerde bulunmuştur. Lewin işletmelerde olan değişimin üç bölüme göre incelemiştir. Bu bölümler; davranış çözümlenmesi (buzların çözülmesi, başlatma), geçiş aşaması (değiştirme veya eyleme geçme, sürdürme), yeniden dondurma (istenen durum, dondurma) aşamalarıdır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2003).



Şekil 2.1. Değişim Modeli

Kaynak: Esen, A., (2012)

### **2.1.6.1. Çözme aşaması**

İlk aşamada değişim yapılması istenen değişkene bağlı olarak, değişimin zorunlu olduğu konusunda ilgililerin ikna edilmesine, değişimin gerekli olduğuna inandırılmasına ve değişim sayesinde mevcut olan durumdan daha iyi koşullara ulaşılabileceğinin gösterilmesine yönelik çalışmalara başvurulur (Tokat ve Kara, 1999).

Bu kısımda sistem öğelerinin iyi analizi, çalışanların beklentilerinin tespiti, ihtimal olabilecek reaksiyon ve dayanıklılığın ortaya çıkarması zorunlu olan bir aşamadır. Mevcut durumdan başka bir duruma geçme süreci için, yeni olacak durum hakkında bilgi toplanması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında yeni fikirler, yeni davranışlar ve yeni alışkanlıkların ön görülmesi gerekir. Bu aşamada, değişim olması amaçlanan durum hakkında çalışanların bilgi verilmesi ve ikna edilmesi son derece önemlidir (Özkara, 1999).

Bu aşamaya literatürde davranış çözümlenmesi, başlatma veya buzların çözülmesi (unfreezing) şeklinde tanımlarda geçmektedir.

### **2.1.6.2. Değiştirme**

İkinci aşamada ise değişimin fiilen gerçekleştirildiği kısımdır. Değişimi öne çıkaracak şekilde değişikliklere başvurulur. Bu bağlamda mevcut olan durumdan değişim yaşanacak duruma varılır. Yapı, sistem, stratejik kararlar, teknoloji veya çalışan davranışları gibi değişim sürecinin konusu olarak kabul edilebilir (Özkara, 1999).

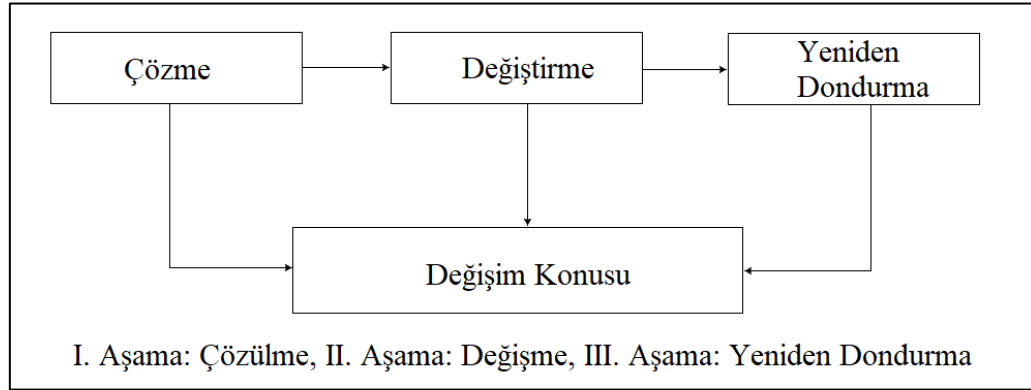
Değişim yönetimi parçaların karmaşık yapıda dengede olması gerektiğinden yola çıkarak değiştirmenin nasıl bir etki bırakacağını anlamak ve sistemi bir bütün halinde ele alarak değişimi yürütmek önemlidir (Sayılı, 2002).

Bu aşamaya literatürde eyleme geçmek, sürdürmek veya değiştirme (changing) şeklinde tanımlarda geçmektedir.

### **2.1.6.3. Yeniden dondurma**

Üçüncü aşamada ise değişim sonucu ulaşılan yeni durumda süreklilik ve devamlılık sağlamak için kalıcı hale getirecek (yeniden dondurma) çalışmaları içeren kısımdır. Örgüt bu aşamada gerçekleşen değişiklikleri özümsemeyi amaçlamaktadır. Değişim sonucu olarak ortaya çıkan yeni durum ve yapıda gereken kararlar, stratejiler, politikalar, yöntemler ve kurallar çalışanlar tarafından kabullenebilmeleri için eğitimlerle desteklenmelidir (Kotter, 1999).

Bu aşamaya literatürde istenen durum, dondurma veya kalıcı kılma şeklinde tanımlarda geçmektedir.



**Şekil 2.2.** Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli

**Kaynak:** Koçel, T., (2005)

Kurt Lewin tarafından üç aşamalı değişim modeli ortaya atılmıştır. Edgar Schein tarafından geliştirilmiştir. Değişim modeli şekildeki gibi gösterilmektedir.

## 2.2. Örgütsel Değişim Türleri

Örgütlerde değişim türleri birçok farklı şekilde incelenmektedir. Bu değişim türlerinden en yaygın bilinenleri şunlardır:

- Planlı Değişim ve Plansız Değişim
- Makro Değişim ve Mikro Değişim
- Proaktif Değişim ve Reaktif Değişim
- Zamana Yayılmış Değişim ve Ani Değişim
- Geniş Kapsamlı Değişim ve Dar Kapsamlı Değişim
- Aktif Değişim ve Pasif Değişim
- İyileştirme Şeklinde Aşamalı Değişim ve Köklü Değişim

Literatürde örgütsel değişim çeşitleri aşağıda gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Yeşil, 2018).

### 2.2.1. Planlı Değişim ve Plansız Değişim

Planlı ve plansız değişim de planlanan değişikliğin öngörülebilmesi için olan uygulamadır. Süreçlerde yapılan ya da daha etki edecek değişiklikler, değişimin faaliyetinin kontrolü için yapılan değişiklik türü olarak kabul edilmektedir.

Bu yöntemde değişimi kontrol altında alır ve bu sayede olumsuz sonuçların oranı düşük olur. Çalışanların işbirliğinde uyum sağlamak, sorunlara yönelik uygun ve geçerli olacak çözümler için çaba gösterir (Koçel, 2007).

Planlı değişim, değişim sürecinin her aşamasında karar alınıp planlama ve uygulama yapılan türüdür.

Plansız değişim ise ön görülemeyen ve örgütün belli bir plana bağlı kalmadan değişim yaşadığı değişim türüdür. Planlı değişim bir ihtiyaç ya da ihtiyaç sonucunda ortaya çıkar. Bu bağlamda zorunlu ve kontrol edilebilen değişim şeklinde ifade edilebilir.

Plansız değişim örgütün gelişiminde iç ve dış çevredeki değişiklikler oluştuktan sonra faaliyete geçilmesidir. Genellikle zorunlu şartlarda ve örgütün inisiyatif alamadığı durumları kapsamaktadır. Örgütte yaşanan değişim sonucunda olumsuz sonuçlar yaratabilecek değişim türüdür (Rennings et al., 2004).

### **2.2.2. Makro değişim ve mikro değişim**

Makro ve mikro değişim, değişiklik olacak miktarla bağlantılıdır. Örgütün bir bütün halinde performansının yükseltilmesini amaçlamaktadır.

Makro değişim, organizasyonun tamamında bir bütün halinde olan değişimi ifade eder. Örgütsel gelişim olarak kabul edilen bu değişime organizasyonun performansında bir bütün halinde iyileştirmeyi hedefler. Örgütün normlarında, inançlarında, değerlerinde ve kültürel yapısında değişim amaçlanır.

Mikro değişim, herhangi bir konuda organizasyondaki alt ve üst seviyelerdeki değişim türüne denir (Koçel, 2007).

### **2.2.3. Proaktif değişim ve reaktif değişim**

Proaktif değişim, öngörücü değişim olarak görülebilir. Bu değişimde tahminlerden yola çıkılarak gerekli değişikliklerde hazırlıklı koşullar sağlandığında iş, faaliyet ve prosedürlerde olan değişimi ifade eder. Bu bağlamda öngörülen şartlar sağlandığında örgütün hazır olması gerekir.

Reaktif değişim, tahmin edilmesi gereken şartlara göre değişim olması değil, ancak eylemle karşı karşıya kalınan şartlara uyabilmek amacıyla örgütte yapılan değişime denir. Bir anlamda karşılaşılan şart ve koşullara tepki göstermeyi ifade eder (Dursun, 2007).

#### **2.2.4. Zamana yayılmış değişim ve ani değişim**

Zamana yayılmış değişim, örgütün dış çevresinde olan değişimlere yavaş yavaş ve devamlı tepki vererek gelişmeleri şeklinde ifade etmektedir. Değişim zaman içinde yavaş yavaş gerçekleşiyor bu değişime denir.

Radikal değişim örgütlerde kısa sürede ve köklü değişikliklere denir. Bu değişim beklenti olmadan birden bire gerçekleşmiş ise ani değişimdir (Toker, 2007).

#### **2.2.5. Geniş kapsamlı değişim ve dar kapsamlı değişim**

Örgütlerde değişiklik konusunda sayı ve sık görülmesi açısından geniş kapsamlı değişim ya da dar kapsamlı değişim olarak tanımlanmaktadır (Dursun, 2007).

#### **2.2.6. Aktif değişim ve pasif değişim**

Aktif değişim örgütün dış çevresini etkileyecek ve değiştirecek boyutta yeni değişiklikler yapmasını ifade eder.

Pasif değişim ise örgütün dış çevresinden etkilenecek değişim ve gelişimlere uyum sağlamak için kendi içinde yaptığı değişime denir. Yeni bir teknoloji geliştirerek bunu kullanan örgüt kendini ve endüstri dalına gelişimde bulunması aktif değişim örneği kabul edilir. Teknolojide olan değişimi kendi örgütüne entegre eden ve bu duruma uyum sağlayan örgüt ise pasif değişim örneği sayılabilir (Koçel, 2005).

#### **2.2.7. İyileştirme şeklinde aşamalı değişim ve köklü değişim**

Örgütün küçük adımlarla iyileştirmek amacı sağlayacak değişiklikler yapması kaizen değişim yaklaşımıdır. Örgütler adım adım ilerleme uygulayarak içinde buldukları endüstriden geride kalmamayı amaçlar. Bu iyileştirme şeklinde adım adım değişim toplam kalite yönetimi olarak da ifade edilir.

Köklü değişimde ise bulunduğu durumundan kökünden değişiklikleri değiştirmeye denir. Bu değişimin diğer adı ise değişim mühendisliğidir. Bazı organizasyonlarda mevcut durumdan radikal değiştirme yoluna yönelirler. Bu yaklaşım değişim mühendisliğine örnek verilecek çalışmalardır (Dinler, 2003).

### 2.3. İş-Aile Yaşam Dengesi

Bu bölümde iş-aile yaşam dengesi ile ilgili bilgiler ve kavramsal açıklamalara değinilmiştir. İş-aile yaşam dengesinin tanımı, önemi, kuramsal çevresi, etkileyen faktörler ve sonuçları detaylı olarak incelenecektir.

#### 2.3.1. İş-Aile Yaşam Dengesinin Tanımı

İş-aile yaşam dengesi kavramının önemi, Hawthorne çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Hawthorne çalışmalarından önce insan faktörü makine gibi görünmekteyken, bu çalışmanın sonucunda örgütler insana değer vermeye başlamıştır. Örgütün temel yapı taşlarından biri olan insan faktörünün makine gibi seri üretim yapamayacağı ve verimliliğin artmasında insani özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. İnsani özelliklerin en önemli olanı bireyin içinde olduğu ve toplumun en küçük yapı taşı olan ailedir. Aileye verilen önem 1930'lu yıllardan sonra gitgide artmıştır (Apaydın, 2011).

1930 – 1960'lı yıllarda önemli olanın aile olduğu vurgusunun başladığı dönem olarak sayılmaktadır. 1960 – 1990'lı yıllarda ise iş-aile ve boş zamanlarda yapılan etkinliklerin bir araya geçtiği, insanların hayattan beklentilerinin yükseldiği dönemdir. Günümüzde ise örgütün en değerli varlığı olarak insan sermayesi kabul edilmektedir. Örgütlerin insan faktörüne verdikleri önem sayesinde büyüyebileceklerini ve gelişebileceklerini ön görmektedir. Bu bağlamda çalışanların ailelerine önem verdiklerinde kendi örgütlerinin tercih edeceğini ve bağlılık olacağını düşünmektedir (Johnson, 2001).

Johnson, iş-aile dengesi konusunda yaptığı çalışmada konu ile ilgili olarak; “Dengeye ulaşmak, bir bireyin yaşamını kapsayan çok sayıda görevi yerine getirebilmek anlamına gelir. Denge, bireyi etkileyen devasa değişikliklere uygun tepkiler vermesini gerektirir. Tek bir mükemmel denge tanımı yoktur, çünkü denge kavramı, bireylerin kendi işlerini ve aile görevlerini nasıl yönettiğine bağlıdır.” şeklinde ifade etmiştir (Johnson, 2001).

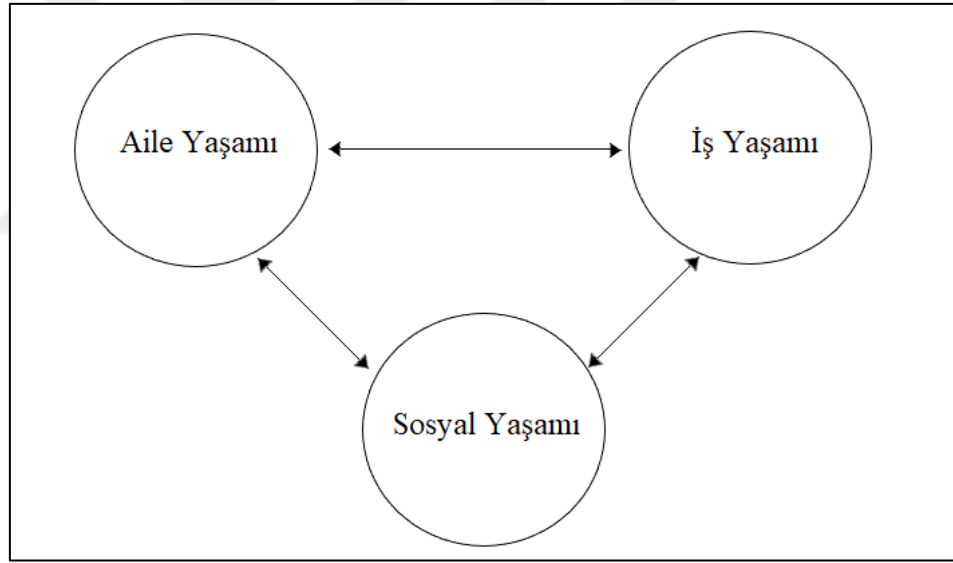
İş-aile dengesi, iş ve aile yaşamındaki rolleri arasındaki uyum ve düzendir. İş ve aile rollerinde dengenin sağlanmasıyla başarıya ulaşılabilir. Rollerden kuvvetli ve baskın olunanlardan diğer rolün iyiliği için feda etmesine bağlıdır (Milkie and Peltola, 1999).

İş yaşam dengesi, bireyin iş ve aile yaşantısında sorumluluklarını yerine getirmesi dışında diğer faaliyetlerini de sürdürmesine denir. İş ve aile yaşantısındaki roller haricinde diğer rolleri de içinde kapsamaktadır (Delecta, 2011).

İş-aile ve yaşam dengesine ilişkin literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. İş-aile ve yaşam dengesi, iş ve aile alanlarında etkin katılımı ve iki alanda da taleplerin karşılanması olarak ifade edilebilir (Topgül, 2016).

Greenhaus'a göre iş-aile ve yaşam dengesini; "Bireyin iş rolü ve aile rolü ile eşit şekilde meşgul olması ve bunlardan eşit derecede tatmin sağlamasıdır" şeklinde tanımlamıştır (Greenhaus, 2003).

İş-aile yaşam dengesi tanımı, bireyin iş ve aile yaşantılarının bütünleşmesinin uygun bir şekilde olmasını içermektedir. İş ve aile arasındaki dengenin, bireyin iş rolü ve aile rolünün çatışan durumlardan uzlaşmaya yönelik algısıdır (Thorntwaite, 2004).



**Şekil 2.3.** Çalışanların Çoklu Yaşam Rollerini

**Kaynak:** Çiftçi, E., (2020)

### 2.3.2. İş-Aile Yaşam Dengesinin Önemi

İş-aile yaşam dengesinde bir durumdan etkilenmesi ve problem yaşaması iş ve aile rollerindeki dengeye bağlıdır. İş ve aile rollerinde rol çatışması yaşamadan denge kurabilen bireylerin daha mutlu olduğu görülmektedir. Dengeyi sağlayabilmenin yolu ve yöntemi bireysel faktörlere bağlıdır. İş aile yaşam dengesinde bireysel rollerin etkisi fazladır. Birey denge kurabilmek için bilinçli kararlar alması ve bu kararları uygulama aşamasında da sürdürmesi denge kurmasını

kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında zamanının iyi yönetebilen ve neyi neden ne vakit yapacağını bilen, günlük yaşamını kendi sistemine göre uyarlayan bireyler; iş, aile ve yaşam alanlarında zaman dengesini daha iyi kurabilmektedir. Bireylerin iş alanlarında ve iş hayatlarında üstlendiği roller arasında da denge kurabilmesi önemlidir. Bireyin rolünde denge kuramaması durumunda tutarsızlık ve uyumsuzluk olabilir. Bu da bireyin baskı altında olması sebebiyle rol çatışması yaşanabilir. Bu çatışmanın bireylerdeki üstünde olan baskının arttıkça, iş-aile yaşam dengesinin bozulmasına yol açabilir (Coşkun, 2019).

Bireylerin iş ve aile hayatında olan değişikliklerde bireylerin üstlendiği rolleri dengeleyebilmesi için sosyal yaşamlarında da huzur ve mutluluğu sağlaması önemlidir. Bireyin kendi sosyal alanında dengede olması toplumsal huzuru da beraberinde getirir.

İş-aile yaşam dengesini birey, örgüt ve toplum açısından faydalarını aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kapız, 2002).

- Bireylerin yaşam kalitesini yükseltir ve ruh sağlığının gelişmesini sağlar.
- Bireyler iş-aile yaşam dengesini kurabilirse toplumda daha mutlu ve pozitif olur.
- Bireylerin örgüte katkılarıyla verimlilik yükselir ve işe devamsızlık azalır. Özellikle çocuk bakımı konusunda önem gösteren kurumda çalışan bireylerin bu kaliteden memnun olmasıyla işe devamsızlığının daha düşük olduğu ve daha az iş-aile çatışması yaşadığı görülmektedir.
- Çalışanlarını motive ederek, örgüte bağlılıklarının olumlu yönde katkı sağlar. İş gücü devir hızını azaltır.
- Kamu, kurum ve kuruluşları etkileyebilen bilgi sahibi ve sorumluluk bilinci olan bireyler yaratılmasını sağlar.
- Çalışan bireylerin aile yaşamında çocuklarıyla yeterli vakit geçirmesi önemlidir. Bu sayede gelecekte fayda sağlayan bireyler yetiştirir.

Çalışanların özel hayatına saygı duyan kurumlar, iş-aile yaşam dengesi sağlamalarında destek olurlar. Bu durumda da çalışanların sadık ve örgüte bağlılık düzeylerini arttırır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılması azalmakta ve örgüte bağlılıklarına olumlu yönde katkı sağlar (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

Organizasyonlar, çalışanın verimliliğini arttırmak amacıyla faaliyetler sürdürür ve bu süreçte örgüt yöneticilerinin rolü önemlidir. Örgüt yöneticileri

çalışanlarının verimliliğinin artması, hayat kalitesinin yükseltilmesi ve iş-aile yaşam dengesinin kurulabilmesi için önemli sorumluluklar düşmektedir (Toraman, 2009).

### 2.3.3. İş-Aile Sınır Teorisi

İş-aile yaşam dengesinin kuramsal çerçevesinde farklı yaklaşımlar ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden biri de Clark (2000) tarafından ortaya atılan “İş-Aile Sınır Teorisi” kabul edilmektedir. Bu teoride bireylerin iş ve aile dünyası olarak iki dünyası vardır. Çalışan bireylerde iş ve aile dünyası arasında olan sınırlar geçicidirler. Bireyler günlük yaşamlarında bu sınırlardan geçerler. Bireyler içinde bulunduğu çevrelerine göre şekil aldıkları gibi, onlar tarafından da şekillendirirler. Teori, çalışan kişilerin iş dünyası ve aile dünyası arasındaki geçişlerindeki denge sağlamasını açıklamaya yöneliktir.

İş-Aile Sınır Teorisinde;

- Ev ve İş Olarak Ayrılan Alanlar
- Sınırlar
- Sınır Geçiciler
- Sınır Koruyucular ile oluşmaktadır (Topgül, 2016).

Teoride temel olarak iş ve ev alanları oluşturmaktadır. Bu alanları iki farklı dünya olarak açıklayan bu alanlarda zaman zaman karşılıklı uyum sağlamak yerine çatışma yaşayabilir. Bu uyumsuzluk sonucunda iş ve aile çatışması ortaya çıkmaktadır. Çatışma iş ve aile yaşam alanları arasında olan temel hedeflerdeki uyumsuzluğa dayanmaktadır. İş alanında çalışan bireyden beklenen yetenekli ve sorumluluk bilinci olmasıdır. Ev alanında ise beklenen şefkatli ve sevgi dolu olmasıdır. Bu dengenin sağlanabilmesi için en temeli ise bir bütün olmak yerine bölünmeyi gerçekleştirebilmektir. Dengeyi sağlayabilmek için iş ve ev alanlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir.

İş ve ev alanlarında üç çeşit sınır vardır. Bu sınırlar; fiziksel sınır, psikolojik sınır ve zamansal sınırdır. Sınırların geçirgen olduğu ve yayılma özelliğine sahiptirler. Olumsuz bir durumun evden işe veya işten eve yayılma göstermesi örnek gösterilebilir. Sınırlar arasında esneklik ve geçirgenlik söz konusudur. Sınır geçicilerin yer aldığı alanlardaysa sınır koruyucu üyeler bulunmaktadır. Bu alanlarda sınır koruyucuların etkisi önemlidir (Topgül, 2016).

Aşağıda şekil 2.4’te iş-aile sınır teorisinin temel kavramları gösterilmektedir.

<b>İŞ ALANI</b>		<b>AİLE ALANI</b>
Sınır Koruyucular – Alan Üyeleri	Sınır Alanı (Sınırların Bulanklaştığı Bölge)	Sınır Koruyucular – Alan Üyeleri
Etkileyiciler	<b>SINIR GEÇİCİLER</b>	Etkileyiciler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile Resimleri</li> <li>• Evden Gelen Telefonlar</li> <li>• Evin Görüşleri</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile Resimleri</li> <li>• Evden Gelen Telefonlar</li> <li>• Evin Görüşleri</li> </ul>

**Şekil 2.4.** İş-Aile Sınır Teorisi Temel Kavramlar

**Kaynak:** Clark, S. C., (2000)

#### **2.3.4. İş-Aile Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler**

İş aile ve yaşam dengesi bireyin iş, aile ve sosyal yaşamı içerisinde sahip olduğu rollere dayanan dengesizliğini etkileyen faktörler kişisel, iş ile ilgili ve aileyle ilgili olarak üç gruba ayrılmaktadır (Coşkun, 2019).

##### **2.3.4.1. Kişisel faktörler**

Bireyler farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu sebeple oluşabilecek durumlara karşı tepkileri, bakış açıları, duygu ve düşüncelerinde de farklılıklar olabilmektedir. İş, aile ve sosyal yaşamlarında dengede olsa bile farklı sonuçlar doğurmasına neden olabilir. Bunun yanı sıra yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik olan özelliklerinde etki ettiği kabul edilir. Bu kişisel faktörler bireyin demografik özelliklerinin yanı sıra iş-aile yaşam dengesini etki eden faktörlerdir (Coşkun, 2019).

##### **2.3.4.2. İş ile ilgili faktörler**

İş yaşamı toplumsal hayatın içerisinde ve yaşamın kaliteli bir biçimde devam etmesinin temel şartlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bireye gelir, statü, güvence, yüksek hayat standartları, sosyal çevre gibi birçok fayda sağlamaktadır. Bu sebeple iş hayatının bireyler üzerindeki etkisi yüksektir. İş yerinde mesai saatlerinden fazla zaman geçiren bireylerin iş aile yaşam dengesizliği yaşayabilir. Çünkü bireyler işe bağlılığı yüksek fakat ailesiyle geçireceği zamanı iş

yerinde olmaktadır. Bu durum bazen bireylerin kendi elinde olmamakla birlikte iş yerlerinin çalışma koşullarıyla ilgilidir. Birey bu iş şartlarında fazladan mesai yapacağından evde ailesine karşı yükümlüklerini ve sosyal hayatında kendine ayıracağı zamanı etkiler. Bunun sonucunda iş aile yaşam dengesizliğini beraberinde getirir. İş yaşamından kaynaklandığı fark edemeyen birey bu dengesizlikle beraber tekrar eden bir döngüye girer. Buna bağlı olarak mutsuzluk, stres, üzüntü, sinirlilik, baskı gibi olumsuz sonuçlar doğurur (Efeoğlu, 2006).

#### 2.3.4.3. Aile ile ilgili faktörler

Aile ile geçirilen vakitte iş aile yaşam dengesini etkiler. Aileyle sağlıklı ilişkisi olan bireylerin ailelerine ayırdıkları vakit ile orantılıdır. Fakat aile içi etkinliklere gerekenden fazla zaman ayrılması bireyleri bu durumda da iş ve sosyal hayatları konusunda olumsuzluklara neden olabilir. Ailesi için fazla sorumluluğa sahip bireyler enerjilerini bu yönde harcayacakları için iş ve sosyal yaşantılarına enerjileri olmayabilir. Bununla beraber fiziksel ve psikolojik sağlığını korumayı amaçladığı için yaşam alanı oluşturmaya çabalar. Bu durumun sonucunda aile ile ilgili faktörlere bağlı olarak iş aile yaşam dengesizliği meydana gelir (Coşkun, 2019).

**Tablo 2.2.** İş-Aile Dengesinin Yapısı, Belirleyicileri ve Etkileri

Belirleyiciler	Dengenin Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
<b>Çevresel Faktörler</b>	<b>Sübjektif</b>	<b>İş Doyumu</b>
- İş Talepleri	- Denge - Önemsiz	- Yaşam Doyumu
- İş Kültürü	- Denge - Ev Merkezli	- Ruhsal Sağlık Mutluluk
- Ev Talepleri	- Denge - İş Merkezli	<b>Stres/Hastalık</b>
<b>Bireysel Faktörler</b>	- İşin Eve Yayılması	<b>İşte Davranış/Performans</b>
- İş Oryantasyonu	- Evin İşe Yayılması	<b>Evde Davranış/Performans</b>
- Kişilik	<b>Objektif</b>	<b>İşteki Diğerleri Üzerine Etkisi</b>
- Enerji	- Çalışma Saatleri	<b>Evdeki Diğerleri Üzerine Etkisi</b>
- Kişisel Kontrol ve Başa Çıkma	- Boş Zaman	
- Cinsiyet	- Aile Roller	
- Yaş, Yaşam ve Kariyer Evresi		

**Kaynak:** Kapız, B, Ö., (2002)

#### 2.3.5. İş-Aile Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

İş-aile yaşamını olumsuz etkilerin hayat tatmini, iş tatmini ve aile tatmini etkili olduğu göstermiştir (Özmete ve Eker, 2013).

İnsanlar hayatlarında birçok rolü üstlenmektedir. Bu rollerde başarılı ya da başarısız olduğu durumlarda iş aile yaşam dengesini etkilemektedir. Birey sahip

olduğu rollere çeşitli nedenlerde daha fazla zaman ayırarak diğer rollere ihmal edilmesi durumunda rol çatışması ile sonuçlanabilir. Bu durumda iş aile yaşam dengesini kurmak ve dengede tutmak zorlaşır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

İş-aile yaşam dengesizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan incelenmektedir. Bu kısımda iş aile yaşam dengesi kurulamadığında meydana gelen sonuçları hem bireye hem de örgüte göre ele alınarak incelenecektir.

### **2.3.5.1. Bireysel sonuçlar**

İş aile yaşam dengesi sorunlarından genel olarak ortaya çıkan sonuç bireylerin hayatlarında tatminlerindeki azalış olmaktadır. Bireylerin yaşam tatmini, hayatındaki memnuniyet seviyesidir. Tatmin insanın hayatıyla ilgili inanç, norm ve değerlendirmelerin toplamı ya da hayatıyla ilgili bir bütün olarak genel algısı olarak açıklanabilir. İş aile yaşam dengesizliği durumunda olumsuz yönde etkilerden önce birey sonrasında ise aile etkilenmektedir. Bireyin yaşamıyla bağlantılı olarak olumsuz etkilerden ortaya çıkarak sorunları beraberinde getirecektir. Bu durum ise bireyin yaşam tatmininde azalma ile sonuçlanacaktır (Kayasandık, 2013).

İş aile yaşam dengesizliği çalışanları fiziksel, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilemektedir. İş ve yaşam alanlarında; stres, rol çatışması, yaşam kalitesinin azalması, iş devamsızlığı, örgütsel bağlılığın azalması ve iş performansının düşmesi vb. sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireylerin stresli yoğun iş temposunda çalışması sonucunda fiziksel ve duygusal açıdan tükenmişlik yaşamasıyla işe yönelik memnuniyetsizliklerinde sebep olmaktadır. Psikolojik sorunların sık sık ortaya çıkmasıyla beraber tansiyon, depresyon, ülser, migren ve yüksek kolesterol gibi hastalıkları tetikleyebilmektedir (İzki, 2019).

İş-aile dengesizliği aile hayatını da olumsuz yönde etkileyebilir ve evliliğe olan doyumda azalmaya sebep olabilmektedir. Yoğun iş temposunda çalışan bireylerin ev hayatlarında üzerinde düşen sorumluluklara yeterli vakit ayıramamaktadır. Çocuklarına daha az zaman ayırmakta, keyifsiz tavırlar içinde olması ve bireyin kendine zaman ayıramadığı durumlardan dolayı tatminsizlik duygusu yaşamaktadır. Özellikle de çocuklarına gerektiği gibi davranamamanın getirdiği suçluluk duygusu ile mutsuz bireye dönüştürmektedir. Birey iyi bir evlat, eř ve anne-baba olamadığı düşüncesinde olabilmektedir. Bir diğer durum ise çocuk yetiştirilmesi sorumluluğunun zorluğundan eşler çocuk sahibi olmaktan vazgeçebilmektedir. Kariyer beklentisi olan bireylerde evlilik bir tehdit olarak

görülebilmektedir. Kadınlarda evlilik öncesinde iş hayatına atılmasıyla kariyeri başlamakta fakat evlenme oranı arttıkça kariyer hedefinin düştüğü gözlemlenmektedir. Bu bağlamda bu denge problemi bireyin kendi ailesi, akrabaları ve arkadaşları ile olan ilişkilerinde de sorunlara sebep olabilmektedir (İzki, 2019).

İş-aile yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçlarında yoğun iş temposunda çalışan bireylerin aile ve sosyal yaşamında sahip olduğu rollerde denge sağlayamaması olumsuz sonuçları doğurmaktadır.

### **2.3.5.2. Örgütsel sonuçlar**

Bireyler fiziksel veya ruhsal açıdan etkileyen her durum doğrudan ya da dolaylı yoldan örgütleri de etkilemektedir. Bireylerin roller arasında denge sağlayamaması örgütsel süreçlerde sorunları da beraberinde getirir. Örgütsel açıdan yapılan araştırmalar, iş aile yaşam dengesinin kurulamaması sonucunda çalışanlarda, güvensizlik, verimsizlik, düşük performans ve iş tatmininde azalma gibi sebeplere yol açtığı görülmüştür (Doruk, 2008).

Örgütlerin sahip oldukları kurum kültürü, ücret politikaları, esnek çalışma saatleri, yönetim yaklaşımları gibi düzenlemelerde çalışanların iş-yaşam dengesi sağlamalarında etkilidir. Bu açıdan örgütler, faaliyet planlamaları, stratejileri ve denge sağlanmasında sorunu yönetmek için gerekli desteği sağlamadırlar (Yavuz, 2018). Örgütlerde rekabet avantajı iş-yaşam dengesinin sağlandığı ortamlarda kazanılan bir alandır. Bu ortamı sağlayacak kararlar, stratejiler ve politikalar uygulanmalıdır. Böylelikle çalışanların memnuniyeti, iş tatmininin sağlandığı, verimlilik ve takım çalışması artmaktadır (Teker, 2015).

Örgütsel sonuçlar da çalışanın iş hayatından soğumasına, işinin sonlandırma düşüncesine, iş tatmininin düşmesine ve örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. İş tatmini, çalışanların iş tecrübelerine bağlı olarak işlerine veya işlerinin birtakım yönlerine gösterdikleri tepki olarak açıklanmaktadır. Çalışan birey için iş tatmini önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgüte sağlayacağı katkı ile doğru orantıda ilişkiye sahiptirler. İş tatmininin azalması performansın düşmesine, verimliliğin azalmasına ve işe devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır. Bireyin iş tatminini sağlaması örgüt bağlılığı ile ilişkisi olumlu yönde olduğu görülmektedir (Coşkun, 2019).

Bu bağlamda iş-aile yaşam dengesizliğinin örgüt açısından sonuçlarının olumsuz olduğu görülmektedir. İş-aile yaşam dengesizliği örgütlerin verimliliğinde, etkinliğinde ve devamlılığında olumsuz yönde etkiler bırakmaktadır.

## **2.4. Örgütsel Bağlılık**

Bu bölümde örgütsel bağlılık hakkında bilgilere ve açıklamalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, önemi, modelleri, etkileyen faktörleri ve sonuçları detaylı olarak incelenecektir.

### **2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütler, kendi içlerinde devamlı ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak için gerekli olan koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu şartlardan en önemlisi devamlılıktır. Örgütlerin devamlılığı için geçmiş dönemde yapılan hataları göz önüne alarak tekrarlanmasından kaçınılmalı ve gelecek dönemde disiplinli planları oluşturarak sürdürülebilir verimliliği sağlamalıdır (Çetin, 2004).

Örgütsel bağlılık kavramının literatürde oldukça büyük bir önemi vardır. Bilimsel alanda örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar ve araştırmalar yapılmıştır. Her bir bilim kendine özgü olarak kavramı tanımlamıştır. Bu bilim dallarından ekonomi, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerde ilgi alanı olmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramının sözlük anlamında şu şekilde tanımlanmıştır: Çalışanların uzun süreli örgütün üyesi olma kararını almalarını etkileyen davranış olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2022).

İlk olarak örgütsel bağlılık kavramı, Whyte tarafından 1956 yılında yapılmıştır. Whyte, “Örgüt İnsan” adlı çalışmasında bireyin örgüte aidiyet duygusunu ve örgüte aşırı bağlı bireyin tehlikesinden bahsetmiştir. Bu çalışmadan sonra birçok araştırmacının kavram üzerinde geliştirme yaptığı kavram haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık tanımlamasında iş tatmini, boyutlarını ve aşamalarını detaylı olarak inceleyerek kuramsallaştırmaya çalışmışlardır (Demirağ, 2022).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 2.3’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığın Tanımları**

Tanımlar	Kaynak(lar)
Bireyin örgütün değer ve amaçlarına karşı hissettiği sorumluluk ve bu amaçlara örgütten hiçbir karşılık beklemeden ulaşma isteğidir.	(Buchanan, 1974)
Birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur.	(Bateman and Strasser, 1984)
Bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir.	(Reichers, 1985)
Örgütsel bağlılık, daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti.	(Penley and Gould, 1988)
Çalışanın ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan, kişinin örgüt üyeliğini devam ettirip ettirmeme kararını etkileyen psikolojik durum.	(Meyer and Allen, 1997)
Örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır.	(Balay, 2000)
Bireyin örgütüyle bütünleşme derecesi ve örgütün tüm işlerine olan sürekli ilgisi.	(Greenberg and Baron, 2003)

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile bütünleşmesi ve dâhil olmasının nispi gücü kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, üç madde ile özgülleştirilmektedir.

Örgütsel bağlılığın öğeleri şunlardır:

- Örgütün ideal ve değerlerine inanmak
- Örgütün hedefleri için istekli çaba göstermek
- Örgüt içinde devamlı bulunma isteği

Bu üç ana unsurdan yola çıkarak örgütsel bağlılığın, işgörenler için örgütte basit bir inanç ve bağlılıktan daha fazlası anlamına gelmektedir (Ak, 2022).

#### 2.4.2. Örgütsel Bağlılık Önemi

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için işgörenlerin örgütten ayrılmaması gerekir. Örgütün gücü çalışanların örgüte yönelik sadakatiyle doğru orantılı olmaktadır. Çalışanın yüksek seviyede örgütüne bağlılığı var ise örgütte o seviyede güçlü olur. Örgütün sürdürülebilir devamlılığı için bireylerin ayrılmasını önlemek amacıyla birtakım tedbirler alması ve uygulaması gerekmektedir. Bireylere olması gereken ücret artışı, prim, terfi vb. olanaklar sağlayarak örgütte tutmaya önem göstermelidir (Çetin, 2004).

Örgüte ve örgütsel hedeflere yönelik bağlılık, kabullenme, karşılıklı olan iletişimle kendini ifade edebilme ve örgüte uzun vadede bağlı olmaya örgütsel

bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak örgüt bağlılığı yüksek seviyede olan bireylerin daha etkin ve verimli çalışma sürdürmektedir. Örgüte bağlılık yüksek seviyesi olan bireylerin, iş ve görevleri dışında beklenenden daha fazla performans sergilemek istedikleri araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yüksek düzeyde bağlılığı olan bireyler verimlilik sağlama, sadakat ve sorumluluk duygusu ile çalışmaya devam etmektedir. Bu da örgütsel bağlılığı bir tutum olarak kabul etmektedir (Yılmaz, 2022).

Örgütsel bağlılık, örgütsel belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösteren çalışanları, örgütün değerlerini kabullenen ve örgütsel faaliyetlere verimlilik sağlamasıdır. Bu amaçta olan çalışanları, örgüt içinde tutmak hizmet kalitesinin artması ve müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda örgüte avantaj yaratmaktadır (Tolay, 2003).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda örgüt kültürünün de oluşmasını ve benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Böylelikle aidiyet duygusunun gelişmesiyle sonuçlanmaktadır (Çakır, 2001).

### **2.4.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri**

Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. Araştırmalar sonucunda çeşitli bağlılık yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bağlılık kavramının sınıflandırması ile ilgili olarak çok sayıda sınıflandırma ortaya konulsa da literatürde çoğunlukla üç yaklaşım esas alınmaktadır. Bu yaklaşımlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak ayrılmaktadır.

#### **2.4.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları**

Tutumsal bağlılık üzerinde duran ve araştırma yapanların büyük kısmının uzmanlık alanın çoğunlukla örgütsel davranışı ilgilendirdiği rastlanmaktadır. Birey bu yaklaşımda çalıştığı çevreyi analiz etmesi sonucunda ortaya çıkan ve çalışanı örgütüne bağlılığını sağlayan duygusal reaksiyondur. Bağlılık, çalışanın örgütü ile bir olması ve katılmasının görecesi kabul edilmektedir (Çöl, 2010).

Mowday, Porter ve Steers'e göre 1982'de bireylerin örgüt ile etkileşimlerini hedefledikleri sürece sınırlanmaktadır. Bireylerin amaçları ve tutumları, örgüt için hedef ve değerlerine benzer duyguları benzer hissettiren düşünce sistemidir (Meyer and Allen, 1997).

### **Kanter yaklaşımı**

Tutumsal bağıllık yaklaşımı konusunda en başta gelen isim Kanter olarak görülmektedir. Kanter (1968) örgütsel bağıllığı, kişinin sosyal ilişkilerini kişisel ihtiyaç ve beklentilerle birleştirerek, kişinin kendi sosyal yapısındaki gücünü ve enerjisini sadakatle kullanma arzusu olduğuna inanmak, olarak tanımlar. Sosyal sistem, bireylerin ve örgütlerin birbirleri için ortak beklentilerinin olduğu döngülerden oluşur. İnsanların bu doğrultuda beklentilerinin karşılanmasının, örgüte karşı hissettiklerinin yoğunluğuna ve örgüte olan bağıllık derecesine göre değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir (Kanter, 1968).

### **Etzioni yaklaşımı**

Amatiai Etzioni'nin yaklaşımında çalışanlar üzerinde güçlerinin, çalışanların örgütle yakınlık kurmasına bağlı olarak geliştiğini tanımlamaktadır. Etzioni yaklaşımında örgütsel bağıllığı çalışanların örgüt ile yakınlık kurması yönünde üçe sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar; ahlaki açıdan yakınlaşma; örgüte yoğun ve olumlu yönde bir yönelme durumudur.

Örgütün hedeflerine, normlarına ve değerlerini özümsemeyi ifade etmektedir. Çalışan; örgütteki işini ve örgütün amaçlarını önemsemektedir. Çıkara dayalı yakınlaşma; çalışanın örgütten elde ettiği fayda oranında ortaya iş çıkarması karşısında oluşan bağıllıktır. Örgütün verdiği ücret, ödül veya fayda değerinde gelişen psikolojik bir bağıllık olarak nitelendirilmektedir. Yabancılaştırıcı yakınlaşma; örgüt tarafından çalışanın bazı davranışlara zorlanması, örgütte üye olarak bulunmaya devam etmesine neden olacak kuralların koyulması ile oluşan bağıllıktır. Örgütü zararlı ya da cezalandırıcı gördüğünde oluşmaktadır (Yılmaz, 2022).

### **O'Reilly ve Chatman yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman 1986 yılında bağıllığın, psikolojik bir dayanağa bağlı olarak gelişme gösterdiğini savunmaktadır. Örgütsel bağıllığı O'Reilly ve Chatman üç değişik boyutta ele almıştır. Bunların ilki, çalışanlar tarafından örgütsel değerlerin benimsenmesi ve içselleştirilmesi ile çalışanların belirli bir ödüle uzanmayı sağlamaya çalışırken aynı zamanda cezalardan kaçınmayı da içeren uyum bağıllığıdır. Bir diğeri ise çalışanların örgüt içinde bir parça olarak kabul görmeleri

için çaba sarf ettiği ve bu bağlamda örgütün üyesi olarak uyumlu davranışlar sergilemesine bağlı olmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986).

### **Penley ve Gloud yaklaşımı**

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin yaklaşım modelindeki örgüte katılıma dayanak göstermektedir. Bu kuramda da yine örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayrılmaktadır (Gül, 2007).

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaç ve hedefleri kabullenerek onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, kendisini örgüte bağışlamakta, örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, örgütle birey arasındaki alışveriş temeline dayanmaktadır. İş görenlerin ortaya koydukları çaba ve emeklerinin karşılığında beklenen ödül ve teşvikleri esas almaktadır. Bu kuramda örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedir.

Bireyin örgütün mikro çevresinde kontrol olmadığı ya da iş olanaklarının bulunmadığı durumundaki algılarına bağlanmaktadır. Penley ve Gould'un yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmalarındaki eksikliklerine kendisine baz alarak geliştirilmesi için ortaya koymuştur. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmalarının zıt tına üç bağlılık türünün örgütlerde bulunabileceği iddiasını savunmuştur (Ak, 2022).

### **Allen ve Meyer yaklaşımı**

Allen ve Meyer tarafından ortaya koyulan örgüt bağlılığı yaklaşımında tutumsal, davranışsal ve onların tamamlayıcı ilişkileri birlikte incelenmiştir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgüt ile ilgili duygularını veya inanışlarıyla bağlantılı olan psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım modelinde “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılık” ve “normatif bağlılık” açısından üçe ayrılmıştır.

Duygusal bağlılık, bireyin duygusal hissi açısından örgüte bağlanmasını, örgütle bağdaşmasını, özdeşleşmesini, kendi istek ve tercihleriyle örgütte bulunması olarak ifade etmektedir.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacağı maliyetlerle ilgilidir. Algılanan maliyetleri, olumsuz durumları veya örgütte bulunmasının faydalarını göz önünde bulundurarak karar vermesidir.

Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne bağıllık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve zorunluluğu ifade etmektedir. Görev duygusu ve sorumluluk ile birlikte örgütte bulunmaları için çalışanlar zorunlu bir bağıllık yaratmalıdırlar (Özutku, 2008).

#### **2.4.3.2. Davranışsal bağıllık yaklaşımları**

Davranışsal bağıllık ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağıllık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir Burada örgüte olan bağıllık ve örgütte devamlılık niyetinde olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağıllık, örgütten sayıca daha çok, kişinin davranışlarına yönelik olarak gelişim göstermektedir. Örnek ile açıklayacak olursak kişi davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışı sergilemekte ve bir süre sonra sergilemiş olduğu bu davranışa bağıllık göstermektedir (Mowday et al., 1982).

#### **Becker'in yaklaşımı**

Howard S. Becker'ın yan bahisler yaklaşımında bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımları kaybetmemek amacı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmaktadır. Birey önem verdiği şeyler üzerinde örgüt ile bahse girmektedir. Bu önem verdiği şeyleri kaybetmemek için de örgüte bağıllık gösterdiği vurgulanmaktadır. Çalışanın beklenen davranışları sergilemediğinde kaybedeceği zaman, gelir, ödül, statü gibi yatırımlarını kaybetmenin daha fazla bir kayıp olduğunu düşünerek örgüte bağıllık gösterdiğini ifade etmektedir (Yılmaz, 2022).

#### **Salancik yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımı genel olarak çalışanların örgüt içerisinde sahip olduğu tutumların davranışlara bir yansıması olarak ifade edilirken aynı zamanda bu iki faktör arasındaki uyumun da sağlanması gerekliliğine dayanmaktadır. Çünkü tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ne kadar fazla ise örgüte bağıllık derecesi de buna paralel olarak artacaktır. Eğer tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişki uyumsuzluğa evrilecek olursa çalışanlar bir süre sonra üzerlerinde stres, baskı ve gerginlik hissetmeye başlayacaklardır (O'Reilly and Caldwell, 1981).

### 2.4.3.3. Çoklu bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütteki iş ile ilgili sergilenen davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak kabul edildiği bilinmektedir. Reichers ise tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür.

Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın ana kaynağı ise kamuoyudur. Örgütlerin var olma sebeplerinin birden fazla grubun hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, bir birey tarafından duyulan bağlılığın diğer birey tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini ön görmektedir. Şöyle ki bireyin örgüte olan bağlılığının kaynağı kaliteli olan ürünleri uygun bir fiyat birimiyle piyasaya sunuyor olması olabilirken, başka bir bireyin kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Ak, 2022).

### 2.4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgütün çalışanlarının etkin iş performansı ve motivasyon sergilemesinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel bağlılık ile olmaktadır. Örgütün temel hedeflerine ulaşmasının yolu örgütsel bağlılık ile sağlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler:

- Bireysel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Örgüt Dışı Faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığı faktörleri detaylı bir şekilde inceleyebiliriz (Yılmaz, 2022).

#### 2.4.4.1. Bireysel faktörler

Bireyin demografik ve sosyokültürel özelliklerine göre kişisel faktörler farklılık göstermektedir. Örgütler, zamana ve şartlara göre değişikliklere sebep olsa da bireyin örgütün amaçlarına sadık olmasından dolayı örgütsel bağlılıkta artar. Bu doğrultuda kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu ve kıdem

olarak belirlenmiştir (Atlı, 2021). Bu faktörler detaylı olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

## **Yaş**

Örgütsel bağlılık derecesinin en önemli belirleyicilerinden biri yaş faktörüdür. Yaş faktörü, çalışanın zaman içerisinde verdiği iş gücü ve hizmetlerinde olan değişim olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve yaş faktörü arasında genel anlamda pozitif düzeyde ilişkinin görüldüğü araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. İleri yaşlarda çalışanların gençlere göre bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Demirel, 2022). Bu durumun ana nedeni olarak da çalışanın yaşı ilerledikçe risk almaktan kaçınmasıdır. Örgüt içinde olumsuz durumlar olsa bile örgüte bağlılığında değişiklikler yaşamıyor oluşudur (Güçlü, 2006).

Genç çalışanlar örgüte kolaylıkla uyum sağlarlar, etkili iletişim bulabilirler, iş arkadaşları ve çalışma ortamına ayak uydururlar. Fakat işlerine, yöneticilerine ve örgütsel hedeflerini benimsemeleri zaman içerisinde oluşacaktır. Buna göre yaşı ilerleyen çalışanlar örgütsel amaçları benimsemişlerdir ve yüksek mevkilere gelmişlerdir. Örgütün işi, yönetimi ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlamışlardır (Bolat, 2021). Bu sebeple yaşı ilerleyen çalışanlar örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır.

## **Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarda inceleme konusu olmuştur. Kadın-erkek arasında olan farklılıkların ve rol dağılımlarının örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Bazı araştırmalar sonucunda kadınların örgütsel bağlılığı erkeklere oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların iş bulma esnasında yaşadıkları zorluklar ve düşük ücretle çalışmaları içinde bulunduğu örgüte bağlılık derecelerini yükseltmektedir. Zaman içerisinde kadınların eğitim seviyeleri artmakta ve iş hayatına daha fazla katılım sağlamaktadırlar. Fakat aile içinde rollerinde birçok role sahip olmasından dolayı kadının daha fazla ev işlerinde olmasını, erkeğin ise dışarıda rol alması da örgüt içinde beklentilerin değişmesine neden olmaktadır (Bolat, 2021).

Yapılan diğer araştırmalarda ise erkeklerin örgütsel bağlılığı kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin daha yüksek ücretlerle çalıştıkları ve

daha yüksek mevkilerde olması sebebiyle örgütsel bağlılıklarının da daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Bakan, 2021).

Bu bağlamda kadınların örgütsel bağlılığının çok yönlü olduğu söylenebilir. Çalışma hayatlarında yarı-zamanlı çalışma, süt izni ve destekleyici politikalarla kadın istihdamı önemsenmiştir. Erkek çalışanlarla aynı çalışma koşulları sağlanırsa örgütsel bağlılık düzeyleri esas o zaman doğru sonuçlara ulaşacaktır.

### **Eğitim düzeyi**

Eğitim seviyeleri bireyin beklentilerini ve hayata bakış açlarına tesiri büyüktür. Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe sahip olduğu iş fırsatlarında da artış olacaktır. Bu da bireyin içinde bulunduğu örgüte bağlılığını düşürmesine sebep olacaktır.

Eğitim düzeylerinde artış olan bireyler; örgütteki beklentileri artmakta, çalışma ortamlarında imkânlarında, yaşam kalitelerinde, ücretlerinde ve kıdemlerinde artış beklemeye başlayacaktır. Bu beklentiler içine giren bireyler, bu şartları sağlayamayan örgütüne bağlılığı düşerek daha iyi imkânları sunan örgütlere yöneleceği ihtimaller arasındadır. Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi faktörü arasındaki ilişkiye bakıldığında yapılan araştırmalarda negatif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Atlı, 2021).

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeylerinde ilişki ters orantılı olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyleri artmakta olan bireylerde, örgütsel bağlılık düşmektedir.

### **Medeni durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakıldığında, evli bireylerin sorumlulukları bulunduğu için bekâr çalışanlara göre bağlılıklarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Evli bireylerin iş değişiklikleri risk taşıdığı için örgütüne bağlılığı artmaktadır. Bekâr bireylerin ise yükümlü olduğu sorumluluk bulunmadığı için iş değişikliğini daha kolaylıkla yapabilirler. Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri de medeni durum sayılmaktadır (Coşkun, 2012).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden medeni durum için örgütte çalışanlardan bekâr bireylerin evli bireylere göre örgütsel daha düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

## **Kıdem**

Bireyin örgütteki çalışma süresi arttıkça örgüt ile arasında kurduğu bağ da artmaktadır. Örgüte verdiği emeğin artmasıyla örgütsel bağlılığında da artış olmaktadır. Aynı işyerinde uzun süredir çalışan birey, emeğine karşılık hissettiği bağ ile örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2011).

Örgütsel bağlılık ve kıdem arasında pozitif yönde ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bireyin örgütteki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığında da artış olabileceği söylenebilir.

### **2.4.4.2. Örgütsel faktörler**

Örgütlerin belirli amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmek kaynaklar ile gerçekleşebilmektedir. Kaynakları örgüte temin etmesi ve örgütün amaçları için en verimli şekilde kullanabilmesi önemlidir. Bu kaynaklar, örgütün devamlılığında ve bağlılığında zorunluluk olarak görülmektedir (Demirel, 2022).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden başlıca olanları detaylı olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

## **İşin niteliği**

Bireyin örgütteki sorumlulukları ve bunu gerçekleştirmesinde yükümlülüğü olan işin yapısı bireyin örgüte bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla bireye yetenek ve donanımlarına uygun kapasitede iş verilmesi gerekir. Bireye kapasitenin altında iş verilmesi durumunda bireyin memnuniyetsizliği ile karşı karşıya kalınabilir. Bu durumun tam aksine kapasitesinin çok üstünde iş verilmesinde de sıkıntı ve zorluklarla karşı karşıya kalabileceği için kendini tükenmiş veya yetersiz hissetmesine yol açabilir. Bu bağlamda örgütteki bireylere yetenek ve donanımları göz önünde bulundurarak dengeli bir iş yapısı oluşturulmalıdır. Bireylere verilen işin dengeli olmasıyla örgütsel bağlılık düzeyleri de artış gösterecektir (Atlı, 2022).

## **Yönetim düzeyi**

Örgütün hiyerarşik yapısı, yönetim tarzı, çalışanlar arasındaki işbölümü ve çalışanlarla ilişki kurma yolu örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İnsani ihtiyaçları önemsemesi ve çalışanların beklentilerini karşılaması bağlılığı arttıran etmenlerdir. Çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini özümsemesi bağlılık düzeylerini arttıran faktörlerden birisi yönetim düzeyidir (Bakan, 2018).

## **Ücret yapısı**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında önemli olanlardan biri de ücret sayılmaktadır. Çalışanların maddi değer karşılığında, yaptığı işe ödenen paraya ücret denilmektedir. Ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını etkilemektedir. Bulunduğu örgütteki ücret miktarına bağlı olarak bireyin sosyal yaşam statüleri de belli olmaktadır (Demirağ, 2022).

Bireylerin sahip olduğu yetenek ve donanımına göre belli bir düzeyde ücret beklentisi bulunmaktadır. Bu ücret düzeyinin altında ücret ile çalışmalarını örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle de talep ettiği ücreti karşılayacak arayışlara yönelim göstermektedir. Örgütler bu sorunla karşı karşıya kalmamak için piyasa koşullarını araştırmalı ve uygun ücretleri belirlemelidir. Böylelikle çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir (Güçlü, 2006).

## **Örgüt kültürü**

Bir örgüt içerisinde bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, alışkanlıklar, değerler, davranışlar ve inançlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise, örgüt çalışanlarının düşünce ve davranışlarını yönlendiren inanç ve değerlerdir (Dinçer, 1998).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan örgütte güçlü ve benimsenmiş bir örgüt kültürü vardır. Bu örgütte çalışanlar örgüt kültürünü benimseyip bir parçası olarak kabul ederler. Örgütteki çalışanların hedefleri ve örgütün hedefleri arasında bir ilişki kurulması örgüt kültürüyle sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve yardımlaşma sağlanarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Dolu, 2011).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Birçok çalışmada örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılığında fazla olduğu görülmüştür (Demirel, 2022).

## **Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar verme ve uygulamalarının çalışanlar açısından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütte ücret düzeyi, görev dağılımı, yetki verilmesi, ödül dağıtımı gibi yönetim tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından değerlendirildiğinde algılandığı duygu olarak tanımlanabilir (Altıntaş, 2002).

Örgütsel adalet kavramı yapılan araştırmalarda, dağıtımsal ve yöntemsel olarak iki şekilde incelenmektedir. Dağıtımsal adalet; örgütte görevlerin, sorumlukların ve ücretlerin çalışanlar arasında adil olup olmadığı konusunda çalışanların algısıyla alakalıdır. Yöntemsel adalet; örgütün elde ettiği ürün ve hizmetlerle çalışanlarını etki edecek sonuçların, uygulama evresinde ve usulündeki adalet olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2013).

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgütsel adalet seviyeleri ne kadar yüksek olursa örgütsel bağlılıkları da o kadar yüksek olacaktır. Örgütlerde algılanan adaletin eksik olması, çalışanların performanslarında düşüş ile sonuçlanacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etki edecektir (Haar, 2009).

### **Örgütsel ödüller**

Ödüller, yönetimin başarı gösteren çalışanına “teşekkür” mesajı iletmesinin iyi bir yoludur. Örgütler, hedeflerine ulaşmada çalışanlarını etkilemek ve motivasyonlarını arttırmak için çeşitli ödüllere başvurmaktadır. Çalışanların bağlılıkları ödemeler, yan haklar, ücret dışı gelirler, terfi, tanınma, esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüllerde etkili olmaktadır (Keleş, 2006).

Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde ödül sistemi önemli bir role sahiptir. Örgütsel ödüller ile örgütsel adalet ilişkisi pozitif yöndedir. Örgütte ödüller arttıkça çalışanların bağlılıklarının da artması söz konusudur (Güçlü, 2006).

### **Takım çalışması**

Bir örgütte, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için uygulanan yöntemlerden biri de takım çalışmasıdır. Her bireyin içinde bulunduğu örgütteki takım ruhunun gelişmesine katkıda bulunur. Herkesin aktif katılımını, karar vermeyi, uygulamayı ve hedeflere yönelik çalışmayı takım halinde yapmayı sağlar. Takım içerisinde bireylerin karşılıklı iletişimini artırır. Birey, içinde bulunduğu örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütsel bağlılığını artmasında önemli rol oynamaktadır (Bakan, 2018).

## **Rol belirsizliği ve rol çatışması**

Bireyin iş ve iş dışındaki rolleri arasında yüksek seviyede bir çatışma algısı, düşük seviyede örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Örgütsel üyelik davranışlarında azalmaya yol açmaktadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının olmadığı ortamda bireyin örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın rol çatışması, örgütsel üyelik davranışı ve sadakat gibi ilişkileri düzenlediği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra iş ve ev (aile) rollerinde çatışmanın olması örgütsel bağlılığı azalttığı çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003).

### **2.4.4.3. Örgüt dışı faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler; yeni iş olanakları, profesyonellik, sektörün durumu ve sosyo-ekonomik yapıdır. Bu faktörler detaylı olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### **Yeni iş olanakları**

Yetişkin bir bireyin çalışması, hayata tutunması ve hayat standartları için önemli bir etkidir. Çalışma hayatına atıldıktan sonra örgütüne bağlılığının olması, işini yürütebilmek için önem arz etmektedir. Eski dönemlerde ailede yalnızca babanın çalışmasıyla aile geçinebilirken günümüzde ise tüm aile bireylerinin çalışmasına rağmen geçim zorluğu yaşanmaktadır. Sektörde çalışan bireylerin az olması, sosyoekonomik sıkıntılar iş bulma imkânı sağlamıştır (Gündoğan, 2009).

#### **Profesyonellik**

Profesyonellik, bireyin kendince oluşturduğu kuralları, çalışma tarzıyla kullanmaya başlaması, çevresindeki insanların bu kuralları bilip ona uygun davranış göstermeleri olarak ifade edilmektedir (Atalay, 2010).

Örgütsel bağlılık ve profesyonellik kavramları karşılıklı çelişkili olarak gözükmektedir. İş alanlarında hem profesyonel olunması hem de bağlılığın yaratılması çelişkilere sebep olabilmektedir. Profesyonel bireylerin çalıştıkları örgütler mesleki değişimlere destek sağarlarsa, buna bağlı olarak mesleki bağlılıklarında azalma olurken örgütsel bağlılıklarında artış olacaktır (Gunz, 1994).

## **Sektörün durumu**

Bireyin çalışma hayatının özel ve kamu sektöründe olmasına bağlı olarak bağlılık düzeylerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanların göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründe çalışan bireylerin işten çıkartılması zor bir süreç olduğu için bağlılık dereceleri düşüktür. Özel sektörde çalışan bireylerin işten çıkartılması daha kolay olduğu için bağlılıkları daha yüksektir. Kamu sektörü çalışanlarının iş kaygısı olmadığı için yüksek performans göstermek gibi bir gayeleri özel sektördeki çalışanlara kıyasla daha düşüktür (Çolakoğlu ve ark., 2009).

## **Sosyo-ekonomik yapı**

Sosyoekonomik yapı, bireyin bulunduğu toplumdaki sosyal ve ekonomik yapısı olarak sınıflandırılmaktadır. Bulduğu toplumun işsizlik oranı, enflasyon, krediler vb. ekonomik belirtiler çalışanın örgütüne bağlılık düzeyine etkide bulunmaktadır. İşsizliğin yüksek olduğu ortamda birey örgütüne daha sıkıca bağlanmaktadır. Buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmaktadır. Tam tersinde ise ekonomik sıkıntılar altında olmayan bireylerin örgütüne bağlılıklarını düşük olduğu gözlemlenmiştir (İnce ve Gül 2005).

### **2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüt çalışanları, örgütlerine en azından işten çıkma sürecine kadar bağlılıkları devam etmektedir. Çünkü örgüt bağlılık bazı durumlarda gönüllü bazı durumlarda ise zorunlu nedenlere bağlıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların beklenti seviyelerinin örgütteki karşılığını bulmasından kaynaklı olarak artarken, aksi takdirde örgütsel bağlılık seviyesinde azalmalar olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık belli bir düzeyde veya giderek yükselen bir ivmede ise buna bağlı olarak sonuçlarda pozitif yönde olacaktır. İş tatmini, işe devam etme, etkin örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi bireysel açıdan olumlu sonuçlar arasındadır. Kalite, düşük seviyede personel devir hızı, verimlilik, amaç ve hedeflere varmak ise örgütlerin olumlu sonuçları sayılmaktadır (Demirel, 2022).

#### **2.4.5.1. Düşük derecede örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılığı düşük derecede olan birey, kendisini bağlılık yaratan tutum ve yatkınlıklardan mahrum bırakılmaktadır. Bununla birlikte yaratıcılığı, yetenekleri ve gelişime açık olması meydana çıkabilir. Bunun yanı sıra birey, örgütüne bağlılığı düşük seviyede olması sebebiyle iş imkânları yaratabileceğinden, insan kaynaklarının daha etkin kullanılması gerekebilir. Örgüt kendi içinde iletişim sisteminden vaktinde yarar sağlayabilirse, maddi ve manevi olabilecek problemlerin önüne geçecektir (Balay, 2000).

#### **2.4.5.2. Orta derecede örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılığı orta derecede olan birey, deneyiminin güçlü olduğu lakin örgütle bağdaşmanın ve özdeşleşmenin tam olarak sağlanmadığı düzeydir. Orta seviyede bağlılığı olan çalışanlar, örgütün kendilerini yeniden yapılandırmasına tepki göstermekte ve bu sebeple bireysel kimliklerini korumaya çalışmaktadırlar. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün bütün değil fakat kısmi değerlerini kabullenme yeterliliğine sahiptirler. Çalışanların beklentilerine karşılık verirken bir açıdan örgütle bağlanmayı bir açıdan da kişisel değerleri korumaya çabalamaktadırlar. Bunun yanı sıra her zaman orta düzeyde bağlılık, olumlu sonuçlarla olmayabilir. Çalışanlar toplum için sosyal sorumluluk ve örgüte sadakat arasında çatışma yaşayabilir. Bunun sonucunda kararsızlık ve verimsizliğe yol açabilecektir (Taş, 2012).

#### **2.4.5.3. Yüksek derecede örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılığı yüksek derecede olan birey, örgütüne karşı güçlü tutum ve yatkınlıklarla gösterirler. Bu düzeyde bireye, iş yaşantısında başarı ve ücret düzeyinde doyuma ulaşabileceği gibi örgüt, sadakatli çalışanına yetki verebileceği ve terfi alabileceği şekilde ödüllendirmesi gerekmektedir. Çalışanların; işin kendisinden, denetim olmasından, örgütteki değişimlerden, çalışma arkadaşlarından doyumları daha fazladır. Bu bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda; hayal kırıklığı, mutsuzluk, iş doyumsuzluğu, tatminsizlik, ödüllendirmede azalış ve örgütün kültüründe değişiklik olması gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Yüksek seviyede örgütsel bağlılık çalışana katkı sağlamakla beraber fırsatları da doğurmaktadır. Bununla birlikte yaratıcılık ve yenilik olmasına karşı direnç yaşanabilmektedir.

Örgütte bağılılık düzeyinin yüksek olması bazı durumlarda yaratıcılığın ortadan kalkması, iş dışındaki etkileşimlerde stres ve kriz, zorunluluk halinde olan uyum, insan kaynaklarının etkin kullanılmaması gibi birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır (Taş, 2012).



### 3. GEREÇ ve YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgütler tarih boyunca birçok alanda değişimlerden ve gelişimlerden etkilenmektedir. Bu değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Değişikliklere uyum sağlayamayan bir örgütün süreklilik ve devamlılık sağlaması mümkün değildir. Örgütsel değişim, örgütün içinde bulunduğu ortamın şartlarına ayak uydurması için bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgütün kendi çevresiyle bütünleşerek ve çevresinde olan değişimlere uyum sağlayabileceği esnekliğin kazanılmasında rol oynayan örgütsel ve yönetsel normları geliştirilmesinin yanı sıra, insan bilgisinden ve yeteneğinden yararlanma süreçlerinin tamamı olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel değişim örgüt içi ve örgüt dışı iki boyutlu olabilmektedir. Örgüt içi değişim örgütü oluşturan tüm faktörleri kısmen veya tamamen etkileyebilir. Örgüt dışı değişim ise örgütü oluşturan tüm faktörleri tamamıyla etkiler. Örgüt dışı değişime neden olabilecek bir durumsa Covid-19 pandemisi gösterilebilir. Covid-19 sürecinde tüm dünyayı etkileyen küresel boyutta değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişimlerden kaçınılmaz olduğu gözlemlenmiştir. Süreç boyunca krizi yönetmek için değişime ayak uyduracak tedbirler alınmıştır. Örgütler bu değişime uyum sağlarken işletmenin devamlılığını göz önünde bulunduracak kararlar almışlardır. Covid-19 sürecinde kriz ve değişikliklerle ortaya çıkan yeni gerçekliklerle sürecin baskıladığı şartlara sonucunda örgüt formu değişmeye başlamıştır.

Örgütü oluşturan insan faktörünün geçmişten günümüze her konuda değişimi ile bireylerin çalışma hayatlarında değişim yaşanmıştır. Bireylerin çalışmalarının değişmesi aile yaşamı, iş yaşamı ve sosyal yaşamı alanlarında rolleri bulunması ve bu rolleri değişime ayak uyduracak şekilde dengeyi kurmaları gerekmektedir. İş-Aile Yaşam Dengesi, bireylerin yaşamlarında olan çoklu rolleri uyumlu bir şekilde yönetebilmesidir.

Bireylerin örgüt içinde ve aile hayatında sorumluluklarını yerine getirebilmesine zaman faktörünü de göz önünde bulundurarak o dengeyi koruması gerekmektedir. Günümüzde denge kurmak bireyler ve örgütler için zor olduğu

bilinmektedir. Örgütsel değişimle birlikte Covid-19 döneminde örgütlerin uzaktan çalışma koşullarında faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. Covid-19 döneminde evden çalışmaya başlayan örgütler çalışanları için gerekli imkânları sağlamalıdır. Örgüt çalışanları evden çalışma sürecinde adapte olmaları ve iş- aile yaşam dengesini kurabilmelidir. Örgütsel değişimle beraber iş-aile ve yaşam dengesini sağlamak için etkili stratejiler oluşturmak gerekmektedir. Bu stratejilerin hem çalışanlar için hem de örgütler için menfaatine yönelik olması değişim sürecine daha kolay uyum sağlanabileceği sonuçlar üretecektir.

Örgütsel bağlılık günümüz koşullarında örgütlerin en önemli konusu haline gelmiştir. Değişimin ve rekabetin olduğu dünyada örgütlerin çalışanlarının bağlılığını etkileyecek stratejiler yapmalıdır. Örgütüne bağlı çalışanların bağlılık derecesi ne kadar yüksek ise örgütün misyon ve vizyonuna ulaşması o denli başarı sağlaması mümkündür. Örgütüne bağlı bireyin örgüt içinde donanım, tecrübe ve yeteneklerinden faydalanması örgütün yararına olacaktır. Örgüt kendi hedeflerine ulaşmasında çalışanlarını göz ardı etmeden örgütüne bağlı birey yetiştirmesi için çalışanlarını ödüllendirmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar ödüllendirme sistemiyle örgütüne bağlılıkları artabilir.

Örgüte bağlılık Covid-19 döneminde örgütlerin çalışanlarını uzaktan yönetebilmesi ve örgüte bağlaması için çeşitli yöntemlere başvurması gerekmektedir. Örgütünün çalışanlarının uzaktan çalışma koşullarında bağlılığı sağlayacak çalışanları ödüllendirebilecek ve her koşulda çalışanlarının yanında olduğunu hissettirecek yakınlığı kurması gerekmektedir. Çalışanların ofiste çalıştığı gibi örgütünde aidiyet duygusunu da uzaktan çalışma koşullarında hissedebilmesi son derece önemlidir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacı; “örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile yaşam dengesi aracı rolünü belirlemektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

### **3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi başlıklı araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren bir e-ticaret şirketi ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda e-ticaret şirketi çalışanlarının ankette yer alan önermeleri doğru bir biçimde algıladığı ve gerçekçi bir değerlendirme ortaya koyduğu varsayılmıştır. Bunun yanında uygulanan anketin örnekleme evreni temsil

edebilir nitelikte olduğu ve kullanılan ölçeklerin araştırma problemini ölçebilecek yetisinde olduğu varsayılmıştır. Araştırma kapsamında literatür taraması ulusal ve uluslararası kaynaklardan bulgularla basılı ve elektronik bilimsel yayınlarla sınırlandırılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli**

Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi adlı çalışmada nicel araştırma yöntemlerine uygun bir biçimde gerçekleştirilmiştir. Genel ve nesnel bilgilere ulaşmak için pozitivist paradigmlar dâhilinde yapılan nicel araştırma olarak tanımlanmaktadır (Altun ve Yazıcı, 2014).

Bu çalışmada literatür taraması ve anket araştırması yapılmıştır. Hem nitel hem nicel verilerden yararlanılmıştır. Araştırma teknikleri olarak anket araştırması sürdürülmüştür. Yanıtlanan anketler sonucunda ortaya çıkan verilerin analizi yapılmıştır. Bu amaçla örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ölçümlenmiştir. Regresyon analizi, bir dizi bağımlı değişkenin bir bağımsız değişkene ya da daha fazla değişken ile arasındaki bağımlılığı inceler (Orhunbilge, 2000).

Araştırmanın bir diğer amacı olan örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş aile yaşam dengesinin düzenleyici etkisi yapısal eşitlik modeliyle ölçüm yapılmıştır.

#### **3.3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırma sonuçlarının genellendiği araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütününe evren (yığın, ana kütle, toplum) denir (Ural, 2011).

Örneklem, herhangi bir evrenden belli bir yöntemle belirlenmiş obje ve bireylerin oluşturduğu küçük gruptur (Kaptan, 1998).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 1000 ve üzerinde çalışana sahip bir e-ticaret şirketi oluşturmaktadır. E-ticaret şirketinde uzaktan çalışma koşullarında faaliyet gösteren 3820 çalışan arasından 400 kişi üzerinde katılımcı ile anketler yapılmıştır. Araştırma için belirlenen evrene ulaşmak, maliyet ve zaman açısından zor olacağından çalışmaya katılacak kişiler, olasılık örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Hesaplama aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N.p.q.z^2}{N.d^2 + p.q.z^2}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Evren büyüklüğü

p= Evrende bir olayın gözlenme oranı

q=Evrende bir olayın gözlenmeme olayı (1-p)

z= Standart normal değişken birikimli olasılık fonksiyon değeri (z tablo değeri). Örneğin;  $\alpha=0,05$  için  $z=1,96$ ,  $\alpha=0,05$  için  $z=2,58$ 'dir.

d= Duyarlılık

E-ticaret şirketinde uzaktan çalışma koşullarında çalışan 3820 işgörenden 341 işgörene ulaşıldığında örneklem evreni temsil yeteneğine sahip olacaktır.

Araştırma katılımcıları 18 yaş ve üzeri katılımcılardır. Örneklem tekniklerinden rastlantısal örnekleme göre çalışanlar belirlenmiştir. Çalışanlara 5'li likert ölçeği ile sorular sorulmuştur.

### 3.3.2. Veri Toplama Aracı

Anketteki sorulara katılımcılara Google Form aracılığıyla yönlendirilmiştir. Veriler uzaktan çalışma koşullarında çalışanlardan online olarak toplanmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı için oluşturulan hipotezler belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: İş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile yaşam dengesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

#### 4. BULGULAR

Araştırma sonucunda 400 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi IBM SPSS Statistics v22 ve AMOS v21 (SPSS Inc., Chicago, IL) programında uygun istatistiksel yöntemler ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yanında Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Değişim Ölçeği ve İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri baz alınarak normallik dağılımı varsayımını sağladığı tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5 arasında olduğu tespit edildiği için verilerin dağılımın normal olduğu tespit edilmiş, bu nedenle ölçek puan karşılaştırmaları yapılırken parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik olarak güvenilirlik analizleri yapılmış olup Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Cronbach Alpha 0.850, Örgütsel Değişim Ölçeği için Cronbach Alpha 0.874, İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği için Cronbach Alpha 0.873 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle kullanılan ölçeklerin tümünün oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ile demografik soruların karşılaştırmasında iki grup ortalama karşılaştırmaları için Independent Sample T-Test ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde; tanımlayıcı kategorik veriler frekans (n) ve yüzde (%), nicel veriler ise ortalama ve standart sapma değerleri, çarpıklık, basıklık, minimum ve maksimum değerleri ile gösterilmiştir. Verilerde kayıp veri (missing value) olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel değişim, iş aile yaş dengesi ve örgütsel bağlılık değişkenleriyle kurulan modelde değişkenler arasındaki ilişkinin ve düzenleyici değişkenin etkisi incelenmiştir.

**Tablo 4.1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	165	41.3
	Kadın	235	58.8
Yaş	18-25 arası	109	27.3
	26-35 arası	227	56.8
	36-45 arası	56	14
	46 ve üzeri	8	2
Medeni durum	Bekâr	279	69.8
	Evli	121	30.3
Eğitim durumu	Ön lisans	81	20.3
	Lisans	253	63.2
	Yüksek lisans	55	13.8
	Doktora	4	1

Yukarıdaki tabloda katılımcılara ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir. Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, katılımcıların 165'inin (%41.3) erkek, 235'inin (%58.8) kadın olduğu, yaş değişkeni incelendiğinde 18-25 yaş arasında olan 109 kişi (%27.3), 26-35 yaş arasında olan 227 kişi (%56.8), 36-45 yaş arasında olan 56 kişi (%14), 46 yaş ve üzerinde olan ise 8 kişi (%2) tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde bekâr olan 279 kişi (%69.8), evli olan ise 121 kişi (%30.3) olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların 81'inin eğitim durumunun (%20.3) önlisans, 253'ünün (%63.2) lisans, 55'inin (%13.8) yüksek lisans, 4'ünün (%1) eğitim durumunun doktora olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve alt boyutları	Ortalama $\pm$ SS	Min	Max	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) toplam puan	69.15 $\pm$ 9.13	34	90	-0.581	1.404
ÖDÖ Değişime karşı bilişsel tutum alt boyutu	23.59 $\pm$ 3.32	7	30	-0.602	1.832
ÖDÖ Değişime karşı duygusal tutum alt boyutu	22.14 $\pm$ 3.97	9	30	-0.692	0.600
ÖDÖ Değişime karşı davranışsal tutum alt boyutu	23.41 $\pm$ 3.74	10	30	-0.562	0.770
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	74.50 $\pm$ 11.92	28	106	-0.501	0.608
ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu	27.77 $\pm$ 5.03	8	35	-0.896	1.180
ÖBÖ devam bağlılığı alt boyutu	26.03 $\pm$ 6.55	9	40	-0.265	0.487
ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutu	20.70 $\pm$ 5.24	7	35	0.121	-0.215
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu	10.82 $\pm$ 2.87	3	15	-0.579	0.326
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutu	15.66 $\pm$ 5.38	5	25	-0.193	-0.990

Yukarıdaki tabloda araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) toplam puanına ilişkin ortalamanın 69.15±9.13, minimum puanın 34, maksimum puanın 90, çarpıklık katsayısının -0.581, basıklık katsayısının 1.404 olduğu, ÖDÖ değişime karşı bilişsel tutum alt boyutuna ilişkin ortalamanın 23.59±3.32 olduğu, minimum puanın 7, maksimum puanın 30 olduğu, çarpıklık katsayısının -0.602, basıklık katsayısının 1.832 olduğu, ÖDÖ değişime karşı duygusal tutum alt boyut puan ortalamasının 22.14±3.97, minimum puanın 9, maksimum puanın 30 olduğu, çarpıklık katsayısının -0.692, basıklık katsayısının 0.600 olduğu görülmüştür. ÖDÖ değişime karşı davranışsal tutum alt boyut puanına ilişkin ortalamanın 23.41±3.74, minimum puanın 10, maksimum puanın 30, çarpıklık katsayısının -0.562, basıklık katsayısının 0.770, Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)'ye ilişkin ortalamanın 74.50±11.92, minimum puanın 28, maksimum puanın 106, çarpıklık katsayısının -0.501, basıklık katsayısının 0.608 olduğu tespit edilmiştir. ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutuna ait ortalamanın 27.77±5.03, minimum puanın 8, maksimum puanın 35, çarpıklık katsayısının -0.896, basıklık katsayısının 1.180 olduğu belirlenmiştir. ÖBÖ devam bağımlılığı alt boyut puanına ilişkin ortalamanın 26.03±6.55, minimum puanın 9, maksimum puanın 40, çarpıklık katsayısının -0.265, basıklık katsayısının 0.487 olduğu saptanmıştır. ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutuna ilişkin ortalamanın 20.70±5.24, minimum puanın 7, maksimum puanın 35, çarpıklık katsayısının 0.121, basıklık katsayısının ise -0.215 olduğu saptanmıştır. İş-aile-yaşam dengesi ölçeği ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutuna ilişkin ortalama 10.82±2.87, minimum puanın 3, maksimum puanın 15, çarpıklık katsayısının -0.579, basıklık katsayısının 0.326 olduğu görülmüştür. İş-aile-yaşam dengesi ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutuna ait ortalamanın 15.66±5.38, minimum puanın 5, maksimum puanın 25, çarpıklık katsayısının -0.193, basıklık katsayısının -0.990 olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin ve alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde -1.5 ile +1.5 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yani ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir (Tabachnick and Field 2013). Buna göre, analizlerde uygulanacak testlerde parametrik testlerin kullanılacağı söylenebilmektedir.

**Tablo 4.3.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	n	Cronbach Alpha
Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ)	18	0.874
ÖDÖ Değişime karşı bilişsel tutum alt boyutu	6	0.761
ÖDÖ Değişime karşı duygusal tutum alt boyutu	6	0.719
ÖDÖ Değişime karşı davranışsal tutum alt boyutu	6	0.841
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	22	0.850
ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu	7	0.877
ÖBÖ devam bağlılığı alt boyutu	8	0.839
ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutu	7	0.781
İş aile-Yaşam dengesi toplam puan	8	0.873
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu	5	0.901
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutu	3	0.755
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Aile İş uyumu alt boyutu	3	0.209

Yukarıdaki tabloda araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alpha katsayılarına yer verilmiştir. ÖDÖ ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0.874, ÖDÖ değişime karşı bilişsel tutum alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısını 0.761, ÖDÖ değişime karşı duygusal tutum alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0.719, ÖDÖ değişime karşı davranışsal tutum alt boyutuna ait Cronbach Alpha katsayısı 0.841 olarak bulunmuştur. ÖDÖ ölçeğinin genel ve alt boyutlarının

ÖBÖ ölçeği genel güvenilirliği 0.877, ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu için Cronbach Alpha katsayısı 0.839, ÖBÖ devam bağımlılığı alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha 0.839, ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha 0.781 olarak bulunmuştur. Yani ÖBÖ ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliğinin oldukça iyi olduğu söylenebilmektedir.

İş-Aile-Yaşam dengesi ölçeği genel güvenilirliği 0.873, Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısının 0.901, işin aileye olumsuz etkisi alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha 0.755 oldukça güvenilir bulunurken, aile iş uyumu alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0.209 yani güvenilir olarak bulunmamıştır. Bu nedenle demografik karşılaştırmalarda bu boyuta yer verilmemiştir.

**Tablo 4.4.** Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Kategoriler	n	Ortalama $\pm$ SS	t	p
Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) toplam puan	Kadın	235	69.65 $\pm$ 8.47	1.302	0.194
	Erkek	165	68.44 $\pm$ 9.98		
ÖDÖ Değişime karşı bilişsel tutum alt boyutu	Kadın	235	23.74 $\pm$ 3.27	1.088	0.277
	Erkek	165	23.38 $\pm$ 3.39		
ÖDÖ Değişime karşı duygusal tutum alt boyutu	Kadın	235	22.22 $\pm$ 3.57	0.489	0.625
	Erkek	165	22.02 $\pm$ 4.48		
ÖDÖ Değişime karşı davranışsal tutum alt boyutu	Kadın	235	23.67 $\pm$ 3.49	1.670	0.096
	Erkek	165	23.04 $\pm$ 4.05		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	Kadın	235	76.17 $\pm$ 10.78	3.390	<b>0.001</b>
	Erkek	165	72.12 $\pm$ 13.05		
ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu	Kadın	235	28.25 $\pm$ 4.62	2.254	<b>0.025</b>
	Erkek	165	27.07 $\pm$ 5.50		
ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutu	Kadın	235	20.77 $\pm$ 4.85	0.310	0.757
	Erkek	165	20.60 $\pm$ 5.76		
ÖBÖ devam bağlılığı alt boyutu	Kadın	235	27.14 $\pm$ 5.83	3.991	<b>0.001</b>
	Erkek	165	24.44 $\pm$ 7.19		
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu	Kadın	235	10.93 $\pm$ 2.79	0.901	0.368
	Erkek	165	10.67 $\pm$ 2.99		
İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği için aileye olumsuz etkisi alt boyutu	Kadın	235	15.60 $\pm$ 5.51	-0.288	0.774
	Erkek	165	15.75 $\pm$ 5.22		

Yukarıdaki tabloda, ölçek toplam puanları ile ölçek alt boyut puanları cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı farklılık olmadığı Independent Sample T Test ile incelenmiştir. Buna göre, ÖBÖ toplam puanı, ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyut puanı, ÖBÖ devam bağlılığı alt boyut puanı bakımından kadınlar ve erkeklerin arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Buna göre, kadınların örgütsel bağlılığın (ort=76.17) erkeklere göre (ort=72.12) daha fazla olduğu, kadınların örgütsel duygusal bağlılığın (ort=28.25), erkeklere göre (ort=27.07) daha yüksek olduğu, ayrıca kadınların örgütsel devam bağlılığının (ort=27.14), erkeklere göre (ort=24.44) daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Kadınların ve erkeklerin ÖDÖ toplam puanı ve ÖDÖ alt boyut puanları ve İş-Aile-yaşam dengesi toplam puanı ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre değişmediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.5.** Medeni Durum Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Kategoriler	n	Ortalama $\pm$ SS	t	p
<b>Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) toplam puan</b>	Bekâr	279	69.46 $\pm$ 9.32	1.025	0.306
	Evli	121	68.44 $\pm$ 8.68		
<b>ÖDÖ Değişime karşı bilişsel tutum alt boyutu</b>	Bekâr	279	23.62 $\pm$ 3.33	0.206	0.837
	Evli	121	23.54 $\pm$ 3.31		
<b>ÖDÖ Değişime karşı duygusal tutum alt boyutu</b>	Bekâr	279	22.32 $\pm$ 3.87	1.414	0.158
	Evli	121	21.71 $\pm$ 4.17		
<b>ÖDÖ Değişime karşı davranışsal tutum alt boyutu</b>	Bekâr	279	23.51 $\pm$ 3.76	0.819	0.413
	Evli	121	23.18 $\pm$ 3.70		
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)</b>	Bekâr	279	74.37 $\pm$ 12.27	-0.312	0.755
	Evli	121	74.78 $\pm$ 11.10		
<b>ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu</b>	Bekâr	279	27.87 $\pm$ 4.99	0.637	0.524
	Evli	121	27.52 $\pm$ 5.13		
<b>ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutu</b>	Bekâr	279	20.32 $\pm$ 5.34	-2.155	0.032
	Evli	121	21.55 $\pm$ 4.91		
<b>ÖBÖ devam bağlılığı alt boyutu</b>	Bekâr	279	26.17 $\pm$ 6.67	0.657	0.511
	Evli	121	25.70 $\pm$ 6.29		
<b>İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu</b>	Bekâr	279	10.94 $\pm$ 2.77	1.292	0.197
	Evli	121	10.54 $\pm$ 3.09		
<b>İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutu</b>	Bekâr	279	15.96 $\pm$ 5.47	1.710	0.088
	Evli	121	14.96 $\pm$ 5.13		

Yukarıdaki tabloda, ölçek toplam puanları ile ölçek alt boyut puanları medeni durum değişkeni bakımından anlamlı farklılık olmadığı Independent Sample T Test ile incelenmiştir.

ÖDÖ toplam puanı, ÖDÖ alt boyut puanları, ÖBÖ toplam puanı, ÖBÖ alt boyut puanları, İş-aile-yaşam toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.6.** Yaş Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Kategoriler	n	Ortalama $\bar{X}$ SS	F	p
<b>Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) toplam puan</b>	18-25 arası	109	69.99 $\mp$ 9.64	2.811	<b>0.039</b>
	26-35 arası	227	69.53 $\mp$ 8.53		
	36-45 arası	56	65.92 $\mp$ 10.01		
	46 ve üzeri	8	69.75 $\mp$ 9.14		
<b>ÖDÖ Değişime karşı bilişsel tutum alt boyutu</b>	18-25 arası	109	24.15 $\mp$ 3.62	1.787	0.149
	26-35 arası	227	23.44 $\mp$ 2.99		
	36-45 arası	56	23.03 $\mp$ 3.94		
	46 ve üzeri	8	24.12 $\mp$ 2.58		
<b>ÖDÖ Değişime karşı duygusal tutum alt boyutu</b>	18-25 arası	109	22.01 $\mp$ 3.77	7.643	<b>0.001</b>
	26-35 arası	227	22.76 $\mp$ 3.65		
	36-45 arası	56	20.08 $\mp$ 4.54		
	46 ve üzeri	8	20.62 $\mp$ 6.09		
<b>ÖDÖ Değişime karşı davranışsal tutum alt boyutu</b>	18-25 arası	109	23.81 $\mp$ 3.887	1.448	0.228
	26-35 arası	227	23.31 $\mp$ 3.67		
	36-45 arası	56	22.80 $\mp$ 3.88		
	46 ve üzeri	8	25 $\mp$ 2.20		
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)</b>	18-25 arası	109	75.58 $\mp$ 11.82	3.331	<b>0.011</b>
	26-35 arası	227	72.97 $\mp$ 12.14		
	36-45 arası	56	77.60 $\mp$ 10.63		
	46 ve üzeri	8	81.25 $\mp$ 8.49		
<b>ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu</b>	18-25 arası	109	28.74 $\mp$ 4.91	2.458	0.063
	26-35 arası	227	27.26 $\mp$ 5.19		
	36-45 arası	56	27.67 $\mp$ 4.43		
	46 ve üzeri	8	29.5 $\mp$ 4.37		
<b>ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutu</b>	18-25 arası	109	19.75 $\mp$ 5.17	4.946	<b>0.002</b>
	26-35 arası	227	20.55 $\mp$ 5.18		
	36-45 arası	56	22.67 $\mp$ 5.13		
	46 ve üzeri	8	23.75 $\mp$ 4.55		
<b>ÖBÖ devam bağlılığı alt boyutu</b>	18-25 arası	109	27.09 $\mp$ 6.04	3.258	<b>0.022</b>
	26-35 arası	227	25.14 $\mp$ 6.82		
	36-45 arası	56	27.25 $\mp$ 6.20		
	46 ve üzeri	8	28 $\mp$ 4.37		
<b>İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu</b>	18-25 arası	109	10.93 $\mp$ 2.53	5.071	<b>0.002</b>
	26-35 arası	227	11.11 $\mp$ 2.80		
	36-45 arası	56	9.73 $\mp$ 3.22		
	46 ve üzeri	8	8.75 $\mp$ 4.43		
<b>İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutu</b>	18-25 arası	109	15.86 $\mp$ 5.37	5.071	<b>0.002</b>
	26-35 arası	227	16.04 $\mp$ 5.42		
	36-45 arası	56	14.28 $\mp$ 5.02		
	46 ve üzeri	8	11.87 $\mp$ 4.88		

Yukarıdaki tabloda ÖDÖ toplam puanı, ÖDÖ alt boyut puanları, ÖBÖ toplam puanı, ÖBÖ alt boyut puanları, İş-aile-yaşam toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından yaş değişkeni düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti için One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılık bulunduğu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Buna göre, varyansların homojenliği sağlayıp sağlamadığı dikkate alınmıştır. Varyansların homojenliği sağladığı tespit edilmiş ve bu nedenle Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

ÖDÖ toplam puanı bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.039<0.05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre yaşı 36-45 arasında olanların örgütsel değişim puan ortalamasının ( $ort=65.92$ ), yaşı 18-25 arasında olanlara ( $ort=69.99$ ) ve 26-35 yaş arasında olanlara göre ( $ort=69.53$ ) anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

ÖDÖ değişime karşı duygusal tutum alt boyut puanı bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.001<0.05$ ). Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre yaşı 36-45 yaş arasında olanların değişime karşı duygusal tutum puan ortalamasının ( $ort=20.08$ ), yaşı 18-25 yaş arasında olanlara ( $ort=22.01$ ) ve 26-35 yaş arasında olanlara ( $ort=22.76$ ) göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu, dolayısıyla yaşı 36-45 yaş arasında olanların değişime karşı duygusal tutumu, yaşı 18-25 ve 26-35 yaş arasında olanlara göre daha düşüktür.

ÖBÖ toplam puanı bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.011<0.05$ ). Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre yaşı 36-45 aralığında olanların örgütsel bağlılık puan ortalamasının ( $ort=27.67$ ), yaşı 26-35 aralığında olanlara ( $ort=27.26$ ) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yani yaşı 36-45 aralığında olanların örgütsel bağlılığının yaşı 25-35 arasında olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

ÖBÖ normatif bağlılık alt boyut puanı bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.002<0.05$ ). Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre yaşı 36-45 aralığında olanların normatif bağlılık puan ortalamasının ( $ort=22.67$ ), yaşı 18-25 aralığında olanlara ( $ort=19.75$ ) ve 26-35 aralığında olanlara göre ( $ort=20.55$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu yani yaşı 36-45 aralığında olanların normatif bağlılığının yaşı 18-25 yaş aralığında olanlara ve 26-35 yaş aralığında olanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca yaşı 46 ve üzeri olanların normatif bağlılığının ( $ort=23.75$ ) yaşı 18-25 yaş aralığında olanlara göre ( $ort=19.75$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

ÖBÖ devam bağlılığı alt boyut puanları bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.022<0.05$ ). Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre yaşı

26-35 aralığında olanların devam bağlılığı puan ortalamasının (ort=25.14), yaşı 18-25 arasında olanlara göre (ort=27.09) ve 36-45 arasında olanlara göre (ort=27.25) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu yani yaşı 26-35 arasında olanların devam bağlılığının yaşı 18-25 ve 36-45 arasında olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.002<0.05$ ). Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre, yaşı 18-25 aralığında olanların ailenin işe olumsuz etkisi puan ortalamasının (ort=10.93), yaşı 36-45 arasında olanlara (ort=9.73) ve 46 ve üzeri olanlara göre (ort=8.75) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani yaşı 18-25 aralığında olanların ailenin işe olumsuz etkisi, yaşı 36-45 ve 46 ve üzeri olanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutu bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.002<0.05$ ). Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun tespiti için yapılan post-hoc sonucuna göre, yaşı 26-35 aralığında olanların puan ortalamasının (ort=16.04), yaşı 36-45 aralığında olanlara (ort=14.28) ve 46 ve üzeri olanlara göre (ort=11.87) daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani yaşı 26-35 arasında olanların işin aileye olumsuz etkisinin, yaşı 36-45 ve 46 ve üzeri olanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca yaşı 18-25 aralığında olanların işin aileye olumsuz etkisi puan ortalamasının (ort=15.86) yaşı 46 ve üzeri olanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla olduğu, yani 18-25 yaş aralığındakilerin işin aileye olumsuz etkisinin 46 ve üzeri yaş grubuna göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 4.7.** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Kategoriler	n	Ortalama $\pm$ SS	F	p
<b>Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) toplam puan</b>	Lise	7	65 $\pm$ 9.64	0.894	0.467
	Önlisans	81	68.12 $\pm$ 10.17		
	Lisans	253	69.65 $\pm$ 8.84		
	Yüksek lisans	55	69.10 $\pm$ 8.96		
	Doktora	4	66.50 $\pm$ 5.80		
<b>ÖDÖ Değişime karşı bilişsel tutum alt boyutu</b>	Lise	7	22.42 $\pm$ 3.25	0.640	0.634
	Önlisans	81	23.50 $\pm$ 3.59		
	Lisans	253	23.75 $\pm$ 3.12		
	Yüksek lisans	55	23.20 $\pm$ 3.89		
	Doktora	4	22.75 $\pm$ 0.95		
<b>ÖDÖ Değişime karşı duygusal tutum alt boyutu</b>	Lise	7	20.14 $\pm$ 4.59	1.671	0.634
	Önlisans	81	21.66 $\pm$ 4.22		
	Lisans	253	22.41 $\pm$ 3.80		
	Yüksek lisans	55	22.09 $\pm$ 4.03		
	Doktora	4	19 $\pm$ 6.05		
<b>ÖDÖ Değişime karşı davranışsal tutum alt boyutu</b>	Lise	7	22.42 $\pm$ 4.68	0.737	0.567
	Önlisans	81	22.95 $\pm$ 4.07		
	Lisans	253	23.48 $\pm$ 3.76		
	Yüksek lisans	55	23.81 $\pm$ 3.13		
	Doktora	4	24.75 $\pm$ 1.5		
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)</b>	Lise	7	79.28 $\pm$ 20.91	2.225	0.066
	Önlisans	81	76.39 $\pm$ 10.93		
	Lisans	253	74.31 $\pm$ 11.48		
	Yüksek lisans	55	71.38 $\pm$ 13.42		
	Doktora	4	82.5 $\pm$ 10.40		
<b>ÖBÖ duygusal bağlılık alt boyutu</b>	Lise	7	27.71 $\pm$ 7.67	1.335	0.256
	Önlisans	81	28.76 $\pm$ 4.53		
	Lisans	253	27.67 $\pm$ 5.04		
	Yüksek lisans	55	26.80 $\pm$ 5.25		
	Doktora	4	27.50 $\pm$ 4.79		
<b>ÖBÖ normatif bağlılık alt boyutu</b>	Lise	7	22.42 $\pm$ 6.80	1.825	0.123
	Önlisans	81	21.41 $\pm$ 5.40		
	Lisans	253	20.47 $\pm$ 5.11		
	Yüksek lisans	55	20.07 $\pm$ 5.29		
	Doktora	4	25.75 $\pm$ 3.5		
<b>ÖBÖ devam bağlılığı alt boyutu</b>	Lise	7	29.14 $\pm$ 8.51	1.424	0.225
	Önlisans	81	26.20 $\pm$ 6.48		
	Lisans	253	26.16 $\pm$ 6.38		
	Yüksek lisans	55	24.50 $\pm$ 7.18		
	Doktora	4	29.25 $\pm$ 3.40		
<b>İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği Ailenin işe olumsuz etkisi alt boyutu</b>	Lise	7	10.57 $\pm$ 2.69	1.018	0.398
	Önlisans	81	10.82 $\pm$ 2.76		
	Lisans	253	10.95 $\pm$ 2.85		
	Yüksek lisans	55	10.45 $\pm$ 3.14		
	Doktora	4	8.50 $\pm$ 3.41		
<b>İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği işin aileye olumsuz etkisi alt boyutu</b>	Lise	7	12.42 $\pm$ 7.29	1.260	0.285
	Önlisans	81	16.22 $\pm$ 5.34		
	Lisans	253	15.65 $\pm$ 5.37		
	Yüksek lisans	55	15.54 $\pm$ 5.32		
	Doktora	4	12.25 $\pm$ 3.40		

Yukarıdaki tabloda ÖDÖ toplam puanı, ÖDÖ alt boyut puanları, ÖBÖ toplam puanı, ÖBÖ alt boyut puanları, İş-aile-yaşam toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından eğitim durumu değişkeni düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup

olmadığının tespiti için One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda ÖDÖ toplam puanı, ÖDÖ alt boyut puanları, ÖBÖ toplam puanı, ÖBÖ alt boyut puanları, İş-aile-yaşam toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.8.** Örgütsel Değişim, İş-Aile Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleriyle Kurulan Modelde Değişkenler Arasındaki İlişkinin ve Düzenleyici Değişkenin Etkisinin İncelenmesi

Değişkenler		Tahmin	Standart hata	Kritik oran	p
Örgütsel bağlılık	← Örgütsel değişim	0.137	0.647	2.525	<b>0.012</b>
Örgütsel bağlılık	← İş-yaşam aile dengesi	-0.172	0.644	-3.185	<b>0.001</b>
Örgütsel bağlılık	← Etkileşim	-0.004	0.616	-0.085	0.932
İş aile yaşam dengesi	← Örgütsel değişim	0.382	0.046	8.267	<b>0.001</b>

H<sub>1</sub>: Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: İş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile-yaşam dengesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Yukarıdaki tabloda örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile-yaşam dengesinin düzenleyici etkisinin incelendiğinde düzenleyici etki analizi için AMOS 21 paket programında bir model kurulmuştur. Kurulan modelde, örgütsel değişim, iş yaşam aile dengesi ve bu ikisinin çarpımıyla oluşturulan etkileşim değişkeninin örgütsel bağlılığı etkileyeceği öngörülmüştür. Etkileşim değişkeni, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin tüm maddelerinin çarpımı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca yukarıdaki tabloda örgütsel değişimin iş aile yaşam dengesi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo incelendiğinde, örgütsel değişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin anlamlı olduğu ( $p=0.012<0.05$ ) tespit edilmiş, yani H<sub>2</sub> hipotezi doğrulanmıştır. İş-aile-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği ve bu etkinin anlamlı olduğu ( $p=0.001<0.05$ ) tespit edilmiştir. Böylelikle H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün yani etkileşim etkisinin anlamlı

olmadığı görülmüştür ( $p=0.0932>0.05$ ). Bu durumda  $H_5$  hipotezi doğrulanmamıştır. Buna göre iş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde düzenleyici etkisinin olmadığı söylenebilmektedir. Ek olarak, örgütsel değişim değişkeninin iş-aile-yaşam dengesi değişkeni üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Böylece  $H_1$  hipotezi doğrulanmıştır.



## 5. TARTIŞMA

Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde örgütlerde değişimin kaçınılmaz olduğu kabullenilmelidir. Bu değişim karşısında örgüt çalışanlarının iş-aile ve yaşam dengesi kurabilmesi önemlidir. İş-aile ve yaşam dengenin kurulabilmesi için örgütteki çalışanların uygun ortam sağlanmalıdır. Bu denge kurulamadığında çalışanların hem örgüt açısından hem de sosyal yaşamlarında motive olmaları mümkün değildir. Bunun yanı sıra örgüt bağlılığı sağlanmalıdır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini önemser. Fakat bağlılığın düşük olması durumunda örgütlerin verimliliği uzun vadede mümkün olmayabilir. Bu bağlamda örgütlerin değişim karşısında hem çalışanlarının iş-aile yaşam dengesi kurabilmesini sağlamalı hem de örgütsel bağlılık derecelerini yüksek seviyede tutması gerekmektedir.

## 6. SONUÇLAR

Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye çalışıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişim konusu incelenmiştir. Birinci bölümde; örgütsel değişim kavramı, amacı, süreci ve modelleri detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümde; iş-aile yaşam dengesi konusu ele alınarak iş-aile yaşam dengesinin tanımı, sınır teorisi, etkileyen faktörler ve dengesizliğin sonuçları ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, etkileyen faktörler, sonuçlar ve modeller incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi kısmına yer verilmiştir. Bu kısımda araştırmanın önemi, amacı, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın modeli açıklanmıştır. Araştırmada yer verilen ölçeklere ilişkin verilerin sonucunda bulgular elde edilmiştir. Bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve sonuçlar birlikte incelenmiştir.

Örgütsel değişim, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin incelendiği bu çalışmada; örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisi, örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, iş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile yaşam dengesinin düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın modeli ve oluşturulan hipotezlerle değişkenlerin ilişkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın hipotezleri; örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi üzerinde, örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerinde, iş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde ve örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerinde iş-aile yaşam dengesinin düzenleyici rolüyle üzerine kurgulanmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren 1000 ve üzerinde çalışana sahip bir e-ticaret şirketi üzerinde 400 katılımcıyla gerçekleştirilen ve istatistiksel metotlar kullanılarak analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırmaya katılan katılımcılar e-ticaret şirketinde evden çalışma koşullarında çalışmaktadır. Çalışanların çoğunluğunun cinsiyeti kadınlardan

oluşmakta ve 26-35 yaş aralığındadır. Medeni durum ise çoğunlukla bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanlar genellikle lisans mezunlarından oluşmaktadır.

E-ticaret şirketi çalışanlarının örgütsel değişim karşısında iş-aile yaşam dengesi değerlendirildiğinde; örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; iş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile yaşam dengesinin düzenleyici rolü değerlendirildiğinde; örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-aile yaşam dengesinin düzenleyici rolünün bulunmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında bazı tavsiyelerde bulunulabilir;

Örgütlerde değişimin kaçınılmaz olduğu kabullenilmelidir. Örgütsel değişimin zorlu ve sıkıntılı bir süreç olduğu bilinmelidir. Bu noktada değişimin hızlı ve kolaylıkla olmayacağı için beklenmesi gerekmektedir. Özellikle günümüz şartlarında rekabetin yoğun olması ve tüketicilerin alternatiflerinin çok fazla olması örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Covid-19 döneminde bu zorunluluk daha baskıcı olarak örgütlerin karşısında çıktığı söylenebilir. Örgütler bu süreçte uzaktan çalışma koşullarında faaliyetlerini devam ettirmesinin yanı sıra iş süreçlerinde değişiklikler yaşandığı söylenebilir. Çalışanlarında bu süreçte bazı istek ve ihtiyaçları olduğu unutulmamalıdır. Yöneticilerin değişim sürecinde çalışanlarıyla ilgili durumları dikkate almalıdır. Çalışanlarının üstlendikleri rollerde iş-aile yaşam dengesini kurabilmesi önemlidir. İş-aile yaşam dengesini kurabilen bireylerin hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurabilir. Örgütlerde bağlılık değişim koşullarında daha önem arz eder. Bu bağlamda örgütler çalışanlarının bağlılığını arttıracak teşviklerde bulunmalıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütlerde değişim süreçlerini daha az direnç gösterdiği ve problem ile karşı karşıya kalırlar. Çünkü bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar değişimin zorunlu olduğuna inanmaktadırlar. Örgütsel değişim karşısında uyum sağlayabilen ve krizi yönetebilen işletmeler başarıyı yakaladığı söylenebilir. Bu değişim sürecinde çalışanların iş-aile

yaşam dengesi kurabilmesi ve bağılıkların yüksek olduğu bir örgüt başarılı kabul edilebilir.

Bu tezden yola çıkarak farklı araştırma konuları incelenebilir. Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel farklı davranış teorilerine etkisi araştırılabilir. Araştırma konusu farklı istatistiksel yöntemlerle incelenebileceği düşünülmüştür.



## 7. ÖNERİLER

Örgütsel değişimin iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu değişkenlerden yola çıkarak örgüt ile ilişkili diğer konular üzerinde araştırmalar yapılabilir. Farklı davranış teorilerine etkileri incelenebilir. Araştırma konusuna ilişkin farklı istatistiksel yöntemlerle analizler yapılabilir. İstatistiksel yöntemler farklı veri toplama yöntemleri kullanılabilir.



## KAYNAKLAR

- Ak, B.** (2022). *Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkileri: Kamu sektöründe araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, H.** (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 3.
- Aktan, C. C.** (2004). *Değişim çağında yönetim.* İstanbul: Sistem Yayıncılık..
- Apaydın, Ç.** (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atalay, İ.** (2010). *Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kamu sektöründen bir örnek.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atlı, N. U.** (2021). *Çalışanların kişilik özellikleri ve esnek çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bir savunma sanayi uygulaması.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, E.** (2010). *Bilgi toplumunda örgüt çevre ilişkisi, çalkantılı çevre ve örgütsel değişim.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ.** (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar.* 2. Baskı. Gazi Kitabevi Yayıncılık. İstanbul.
- Balay, R.** (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: ankara ili örneği.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bateman, T. S. and Strasser, S.** (1984). A longitudinal antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Bolat, H.** (2021). *İş sağlığı ve güvenliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü: malatya-yeşilyurt belediyesinde ampirik bir çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Buchanan, B.** (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533.
- Clark, S. C.** (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance.* Human Relations, 53(6), 747-770.

- Coşkun, E.** (2012). *Okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Coşkun, S.** (2019). *İşletmelerde iş-yaşam ve iş-aile yaşam dengesinin ölçülmesi: inşaat sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Çakır, Ö.** (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö.** (2009). *İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 158.
- Çekmecelioğlu, H.** (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 155.
- Çelebioğlu, F.** (1990). *Davranış açısından örgütsel değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Çetin, M. Ö.** (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çiçekçioğlu, H.** (2020). *Örgütsel değişim ve değişim yönetimi*. İstanbul: İstanbul Beta Yayınları.
- Çiftçi, E.** (2020). *İş aile yaşam dengesinin performansa etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Çolakoğlu, Ü. Ayyıldız, T. ve Cengiz, S.** (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği *anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2010). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Delecta, P.** (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Demirağ, B. İ.** (2022). *Resmi ortaokullardaki öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güven ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, A.** (2022). *Mesleki tatmin düzeyinin mesleki ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: mali hizmetler uzmanlığı kariyer mesleği üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dereli, T.** (1976). *Değişimin etkileri*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Yayınları.
- Dinçer, Ö.** (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

- Dinler, A. M.** (2003). *Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme: Bursa organize sanayi bölgesi'ndeki işletmeler üzerinde bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Doruk, N. Ç.** (2008). *Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının bireylerin performansları üzerine etkisinde iş ve yaşam tatmininin rolü.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dursun, E.** (2007). *Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direnç.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Düzer Dilden, B.** (2010). *Değişim yönetimi bağlamında ast-üst ilişkisi: Adana teiaş örneği.* Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, İ.** (1994). *İşletmelerde davranış.* İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları
- Erdoğan, İ.** (2002). *Eğitimde değişim yönetimi.* Ankara: Ankara Pegem Yayıncılık.
- Eroğlu, F.** (1998). *Küreselleşme sürecinde yönetim krizi ve çözüm yolları.* Ankara: Berikan Yayınları.
- Esen, A.** (2012). *Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Esin, M.** (2017). *Kadın öğretmenlerin iş aile yaşam dengeleri ile denetmenlik eğilimleri arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Fernandez, S. and Rainey, H. G.** (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 5, 150-177.
- Greenberg, J. and Baron, R. A.** (2003). *Behavior in organizations, understanding and managing the human side of work.* New Jersey: Pearson Prentice Hall, 215.
- Greenhaus, J. H.** (2003), Career dynamics in Borman, W.C., Ilgen, D.R. and Klimoski, R.J. (Eds.), *Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology*, Wiley, New York, NY, 519-40.
- Gunz, H. P. and Gunz, S. P.** (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *human Relations*, 47(7), 801.
- Güçlü, H.** (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, İ.** (2014). *Hastane çalışanlarının örgütsel değişime bakış açılarının incelenmesi: Afyonkarahisar ili örneği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B.** (2011). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi.* İstanbul: Hiperlink Yayınları.

- Gündoğan, T.** (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Haar, J. M., Spell, C. S. and O'Driscoll, M. P.** (2009). Managing work-family conflict: Exploring individual and organisational options. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 9(3), 200-215.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İzki, Ö.** (2019). *Öğretmenlerin iş aile yaşam dengesinin performanslarına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Johnson, S. K.** (2001). *Work-family attitudes and beliefs: implications for future air force officers*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Colorado State University, USA.
- Kanter, R. M.** (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kapız, S. Ö.** (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 141-142.
- Kayasandık, A. E.** (2013). *İş-aile çatışması ve duygusal bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Keleş, H. N. K.** (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koç, Z.** (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerinde örnek bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T.** (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. P.** (1999). *Değişim*. Tüzel, M. (Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, London.
- Milkie, M. A. and Peltola, P.** (1999). Playing all the roles: Gender and the work family balancing act. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 476- 490.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.** (1982). *Employee organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic.

- O'Reilly, C. A. and Caldwell, D. F.** (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597- 616.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J.** (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492,499.
- Orhunbilge, N.** (2000). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. 2.Baskı. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N. Ç.** (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerine etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgener, Ş.** (2005). Çalışma hayatında esnekliğin işletme üzerinde etkileri: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3), 51-79.
- Özkara, B.** (1999). *Evrimci ve devrimci örgütsel değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınevi.
- Özmete, E. ve Eker, I.** (2013). İş-aile yaşamı çatışması ile başa çıkmada kullanılan bireysel ve kurumsal stratejilerin değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 19-49
- Penley, L. E. and Gould, S.** (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organization. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, E.** (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Reichers, A. E.** (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rennings, K., Ziegler, A. and Zwick, T.** (2004). The effect of environmental innovations on employment changes: An econometric analysis. *Business Strategy and The Environment*, 13(6), 374-387.
- Salisbury, F. D.** (1996). *Five technologies for educational change: Systems thinking, systems design quality science, change management, instructional technology*. New Jersey: Educational Technology, Publications.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A.** (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 194-195.

- Saylı, H.** (2002). *Örgütsel değişimde psikolojik sözleşme ihlalleri ve bir uygulama örneği.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Seren, Ş.** (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, B.** (2013). *Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve tekstil sektöründe bir araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, F.** (2020). *Çalışanların örgütsel değişim algılarının işyeri davranışlarına etkisi: finans sektörü üzerinde bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, Ö.** (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği.* Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, E.** (2005). *Öğrenen pazarlama.* 2. Baskı. İstanbul: Baran Ofset.
- Teker, S.** (2015). *Okullarda iş-yaşam dengesiyle örgütsel adalet ilişkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin, İ. ve Ayyıldız Ünnü, N. A.** (2021). Çalışanların perspektifinden örgütsel değişimin dinamiklerini açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trends in Business and Economics*, 36(1), 37.
- Thorntwaite, L.** (2004). Working time and work-family balance: A review of employees preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166-184.
- Tokat, B. ve Kara, H.** (1999). Yeniden yapılanma (restructuring) stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 237-252.
- Toker, K.** (2007). *Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tolay, E.** (2003). *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topgül, S.** (2016). İş ve aile yaşamı dengesi(zlığı)nin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 218.
- Toraman, Ö.** (2009). *İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Töremen, F.** (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 186.

- Turan, Ş.** (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve kahraman ili kamu kurumlarında bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahraman.
- Yavuz, N.** (2018). *İş-yaşam dengesi ile iş stresinin esnek çalışma uygulamaları bağlamında incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö.** (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Yeşil, A.** (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 310-314.
- Yılmaz, A.** (2022). *Adliye personelinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki – Mersin ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

## EKLER

### EK A: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Aşağıdaki anket formu Örgütsel Değişimin İş-Aile Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette yer alan ifadelere vermiş olduğunuz cevaplardan elde edilen veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmayı, araştırmanın amacına ulaşılmasında önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Dr.Yusuf YILDIRIM

Selin ŞİŞMAN

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Değişim şirketin yararına olacaktır.					
2. Değişiklikleri pek sevmem.					
3. Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim.					
4. Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm.					
5. Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.					
6. Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.					
7. Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum.					
8. Değişime direnç gösteririm.					
9. Şirketteki birçok çalışan değişimden olumlu					

etkilenecektir.					
10. Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.					
11. Değişimi desteklerim.					
12. Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.					
13. Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.					
14. Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.					
15. Değişim, şirketteki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.					
16. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.					
17. Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.					
18. Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.					

<b>İş-Aile Yaşam Dengesi Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. İşimde ve aile yaşamımda benim için önemli olan kişilerin beklentilerini karşıladığımı düşünüyorum.					
2. İş endişelerim yüzünden ailemle tam anlamıyla vakit geçiremiyorum.					
3. İşimin ailemle geçireceğim zamandan çaldığımı düşünüyorum.					
4. İşim yüzümden ailemle olan planlarımı iptal etmek zorunda kalıyorum.					
5. Ailevi sorunlar zihnimi aşırı meşgul ettiğinden işime odaklanmakta zorlanıyorum.					
6. Ailevi sorunlarım iş performansımı olumsuz etkiliyor.					
7. Hafta içinde ailemle vakit geçirmek için çaba gösteriyorum.					
8. Bütün enerjimi işimin tüketmesinden aileme yönelik etkinlikleri yapabilecek gücüm kalmıyor.					
9. Çalışma günü sonunda ailemle ilgilenecek bir ruh halinde olmuyorum.					
10. İşimde öğrendiğim bilgi ve beceriler, ailevi					

yükümlülüklerimi gerçekleştirmemi kolaylaştırıyor.					
11. İşimi iyi yapabilmemin yolunun ailemle olan zamanımı etkili yönetebilmeme bağlı olduğunu düşünüyorum					
12. İşteki sorunların aile yaşamımda beni hoşgörüsüz yapıyor.					
13. Ailemle iyi vakit geçirdikten sonra işimde iyi bir ruh haliyle çalışıyorum.					
14. Ailemde aldığım sorumluluklar nedeniyle işimde de daha ciddi sorumlulukları almaya istekli davranıyorum.					
15. Ailemle birlikte gerçekleştirdiğim etkinlikler işimi daha iyi yapmamı sağlayacak olan enerjiyi kazanmamı sağlıyor.					
16. Ailevi yükümlülüklerim, işime yeterli zaman ayırmamı engelliyor.					
17. Ailemle birlikte olmayı zaman kaybı olarak görüyorum.					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
	Katılmıyorum	Katılıyorum			Katılmıyorum
1. Kariyerimi bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Dışarıdan kişilere kurumumdan bahsetmekten hoşlanırım.					
3. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.					
4. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
5. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
6. Kurumum benim için büyük anlam taşır.					
7. Kendimi bu kuruma güçlü bir şekilde bağlı hissediyorum.					
8. Başka bir iş bulmadan işimi bıraktığım takdirde yaşayacaklarımdan korkarım.					
9. Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.					
10. Bu kurumdan ayrılmayı isteseydim hayatımdaki					

birçok şey altüst olurdu.					
11. Bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olurdu.					
12. Bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olurdu.					
13. Şu anda kurumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar gereklilik meselesidir.					
14. Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından birisi önüme çıkabilecek alternatiflerin az olmasıdır.					
15. Bu kurumda çalışmayı sürdürüyorum çünkü buradaki imkânlardan vazgeçmek istemiyorum.					
16. Bugünlerde insanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünüyorum.					
17. Bir kimsenin her zaman kurumuna bağlı kalmak zorunda olduğuna inanıyorum.					
18. Bir kurumdan diğerine geçmek bana etik dışı görünüyor.					

### DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Medeni Durumunuz: Bekâr ( ) Evli ( )
3. Yaş: 18-25 arası ( ) 26-35 arası ( ) 36-45 arası ( ) 46 ve üzeri ( )
3. Eğitim: Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

## ÖZGEÇMİŞ

**Ad Soyad** : Selin ŞİŞMAN

### ÖĞRENİM DURUMU :

**Lisans** : 2020, Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme

**Lisans** : 2020, Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik

**Yüksek Lisans** : 2022, Haliç Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

### MESLEKİ DENEYİM :

**Çalıştığı Kurumlar** : Hepsiburada.com – Katalog ve İçerik Yönetimi Uzman Yardımcısı

Denizer Endüstriyel Mutfak Üretim ve Paz. Ltd. Şti – Stajyer