

e-ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2022

OB Studies

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 2

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2022

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: obstudies@yahoo.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (OBSTUDIES) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**’nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (OBSTUDIES) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi MURAT ATALAY
Akdeniz Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hanifi KARAÇINAR
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Yücel TÜRKER
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Seda GÜĞERÇİN

Dr. Mesut ARDIÇ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Hülya SAOTAY

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi</i> <i>The Effect of Perceived Manager and Co-Workers Support On Organizational Commitment</i>	70-84
Abdullah Emre KARACA, Kemal ERDEN, Mahmut AKBOLAT, Hakan SAĞLAM	
<i>Türk Kültürü Bağlamında Örgütsel Kayırmacılık Algısı (ÖKA) Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi</i> <i>Validity and Reliability Analysis of The Perception of Organizational Favoritism (POF) Scale In The Context of Turkish Culture</i>	85-97
Metin GÜNAY, Kubilay ÖZYER	
<i>Covid-19 Sürecinde Çalışanların Değişim Algularına Yönelik Bir Araştırma: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama</i> <i>A Research On Employees Perceptions of Change in The Covid-19 Process: An Application In The Banking Sector</i>	98-109
Özge SARI, Ercan YILDIZ	
<i>Entropik Örgüt İklimi, Örgütsel Umursamazlık ve İş Tatmini: Kavramlar ve Ölçme Araçları</i> <i>Entropic Organizational Climate, Organizational Indifference and Job Satisfaction: Concepts and Measurement Tools</i>	110-123
Mustafa Fedai ÇAVUŞ, Alptekin DEVELİ	
<i>Uzaktan Çalışma Konusunda Yapılmış Akademik Çalışmaların İncelenmesi: Sistemik Derleme</i> <i>Analysis of Academic Studies on Remote Working: A Systematic Review</i>	124-134
Abdulsamet DURAN, Nour HUSSEİN	

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ¹ THE EFFECT OF PERCEIVED MANAGER AND CO-WORKERS SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abdullah Emre KARACA
Sakarya Üniversitesi
ORCID iD: 0000-0002-4873-9192
abdullah.karaca2@ogr.sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi
ORCID iD: 0000-0002-2899-6722
makbolat@sakarya.edu.tr

Kemal ERDEN
Sakarya Üniversitesi
ORCID iD: 0000-0002-8047-2643
erden.kemal@outlook.com

Hakan SAĞLAM
Sakarya Üniversitesi
ORCID iD: 0000-0001-5972-0983
hakansaglam@sakarya.edu.tr

ABSTRACT

Organizational commitment is a concept related to employees' positive attitudes towards the organization and their readiness to make sacrifices for the organization. The manager's support refers to respecting and valuing the employee in an environment where there is a positive business relationship between the manager and the employees. Co-workers support, on the other hand, refers to a concept where employees are at the same hierarchical level within the organization and include positive feelings such as helpfulness, guidance and friendship among individuals doing similar or same jobs. This study aims to determine the level of managerial and co-worker support of employees working in healthcare settings and the effect of these variables on organizational commitment. The population of the study consists of 363 health workers working in Sakarya Provincial Health Directorate. The sample of the study consisted of 291 health workers who voluntarily participated in the research although it is aimed to reach all population. A questionnaire, consisting of four parts, was used as a data collection tool. Descriptive statistical analysis, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the results, manager support has a significant effect on normative commitment and continuance commitment, and co-workers support has a low effect on emotional commitment. Manager's support has a significant effect on organizational commitment, whereas co-worker support do not have a significant effect. Also, manager support has a significant effect on predicting organizational commitment. It is recommended to provide managerial support to employees explicitly to increase the level of organizational commitment of the employees.

Keywords: Manager support, co-worker support, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

ÖZ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutumlara sahip olup örgütleri için fedakârlık yapmaya hazır olması ile ilgili bir kavramdır. Yönetici desteği, yönetici ile çalışanlar arasında olumlu iş ilişkisinin olduğu bir ortamda çalışana değer verilerek saygı gösterilmesini ifade etmektedir. Çalışma arkadaşları desteği ise çalışanların örgüt içinde hiyerarşik olarak aynı düzeyde olduğu ve benzer ya da aynı işleri yapan bireyler arasında yardımseverlik, rehberlik etme ve dostluk gibi olumlu duyguları barındıran bir kavramı ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşları destek düzeylerini belirlemek ve bu değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektedir. Çalışmanın evreni Sakarya İl Sağlık Müdürlüğü'nde görevli 363 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılmaya hedeflenmiş, ancak çalışmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılan 291 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmada verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin sonuçlara göre, yönetici desteğinin normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerine anlamlı etkisi bulunmakta ve çalışma arkadaşları desteğinin duygusal bağlılık üzerine düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre Yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmasına karşılık çalışma arkadaşları desteğinin anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre yönetici desteğinin örgütsel bağlılığın yordanmasında anlamlı etkisi görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için çalışanlara açık bir şekilde yönetici desteği verilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık.

¹ Bu çalışma, 13-15 Ekim 2022 tarihleri arasında düzenlenen 5. Uluslararası 15. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde genişletilmiş özet olarak kabul edilmiştir. Kemal ERDEN ve Hakan SAĞLAM bu bildirinin makale olarak hazırlanması sürecine destek sunmuştur.

1. Giriş

Sağlık örgütleri, en önemli kaynağı olan sağlık çalışanlarının yönetimi konusunda büyük bir zorlukla karşı karşıyadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Dünya Sağlık Raporu'nda (2006) dünya genelinde görülen personel sıkıntısından ve bunları yönetmedeki zorluklardan bahsetmektedir. Sağlık örgütlerinin iyi bir hizmet sunması ve hedeflerine ulaşması için insan kaynaklarının iyi yönetilmesinin yanında, profesyonel sağlık çalışanlarına sahip olmak da gerekmektedir (Shipton vd., 2016). Literatürdeki bazı çalışmalarda, insan kaynaklarının yetersizliği ile birlikte emek yoğun ve hizmete dayalı örgütlerde özellikle çalışanların katkısına ve bağlılığına vurgu yapılmaktadır (Simmons, 2008). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı, literatürde sıklıkla çalışılan bir konu olmakla birlikte çok farklı açılardan ele alınmaktadır. Sağlık örgütlerinde çalışanların iş-yaşam dengesi ve iş tatmini (Azeem & Akhtar, 2014), örgütsel iklim (Berberoğlu, 2018), demografik özellikler (Pala vd., 2008), liderlik davranışı (Al-Hussami vd., 2018), algılanan örgütsel adalet (Safi vd., 2015) ve algılanan örgütsel destek (Kerr, 2005) gibi konuların örgütsel bağlılık ile ilişkileri ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini inceleyen bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Sağlık alanında örgütsel bağlılık çalışmaları ile ilgili literatür incelendiğinde daha çok iş tatmini, işten ayrılma, adalet ve liderlik faktörlerinin konu edinildiği görülmektedir. Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılığı ile yakından ilişkili olduğu düşünülen yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde sağlık çalışanları örneğinde, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık ile ilişkisine dair bir çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çalışmanın, sağlık idarecilerine, örgütsel bağlılığa destek odaklı bir perspektif kazanma konusunda yardımcı olacağı ve yönetim faaliyetlerinde uygun politikaların oluşturulmasında sağlık idarecilerine ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanın bir kuruluşta çalışmaya devam etmek isteyip istemediğini ifade eder (Jigjiddorj vd., 2021). Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için örgütün en önemli kaynağı olan insan unsurunun örgütsel bağlılığını artırabildiği ölçüde başarılı olabilir. Bu nedenle örgütler çalışan bağlılığını artırmayı temel hedef olarak belirlemiştir (Elmalı & Özakar, 2021). Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri herhangi bir örgüt için önemli bir husus olmalıdır. Çünkü iş performansı ve başarısı için örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren unsur insandır. Çalışanın bağlılığı, örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan sosyo-psikolojik bir durumdur ve örgütte kalma isteğinde etkisi vardır (Noah & Steve, 2012). Sağlık sektörünün karmaşık bir örgüt yapısına sahip olması ve emek yoğun bir sektör olması sebebiyle performans ve hizmet kalitesi açısından sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları da oldukça önemlidir. Sağlık hizmetleri son derece uzmanlaşmış çalışanlar tarafından sunulmaktadır. Hastalık türlerine göre branş hekimleri ile tanı ve tedavi süreçlerini gerçekleştiren hekim dışı birçok sağlık profesyoneli sağlık hizmeti sunumunda yer almaktadır. Bu durum çalışanların iş birliği içerisinde, bilgi paylaşımı yaparak çalışmasını gerektirmektedir. Son derece uzmanlık gerektiren bu hizmetlerin sunumunun sürdürülebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sağlık örgütlerinde çalışan verimliliği ve hizmet kalitesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu literatürde vurgulandığından yöneticilerin bu konu üzerinde önemle durması önerilmektedir.

Örgütler, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarından özverili bir şekilde gayret göstermelerini beklemektedir. Çalışanlar ise üyesi olduğu örgütte işlerini yaparken yöneticileri tarafından desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütler, yöneticilerin çalışanlarına vermiş oldukları destek doğrultusunda hedeflerine ulaşabilir (Arshadi & Hayavi, 2013). Yönetici desteği aynı zamanda örgütsel desteğin bir temsilcisi niteliğindedir (Eisenberger vd., 2002). Bu kapsamda yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı etkileyeceği öngörülebilir. Ayrıca her örgütte her çalışanın benzer işleri yapan çalışma arkadaşları vardır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarının desteği de örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeli olan önemli bir unsurdur (Chiaburu & Harrison, 2008).

Önceki araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı; işgören performansı (Uludağ, 2018), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti (Erdoğdu & Sökmen, 2019), örgütsel güven ve örgütsel iletişim (Yıldız, 2019) gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık yönetici ve çalışma arkadaşları desteği perspektifinden ele alınacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütte kalma isteğine karşılık gelmesi sebebiyle yöneticilerin ve insan kaynakları birimlerinin ilgi alanı haline gelmiştir (Idris, 2014). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sahip olduğu olumlu tutum ve örgütü için fedakârlık yapmaya hazır olması ile ilişkilendirilebilir (Culibrk vd., 2018). Çalışanın örgütsel bağlılığını artırmak için; çalışana yaptığı işin önemli ve değerli olduğu inandırılmalı, işini sevmesi sağlanmalı, çalışanı bir üretim aracı olarak değil üretimin içinde yer alan, araştıran ve sorgulayarak en iyi sonuca ulaşmaya çalışan bireyler olarak görmek gerekmektedir (Bakan, 2018). Çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıkları arttıkça; örgüt üyesi olarak kalma isteği, görev ve sorumluluk bilinci ve örgütün amaçlarını benimseyerek fedakârlık yapma eğilimi de artacaktır (Kartika & Pienata, 2020). Benzer şekilde Jang ve Kandampully'de (2018) bağlılığın, çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık tanımı ile ilgili literatür incelemeleri sonucunda genel anlamda kabul edilebilir net bir tanımın mevcut olmadığını ifade etmişlerdir. Birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımlarının; duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç bileşene ayrıldığını ortaya koymaktadır (Meyer & Allen, 1997). Örgütsel bağlılığın ilk bileşeni olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütte ne kadar süre daha kalmayı istediği ile ilgilidir. Çalışanlar genelde örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleştiklerini hissettiklerinde işlerine yönelik memnuniyetlerinin de arttığı görülür. Çalışanlar örgütleri tarafından değerli olduklarını hissettikçe duygusal bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Rakhshanimehr & Jenaabadi, 2015; Bakan, 2018). Örgütsel bağlılığın ikinci bileşeni olan devam bağlılığı, çalışanın mevcut durumunu terk etmesi halinde yeni bir iş bulamayacak olmasının maliyetini düşünerek örgütte çalışmaya devam etmesi ile ilgilidir. Çalışanlar üyesi oldukları örgütlerde çalıştığı süre boyunca maddi ve manevi kazanımlar elde ederler. Bu nedenle çalışanların örgütünden ayrılması durumunda kendi bilgi ve becerisine uygun iş bulamama endişesi ve sahip oldukları özlük haklarını kaybedecekleri düşüncesi devam bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Kassaw & Golga, 2019; Bakan, 2018). Örgütsel bağlılığın son bileşeni olan normatif bağlılık ise çalışanın örgütteki eğitim, öğretim ve kişisel gelişim gibi destek ve teşviklere yönelik algıları doğrultusunda örgüte bağlılık hissetmeleri



ile ilgilidir. Çalışanın örgütü tarafından bilgi ve becerisini artırıcı faaliyetlerle sürekli desteklenmiş olması sonucu minnet duygusu artacağından normatif bağlılık olumlu etkilenecektir (Kassaw & Golga, 2019; Bakan, 2018).

2.2. Yönetici Desteği

Yöneticiler, çalışanların performansından ve yaptıkları işlerden sorumlu olan kişilerdir. Yöneticiler, çalışanlarına somut olarak araçsal destek (para, ikramiye vb.) ve soyut olarak duygusal destek (ilgi görme, tanınma vb.) sağlama gibi davranışlarda bulunur (Pohl & Galleta, 2017; Tian vd., 2014). Yönetici desteği, liderlerin, çalışanlarının sağlamış olduğu faydayı ne kadar takdir ettiği ve onların refahlarını ne kadar önemseydiği ile ilgili bir kavramdır (Wang, 2014; Casper vd., 2011). Bhanthumnavin'e (2003) göre yönetici desteği, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici desteği, çalışana örgüt tarafından değer verildiğine ve saygı duyulduğuna dair bir mesaj göndererek çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Paoline & Lambert, 2012). Shno-mohammadi ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir araştırma, çalışanların ihtiyaçlarını gözeten ve empati kuran yöneticilerin varlığının, örgüt için istekli çalışanlarının sayısını artıracaklarını işaret etmektedir. Yapılan diğer bazı çalışmalarda da yönetici desteğinin üretkenlik ve performansın yanında örgütsel bağlılığı etkilediğine dair kanıtlara ulaşılmıştır. (Wangombe vd., 2014; Kang vd., 2015; Dominguez vd., 2020).

2.3. Çalışma Arkadaşları Desteği

Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın örgüt içinde hiyerarşik olarak aynı düzeyde olan, benzer ya da aynı işleri yapan bireylerin yardımseverlik, rehberlik etme, empati ve dostluk gibi olumlu kavramların varlığını hissetme düzeyini ifade eder. (Giray & Şahin, 2013; Nordat vd., 2019). Çalışma arkadaşları desteği sayesinde çalışanlar örgüt içi süreçlerde yaşayabileceği zorluklara karşı başa çıkabilme kabiliyetinde olumlu duygular oluşturabilir (Singh vd., 2019). Çalışma arkadaşı desteği aynı zamanda örgütsel bağlılığı artıran önemli bir role sahiptir (Ahmad vd., 2016). Araştırmacılar (Giray, 2013; Demirer, 2017) çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen yeterince çalışma bulunmadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir (Nordat vd., 2019; Limpanitgul vd., 2014).

Örgütsel bağlılık kavramı yazında bağımlı ve bağımsız değişken olarak kurgulanıp araştırılan ve üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Bununla birlikte incelenen literatür doğrultusunda örgütsel bağlılığın yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinden etkilenebileceği öngörülmektedir. Buradan hareketle, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki muhtemel etkilerinin kompleks bir yapıya sahip olan sağlık örgütlerinde gözlemlenmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

3. Gereç ve Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı Sakarya İl Sağlık Müdürlüğü çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yönetici ve çalışma arkadaşlarından algıladıkları desteğin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini düzeyini incelemektir. Sağlık kurumlarında yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel bağlılığa etkisini konu edinen bilginiz dâhilinde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması açısından çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma, bir il sağlık



müdürlüğünde görevli çalışanları kapsamaması nedeniyle analiz sonuçları yalnız ilgili kurum hakkındaki düşünceleri kapsamaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Sakarya İl Sağlık Müdürlüğü'nde görevli 363 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiş, ancak çalışmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılan 291 sağlık çalışanı oluşturmuştur.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

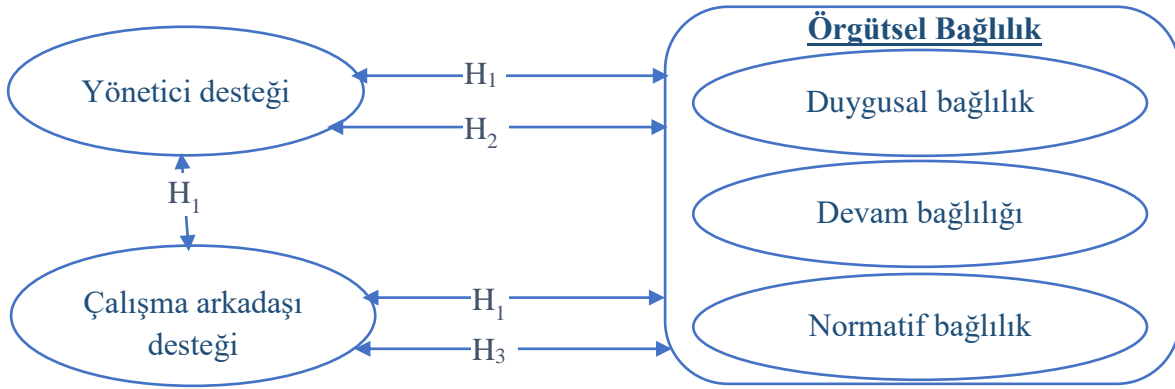
Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik beş soru bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümler Gant ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeklerinden oluşmaktadır. Son bölümde ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı ve arkadaşlarının (2018) Türkçe'ye uyarladığı Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Ölçümler beşli Likert türünde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) yapılmıştır. Araştırma verileri SPSS 22.0 programı yardımıyla analiz edilmiş, tanımlayıcı istatistikler, ölçek ortalamaları ve iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Daha sonra ölçek ve ölçek boyutlarına ilişkin skorlar hesaplanmış ve bu değerler esas alınarak korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde örgütsel bağlılığın bağımlı değişken, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin bağımsız değişkenler olarak kurgulandığı modeller test edilmiştir. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.



3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1

Araştırma Modeli



Araştırmanın modelinden yola çıkarak oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir

H1: Algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Algılanan çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4. Bulgular

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; %57'sinin kadın, %59,1'inin 36-50 yaş arasında, %53,6'sının sağlık personeli, %47,8'inin lisans mezunu olduğu ve %78'inin 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri ile ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular **Tablo 1**'de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70'in üzerindedir (Büyüköztürk, 2018).

Beşli Likert ölçeklerde ortalamalar 1.00-2.33 (düşük); 2.34-3.66 (orta) ve 3.67-5.00 (yüksek) olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Çalışanların genel olarak örgütsel bağlılıkları ($\bar{x}=3,25\pm 0,675$) orta düzeyde bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılığın ($\bar{x}=3,49\pm 0,861$) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların yönetici desteği algıları ($\bar{x}=3,56\pm 0,947$) orta düzeyde ve çalışma arkadaşları desteği algıları ($\bar{x}=4,05\pm 0,805$) oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 1

Kullanılan Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenilirlik Sonuçları

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (\pm)	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Bağlılık	3,25	0,675	0,885
Duygusal bağlılık	3,49	0,861	0,836
Devam bağlılığı	3,27	0,753	0,744
Normatif bağlılık	2,98	0,859	0,820
Yönetici desteği	3,56	0,947	0,964
Çalışma arkadaşı desteği	4,05	0,805	0,957



Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği arasında anlamlı ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları **Tablo 2**'de incelendiğinde; örgütsel bağlılık düzeyi ile yönetici desteği arasında pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,552$ $p<0,05$). Örgütsel bağlılığın alt faktörleri ile yönetici desteği algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analize göre; normatif bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif yönde ve orta düzeyin üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,564$ $p<0,05$). Örgütsel bağlılık ile çalışma arkadaşları desteği arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,277$ $p<0,05$). Örgütsel bağlılığın alt faktörleri ile çalışma arkadaşları desteği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analize göre ise en yüksek ilişki duygusal bağlılık ile çalışma arkadaşları desteği ($r=0,298$ $p<0,05$) arasında görülmektedir. Bu bulgular çalışanın örgütsel bağlılığında belirleyici rol alan etki grubunun görülmesi açısından önemlidir. Genel olarak kurumda çalışan personelin çalışma arkadaşları desteğinden ziyade yönetici desteği arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre ise algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık ve alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2*Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi*

	1	2	3	4	5
1. Örgütsel bağlılık	1				
2. Duygusal bağlılık	,797**	1			
3. Devam bağlılığı	,774**	,363**	1		
4. Normatif bağlılık	,878**	,556**	,582**	1	
5. Yönetici desteği	,552**	,442**	,333**	,564**	1
6. Çalışma arkadaşı desteği	,277**	,298**	,165**	,208**	,453**

**p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteğinin, duygusal bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=37,750; P=0,000). Yönetici desteğinin kurum çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,387$; $p=0,000$). Ancak çalışma arkadaşları desteğinin duygusal bağlılığı pozitif yönde fakat düşük düzeyde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta=0,123$, $p=0,000$). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile duygusal bağlılık arasındaki etkiyi açıklayan modelin toplam varyansı %20,8'dir. Bu sonuçlar yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından gösterilen ilgi ve olumlu davranışların iş görenin kendisini değerli hissetmesini sağlayacağından duygusal bağlılığını da yükselteceğini göstermektedir.

Tablo 3*Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

<i>Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık</i>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,708	0,244		7,011	0,000
Yönetici desteği	0,352	0,054	0,387	6,570	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	0,132	0,063	0,123	2,089	0,038

Regresyon Özeti

R	R ²	F	p	Durbin Watson
,456	,208	37,750	,000	1,791

Tablo 4 incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşlarının, devam bağlılığı üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=17,952; P=0,000). Yönetici desteğinin kurum çalışanlarının devam bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,324$; $p=0,000$). Ancak çalışma arkadaşları desteğinin, devam bağlılığını pozitif yönde fakat anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür ($\beta=0,018$, $p=0,000$). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile devam bağlılığı arasındaki etkiyi açıklayan modelin toplam varyansı %11,1'dir. Bu sonuçlar yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından gösterilen desteğin, iş görenlerin elde etmiş oldukları kazanımlarını korumak istemelerine ve farklı bir işyeri veya



işin doğuracağı olumsuz maliyet riskini göze almak istememesine etki edeceğinden devam bağlılığının da artacağını göstermektedir.

Tablo 4

Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Devam Bağlılığına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

<i>Bağımlı değişken: Devam bağlılığı</i>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,280	0,226		10,098	0,000
Yönetici desteği	0,258	0,050	0,324	5,201	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	0,017	0,058	0,018	0,293	0,770

Regresyon Özeti

R	R ²	F	p	Durbin Watson
,333	,111	17,952	,000	1,883

Tablo 5 incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteğinin normatif bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=68,199; P=0,000). Yönetici desteğinin kurum çalışanlarının normatif bağlılığını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,592$; p=0,000). Ancak çalışma arkadaşları desteği normatif bağlılığı negatif yönde fakat anlamsız olarak etkilediği görülmüştür ($\beta=-0,061$, p=0,267). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile normatif bağlılık arasındaki etkiyi açıklayan modelin toplam varyansı %32,1'dir. Bu sonuçlara göre yöneticiler, iş görenlerinin bilgi ve becerilerini artırıcı mesleki faaliyetler ve kişisel gelişim programları gibi etkinliklerle desteklemesinin normatif bağlılığı artıracaklarını göstermektedir. Yine aynı sonuçlar iş görenlerin çalışma arkadaşları tarafından bilgi ve becerilerini artırıcı davranışlarla desteklenmemesinin normatif bağlılığı düşüreceğini ifade etmektedir.

Tablo 5

Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

<i>Bağımlı değişken: Normatif bağlılık</i>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,328	0,225		5,906	0,000
Yönetici desteği	0,537	0,049	0,592	10,866	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	-0,065	0,058	-0,061	-1,111	0,267

Regresyon Özeti:

R	R ²	F	p	Durbin Watson
,567	,321	68,199	,000	1,830

Tablo 6 incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=63,252; P=0,000). Modelin Durbin-Watson



katsayısı 1,803'dür. Modele göre yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmasına ($t=9,735$; $p=0,000$) karşılık çalışma arkadaşları desteğinin anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($t=0,607$; $p=0,544$). Modele göre yönetici desteğinin örgütsel bağlılığa orta düzeyde ($\beta=0,536$, $p=0,000$) etkisi vardır ve modelin açıklanan toplam varyansı %30,5'dir. Bu sonuçlar iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesinde yönetici desteği etkisinin çalışma arkadaşları desteğine göre daha belirleyici olduğunu göstermektedir.

Tablo 6

Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,772	0,179		9,917	0,000
Yönetici desteği	0,382	0,039	0,536	9,735	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	0,028	0,046	0,033	0,607	0,544

Regresyon Özeti:				
R	R ²	F	p	Durbin Watson
,552	,305	63,252	,000	1,803

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, yüksek sorumluluk duygularına sahip olup işleri zamanında ve en iyi şekilde yapma yönünde eğilim göstereceğinden örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar kurum için oldukça önemlidir. Örgütlerde yönetici ve çalışanların, iş görene sağlamış olduğu desteğin örgütsel bağlılığı artırma yolu ile iş görenlerin örgüt içi performansını ve örgüt başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Kompleks bir yapı içerisinde farklı meslek mensupları ve uzmanlık dallarının bir arada çalışmak zorunda olduğu sağlık örgütlerinde hizmette aksama yaşanmaması açısından özellikle yöneticiler örgütsel bağlılığı yüksek tutmak için çaba sarf etmelidir.

Örgütlerin yapısını, iş yapma şekillerini ve başarısını etkileyen birçok koşul bulunmaktadır. Literatürde, çalışmanın iki önemli unsuru olan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, iş görenin performansına, işe bağlılığına ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi farklı değişkenlere etkisi ölçülmüştür. Yapılan çalışmalarda algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin; çalışanın işe bağlılığına (Ahmed vd., 2019) ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine (Tenteriz & Tozkoparan, 2022) olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Başka bir çalışmada ise algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, çalışanın iş performansına etkisinde çalışma arkadaşlarının olumlu etkisi bulunmasına karşılık yönetici desteğinin performansa etkisi olmadığı görülmüştür



(Tozkoparan & Tenteriz, 2019). Bu araştırmada da yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmada, yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu durumun literatürdeki araştırma bulguları (Emhan vd., 2013; Little, 2017; Adiloğulları vd., 2017; Aydın & Basım, 2017; Ahmad vd., 2019; Turk vd., 2021) ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Süreyya ve Gültekin (2018) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığı ile yönetici desteği arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmuş fakat yapılan bu çalışmada iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Farklılığın sebebinin, araştırma yapılan kurum yöneticilerinin çalışanlarına göstermiş olduğu ilgi düzeyinin yüksek olması olduğu düşünölmektedir. Bunun sonucu olarak devam bağlılığına katılım, çalışanların maddi kazanç ve daha iyi özlük hakları fırsatlarına karşılık tercih edildiği görölmektedir. Ayrıca, alışana sunulan iyileştirilmiş iş fırsatlarına rağmen çalışanın o örgütte kalma yönünde çaba sarf etmeye hazır olduğu düşünölmektedir.

Araştırmada alışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı görölmüştür. Tamer ve Dereli (2014) yaptıkları araştırmada çalışma arkadaşları desteğinin devam bağlılığı ve duygusal bağlılıkla ilişkili olmadığını fakat normatif bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmada da devam ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olmadığı ancak normatif bağlılığın negatif olarak etkilendiği saptanmıştır. Farklılığın sebebi olarak araştırma yapılan kurum personelinin çalışma arkadaşlarına karşı rehberlik etme, yardımseverlik ve dostluk gibi davranışlardan kaçındığı görölmektedir. Bunun sebebinin, çalışanın mevcut pozisyonunu koruma isteği olduğu düşünölmektedir. Akıla ve Priyadarshini (2018) yaptıkları çalışmada iş yeri arkadaşlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini, Ehrhardt ve Ragins (2019) de yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların birbirini duygusal bağlılık yönünde etkileyeceğini ifade etmektedir. Çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılığı zayıf şekilde etkilemesinin iş görenin elde etmiş olduğu statü veya işini kaybetme endişesi olduğu düşünölmektedir. Bu yönde yapılacak araştırmaların farklı kurum ve kuruluşlarda görev yapan iş görenler söz konusu olduğunda daha farklı sonuçlara ulaşılacağı öngörölmektedir.

Bu çalışmada nihai olarak yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın yordanmasında anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edildiğinden, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için çalışanlara açık bir şekilde yönetici desteği verilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilen ve onlarla empati kurabilen; başka bir ifade ile çalışanlarını önemseyen ve onlara değer veren yönetim anlayışının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece alışanların hem örgütsel bağlılık düzeyleri geliştirilebilir hem de performansları artırılabilir.



Kaynakça

- Adiloğulları, İ., Görgülü, R., & Ulucan, H. (2017). Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılığa etkisi: Profesyonel futbolcular örneği. *International Journal Of Sports Exercise & Training Sciences*, S.3(4), 188-198.
- Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A. H. (2016). Co-worker support as moderator on the relationship between compensation and transactional leadership in organizational commitment. *International Journal Of Economic Perspectives*, 10(4), 695-709.
- Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2019). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, Coworker support and work engagement?, *Management Science Letters*, 9(2), 229-242.
- Akila, A., & Priyadarshini, R. G. (2018, July). The impact of workplace friendships on organizational commitment and intention to leave. In *Iop Conference Series: Materials Science And Engineering*, 390, 1-6.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, Organizational commitment, Organizational support, Subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership İn Health Services*, 31(4), 354-370.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating Role Of Obse. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Aydın, E., & Basım, N. (2017). İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık etkileşiminde algılanan yönetici desteğinin rolü: Görgül bir araştırma. 1. *Business And Economics Research Journal*, 8(4), 773-784.
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job aatisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal Of Human Resource Studies*, 4(2), 18.
- Bakan, İ. (2018). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar (2. Basım), Gazi Kitabevi.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *Bmc Health Services Research*, 18(1), 1-9.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics As predictors of subordinate performance in thai work units, *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (29. Basım), Pegem Akademi Yayınevi.
- Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, Organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers İn Psychology*, 9(Feb), 1-12.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, Perceived supervisor support and organizational, *Journal Of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual Synthesis and metaanalysis of coworker effects on perceptions, Attitudes, Ocbs, and performance. *Journal Of Applied Psychology*. 93(5), 1082-1103.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777.
- Demirer Cindiloğlu, M. (2017). Örgütlerde destek algılarının çalışanın duygularını ifade etmesi üzerine etkisi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1043-1060.
- Dominguez, D., Chambel, M. J. & Carvalho, V. S. (2020). Enhancing engagement through job resources: The moderating role of affective commitment. *The Spanish Journal Of Psychology*, 23, 1-12.
- Ehrhardt, K., & Ragins, B. R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy Of Management Journal*, 62(1), 248-282.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elmalı, E. D., & Özakar, Ö. Ö. (2021). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43.



- Emhan, A., Sedat, K. U. L. A., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, Örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism And Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazlar*, 15(30), 1-9
- Giray, Y. D. D. M. D. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *Is, Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(3), 65-81.
- Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*, 14(2), 71–86.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. In *Shs Web Of Conferences* 90, 1-8.
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality And Tourism*, 14, 68-89.
- Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). The role of organizational commitment on organizational citizenship behavior in hotel industry. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 373-391.
- Kassaw, E. S., & Golga, D. N. (2019). Academic staffs' level of organizational commitment in higher educational setting: The case of haramaya university. *International Journal of Higher Education*, 8(2), 87-100.
- Kerr, V. O. (2005). Influence of perceived organizational support, organizational commitment, and professional commitment on turnover intentions of healthcare professionals in Jamaica. *Nova Southeastern University*.
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P., & Photiyarach, S. (2014). Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in thai and American airlines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 100-107.
- Little, M.E. (2017). The moderating effect of gender and tenure on the relationship between perceived supervisor support and organizational commitment, master's thesis, 4808, San Jose State University, San Jose, CA.
- Meyer J. P. Ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1) 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551
- Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work environment and job attitude among employees in a nigerian work organization. *Journal of Sustainable Society*, 1(2), 36-43.
- Nordat, I., Tola, B., & Yasin, M. (2019). Impact work motivation and perceived coworker support on organizational commitment at human resources development and management agency. In *Journal Of International Conference Proceedings*. 2(3), 107-111.
- Pala, F., Eker, S., Eker, M. (2008). The effects of demographic characteristics on organizational commitment and Job satisfaction: an empirical study on turkish health care staff. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 54-75.
- Paoline, E. A., & Lambert, E. G. (2012). The issue of control in jail: The effects of professionalism, detainee control, and administrative support on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among jail staff. *American Journal of Criminal Justice*, 37(2), 179-199.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.



- Rakhshanimehr, F. & Jenaabadi, H. (2015). Relationship of workaholism with teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Psychology*, 6(12), 1469-1477.
- Safi, M. H., Mohamadi, F., & Arshi, S. (2015). The relationship between perceived organizational justice and organizational commitment with job satisfaction in employees of northern tehran health care center. *Community Health*, 2(3), 172-181.
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C., & Frenkel, S. (2016). Sense-giving in health care: The relationship between the hr roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 29-45.
- Shno-Mohammadi, S. Kiumarsi, & S... Hashemi. (2016). Quality of work life and organizational citizenship behavior among the employees in private universities in Malaysia. *International Journal of Business and Innovation*. 2(6), 48-58.
- Simmons, J. (2008). Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems. *The Tqm Journal*, 20(5), 463-475.
- Singh, B., Selvarajan, T.T. And Solansky, S.T. (2019), Coworker influence on employee performance: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 587-600.
- Süreyya, E. C. E., & Gültekin, S. (2018). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık: Kamu sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 82-93.
- Tamer, İ., & Dereli, B. (2014). The relationship between interpersonal trust, peer support and organizational commitment. *Öneri Dergisi*, 11(42), 175-196.
- Tenteriz, Y., & Tozkoparan, G. (2022). Algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 89-107.
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers-the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Turk, A., Cevher, M. F., & Mizrak, K. C. (2021). The effect of informal relations and executive support on organizational commitment in the aviation cector. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 6(2), 243-253.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Usman Ahmad, M., Qaiser Danish, R., Fawad Ali, H., Shahid, R., & Nadeem, K. (2019). Impact of training and supervisor support on organizational commitment with mediating role of job satisfaction. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(1), 25-33.
- Uygun, A. (2021). Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık (3. Basım). Nobel Yayınevi.
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(3), 210-214.
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W., & Kamau, A. W. (2014). The perceived supervisor and organizational support on organizational climate. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 53-69.
- World Health Organization. (2006). The world health report: 2006: Working together for health. World health organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43432>, (Erişim: 09.11.2022).
- Yıldız, P. (2019). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve örgütsel iletişimin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.



Extended Summary

Organizational commitment is a concept associated with the positive attitude of the employees towards the organization and their readiness to make sacrifices for the organization. The manager's support, defined as a positive business relationship between the manager and the employees, affects the organizational commitment of the employees by showing that the employees are valued and respected by the organization. In this context, it is accepted that managers who understand the needs of the employees and empathize with them will increase the willing employees for the organization. Co-workers support refers to feeling positive emotions such as benevolence, guidance, empathy and friendship of other individuals who are at the same hierarchical level within the organization and who do similar or same jobs. For this reason, co-workers support has an important role in increasing organizational commitment. The importance of support of managers and co-workers is more important in health organizations where different professionals and specialities have to work together in a complex structure. The aim of this study, which is planned in this context, is to determine the level of managers' and co-workers support of employees working in health institutions and the effect of these variables on organizational commitment.

The population of the study consists of 363 health workers working in Sakarya Provincial Health Directorate. In the research, it was aimed to reach all of the population, but the sample of the study consisted of 291 health employees who voluntarily participated in the research. A questionnaire consisting of four parts was used as a data collection tool in the research. In the first section, there are four statements to determine the socio-demographical characteristics of the participants. The second and third sections of the questionnaire consist of Perceived Manager Support and Perceived Co-Workers Support Scales that were developed by Gant and his colleagues (1993) and adapted into Turkish by Giray and Şahin (2012). In the last section, there was the Organizational Commitment Scale that was developed by Meyer, Allen and Smith (1993), and adapted into Turkish by Dağlı and his colleagues (2018). In the study, descriptive statistical methods, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. Analyzes were performed at 95% confidence intervals.

According to the findings of the study, 59% of the participants were between the ages of 36-50 (n=172). The majority of the participants are women (57%), 47.8% of the participants have a bachelor's degree and 78% have a working period of 16 years or more. The organizational commitment of the employees in general ($\bar{x}=3.25\pm 0.675$) was found to be moderate. Although there is higher participation in emotional commitment, which is one of the dimensions of organizational commitment ($\bar{x}=3.49\pm 0.861$), this value decreases in the dimensions of continuance commitment (3.27 ± 0.753) and normative commitment ($\bar{x}=2.98\pm 0.859$). In addition, the perceptions of the employees manager support ($\bar{x}=3.56\pm 0.947$) and co-workers support ($\bar{x}=4.05\pm 0.805$) were found to be at very good levels. According to the results of the correlation analysis, there is a positive and significant relationship between the level of organizational commitment and manager support ($r=0.552$) and co-workers support ($r=0.277$) ($p<0.05$). The regression analysis model was developed to reveal the effect of manager support and co-workers support on organizational commitment was found to be significant ($F=63,252$; $p=0.000$). The Durbin-Watson coefficient of the model was 1.803. According to the model, while manager support had a



significant effect on organizational commitment ($t=9.735$; $p=0.000$), co-workers support did not have a significant effect ($t=0.607$; $p=0.544$). According to the model, managerial support has a moderate ($\beta=0.536$) effect on organizational commitment and the total variance explained by the model is 30.5%.

Finally, manager support has a significant effect on predicting organizational commitment, and it is recommended to give employees explicit managerial support in order to increase their organizational commitment levels. In this context, it helps to understand the needs of employees and empathize with them; in other words, it is of great importance to developing a management approach that cares about and values employees. Thus, both the organizational commitment levels of the employees can be improved, and their performance can be increased.



**TÜRK KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK
ALGISI (ÖKA) ÖLÇEĞİNİN GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK
ANALİZİ¹**

**VALIDITY AND RELIABILITY ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF
ORGANIZATIONAL FAVORITISM (POF) SCALE IN THE CONTEXT OF
TURKISH CULTURE**

Öğr. Gör. Dr. Metin GÜNAY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO
ORCID ID: 0000-0003-0530-3185, metineyolla@gmail.com

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ORCID ID: 0000-0002-9654-7750, kozyer@yahoo.com

ABSTRACT

The main purpose of this study is to develop a scale to measure favoritism in organizations and to analyze the validity and reliability of this scale. As a result of the literature review, favoritism sub-dimensions and item pool were created within the framework of favoritism types in Turkish culture. A pilot study was conducted for the scale implementation and the dimension of favoritism was removed from the scale. As a result of the exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and reliability analysis applied later, the perception of organizational favouritism scale (POF Scale) has 21 expressions and five dimensions (anonymous/general favouritism, nepotism, political/ideological favouritism, belief/religious favouritism, and gender favouritism). It has been determined that it is a valid and reliable measurement tool in the context of Turkish culture with its structure.

Keywords: Favoritism, scale development, perception of organizational favoritism.

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde kayırmacı davranışların ölçümü amacıyla bir ölçek geliştirmek ve bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmaktır. Yapılan literatür taraması sonucunda Türk kültüründeki kayırmacılık tipleri çerçevesinde kayırmacılık alt boyutları ve madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek uygulaması için pilot çalışma yapılmış ve hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra uygulanan açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin (ÖKA Ölçeği) 21 ifadeli ve beş boyutlu (anonim/genel kayırmacılık, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı/dini kayırmacılık ve cinsiyet kayırmacılığı) yapısı ile Türk kültürü bağlamında geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, ölçek geliştirme, örgütsel kayırmacılık algısı.

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında yürütülen ve Metin GÜNAY tarafından hazırlanmış olan doktora tezinden türetilmiş olup 3-5 Kasım 2022 tarihinde 9. Örgütsel Davranış Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

1. Giriş

Kayıрма davranışı, “koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek, birini başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” mânâlarına gelmekte olup (TDK Sözlüğü, 2011, s. 1364), bireysel veya toplumsal olarak “hoş karşılanmayan”, “uygun görülme-yen”, “ayıplanan” ve fakat “zorda kalınca tereddüt edilmeden başvuru-lan”, “kahıplaşmış bir davranış” şeklindedir (Biber, 2016, s. 7).

Kayırmacı davranışlar toplumların sosyal yapısını etkilediği gibi toplumsal yapının bir tezahürü olarak ortaya çıkan örgütsel yapıları da etkilemektedir. Çünkü kayırmacı davranışlar hem günlük hayatımızda hem de kamusal hayatta sıklıkla karşımıza çıkmakta, çoğunlukla hayatın olağan akışı içerisinde sıradan bir davranış olarak görülmektedir. Kayırmacı davranışlara ilişkin bu kanıksanma durumu, kayırmacı fiillerin içselleştirilmesi ve toplum tarafından kabul görmesi ile ilgilidir (Aytaç, 2010, s. 3). Ancak kayırmacı davranışların etik bir problemin ötesinde toksik etkilerinin olduğu son zamanlarda kabul görmekte olan bir fikir olup bu davranışların azaltılması ve önlenmesi için çözüm yolları aranmaya başlanmıştır.

Teknolojik gelişmeler ve bilgiye erişimin kolaylaşması, bireylerin sadece yerel ve bölgesel değil, ulusal ve küresel düzeyde anlık bilgiye erişebilmesi, insanların kendilerini başkalarıyla kıyaslama kabiliyetlerinin de artmasına, bu durumun doğal bir sonucu olarak toplumsal olaylardaki duyarlılık ve hassasiyetlerinde gö-reli olarak bir artışın meydana gelmesine yol açmıştır. Bireylerin hem sosyal hayatlarında hem de çalışma hayatlarında kayırmacı davranışlara karşı hassasiyeti akademik çevrelerde dikkat çekmiş olmasına rağmen, bu davranışların hem nicelik hem de nitelik olarak yeterli bir şekilde incelendiğini söylemek mümkün değildir.

Bu çalışma, Günay ve Özyer (2022), tarafından ifade edilmiş olan ulusal düzeyde kayırmacı davranışların ölçülmesi bağlamındaki problemlere değinerek yeni bir ölçme aracı geliştirmek, bu ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizini yaparak, kayırmacı davranışların ölçülmesinde Türk kültürüne uygun yeni bir ölçme aracını kullanıcıların istifadesine sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kayırmacı davranışlar dünyadaki bütün toplumlarda görülmekte olan kültürel bir olgudur. Toplumda adaletsizliğe yol açan bir davranış olan kayırmacılığın, kayıran ve kayırılan açısından fayda değiş-tokuşu içermesi sebebiyle bu davranışın olumsuz yanları görülmemektedir (İlhan & Aytaç, 2010, s. 61). Özellikle kamusal alanda suç olmaktan çok etik ihlal olarak kabul edilen kayırmacı davranışlar görünmez bir hale bürünmekte, adeta herkesin bildiği bir sır olarak örgütlerin içerisinde yaşamaya devam etmektedir. Bunun en büyük sebebi, ülkemizde kayırmacı davranışların “kurgulanmış etik alan” sınırlarına hapsedilmiş olması ve yardımseverlik örtüsü altında dini ve toplumsal değerler kullanılarak meşrulaştırılmaya çalışılmasıdır (Biber, 2016, s. 45-46). Dikkatli bakıldığında, aile kurumundan kamu kuruluşlarına, özel şirketlerden spor kuruluşlarına kadar birçok örgütsel yapıda kayırmacı davranışların izlerini görmek mümkündür. Kayırmacı davranışların toplum tarafından kanıksanmış olması, yayılma hızını ve olumsuz bir davranış olmasına rağmen toplum nezdinde kabul görmesini sağlayan başlıca faktördür.

Toplumsal temelleri bağlamında örgütsel açıdan kayırmacılık, “bir örgüt içerisinde bireylerin kazanımlarının sarf ettikleri emek miktarınca değil, birtakım kişilerle olan ilişkilerine göre elde edilmesi” şeklinde ifade edilebilir. Kayıran ve kayırılan arasındaki



ilişkinin temelinde kazanım/fayda vardır. Bu kazanımlar kayırılan için çoğu zaman maddi olmakla birlikte kayıran için genellikle manevi bir kazanım söz konusu olmaktadır. İlhan ve Aytaç (2010, s. 63)`a göre, kayıran ve kayırılan arasındaki ilişki dikey ve hiyerarşiktir. Kayıran bu ilişkinin dominant tarafı olup kayırılanı kollayan ve gözeten kişi olup kayırılan ise kayırana karşı minnet duyan, minnettarlığını, saygı gösterme, kayırana bağlanma, kayırana sadakat gösterme, hediye verme şeklinde ifade eden kişidir. İlhan ve Aytaç (2010, s. 63), kayırılan kişinin kayırana rüşvet vermesini de kayırma ilişkisi içerisinde değerlendirmiştir. Ancak kayırma karşılığında rüşvet verilmesi, kayırmacılığın mahiyetini bütünüyle değiştirip, bir *“etik ihlal olarak görülen bu davranışın karşılıklı maddi çıkarı ilişkisine dayalı bir suça dönüşmesi”*ni sağlayacak olması bakımından, farklı bir kategoride değerlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Ülkemizdeki örgütsel davranış araştırmaları genel olarak incelediğinde, yapılan çalışmalarda çoğunlukla ithal kavramların kullanıldığı, bu kavramlara Türkçe karşılıklar bulunmak suretiyle ulusal literatüre dahil edildikleri, ölçme araçlarının çoğunun da Türkçe`ye tercüme edilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizinin yapılmak suretiyle kullanıldığı görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak, farklı coğrafyalarda, değişik kültürel etkiler çerçevesinde ortaya çıkan bilimsel kavramların ulusal akademik çalışmalarda kullanılması bazı olumsuzlukların ve karışıklıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Günay & Özyer, 2022, s. 362).

Kayırmacılık ve ilgili kavramların doğru şekilde tanımlanması, geliştirilen ölçme araçlarının da amaca hizmet etmesi, hem akademik çalışmaların sıhhati hem de ortaya çıkacak bilginin kullanımı esnasında isabetli kararlar verilmesi açısından oldukça önemlidir. Ulusal literatür incelendiğinde kayırmacılıkla ilgili kavramların birbirleri yerine veya anlamlarının çok ötesinde bir kapsama alanında kullanıldığı, kayırmacı davranışları tespit etmek amacıyla kullanılan ölçme araçlarının ise kayırmacı davranışlarının çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleştiğini tespit etmekten öteye gidemediği, bunlara ek olarak kayırmacı davranışları ölçen bu araçların geçerlilik ve güvenilirlik açısından birtakım sakıncalarının olduğu görülmektedir (Günay & Özyer, 2022).

Görüldüğü üzere örgütlerde kayırmacı davranışların ölçülmesi amacıyla, kullanıcılara daha fazla bilgi sağlayan, daha anlaşılır bir şekilde boyutlandırılmış, kayırmacı davranışların sebebini de ölçebileceğimiz bir ölçme aracının geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu amaçla geliştirilen ölçme aracının inşasında Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınmıştır. Özkanan ve Erdem tarafından yapılan sınıflandırma çerçevesinde, Örgütsel Kayırmacılık Algısı (ÖKA) Ölçeğinin alt boyutlarını, eş-dost kayırmacılığı, yanaşmacılık, akraba kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç/din kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı oluşturmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, TÜRASAS Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarından oluşmaktadır. TÜRASAS Bölge Müdürlüğü 1939 yılında Cer Atölyesi adıyla faaliyete geçmiş, 1953 yılından itibaren yük vagonu üretimine başlamıştır. TÜRASAS Sivas Bölge Müdürlüğü, vagon üretim fabrikası, vagon onarım fabrikası ve metal işleri imalat fabrikası olmak üzere üç ana fabrikadan oluşmaktadır. TÜRASAS Sivas Bölge Müdürlüğü, bünyesinde 1292 çalışana istihdam sağlamaktadır. İşletmede sadece 44 kadın personel çalışmakta olup ağır sanayi iş kolunda sınıflandırılabilir bu işletme için kadın çalışan oranının bu denli düşük



olması oldukça anlaşılabilir bir durumdur. Bu 44 kadın personelin 43'ü memur pozisyonunda olup sadece 1 tanesi işçi olarak çalışmaktadır. İşletmenin toplam çalışanları içerisinde yaklaşık $\frac{1}{4}$ 'ü oranında taşeron çalışan görev yapmaktadır. Çoğunlukla temizlik, yemek ve güvenlik gibi hizmet birimlerinde çalışan bu personeller ihtiyaç halinde diğer birimlerde de görev almaktadırlar. Örneklem istatistikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmada Kullanılan Anket Formlarını Cevaplayan Çalışanların Demografik Bilgileri (Örneklem İstatistikleri)

		Frekans	%			Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	14	4,28	Kadro Durumu	İşçi	211	64,53
	Erkek	313	95,72		Memur	116	35,47
	Toplam	327	100,00	Toplam	Toplam	327	100,00
Medeni Durum	Evli	277	84,71	Çalışma Yılı	1-5 Yıl	43	13,15
	Bekâr	50	15,29		6-15 Yıl	114	34,86
	Toplam	327	100,00		16-25 Yıl	107	32,72
İş Sözleşmesi Türü	Kadrolu	253	77,37		26 ve Üzeri	63	19,27
Yaş	Taşeron	74	22,63	Toplam	Toplam	327	100,00
	Toplam	327	100,00	Eğitim Durumu	İlk/Ortaokul	17	5,20
	Yaş	19-30	58		17,74	Lise	183
31-40		109	33,33		Önlisans	43	13,15
41-50		114	34,86		Lisans ve üstü	84	25,69
51 ve üstü		46	14,07		Toplam	Toplam	327
Toplam	327	100,00					

Araştırmada, işletmede çalışan ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimi alan personele eğitim oturumu sonunda kısa bir bilgi sunumu yapılarak 650 anket formu dağıtılmış, bunlardan 465 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle yapılan veri toplama çalışması sonucunda, cevaplayıcılardan toplanan 465 anket formundan ölçüm yeterliliğine sahip olmayan, ya da bilgi eksikliği bulunan 138 anket formu analize dâhil edilmemiş olup, toplamda 327 anket formu kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Örgütsel Kayırmacılık Algısı (ÖKA) Ölçeği, akraba kayırmacılığı, eş-dost/arkadaş kayırmacılığı, yanaşmacılık, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı alt boyutlarından oluşmaktadır.

Kayırmacılık davranışı çok farklı sebeplerle ve dinamiklerle gerçekleşebilen bir davranış şekli olması sebebiyle bu davranışları sınıflandırmak oldukça zordur. Anlam yönünden birbirinden farklı olarak görülen davranışların birbirine yakınlığı ya da birbirine yakınmış gibi görünen kavramların birbirinden farklı manalar içermesi kayırmacılık davranışını tasnif etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılık davranışının alt boyutları iki farklı şekilde oluşmaktadır; Genel/umumi kayırmacılık ve spesifik/özel kayırmacılık. Kayırmacı davranışların sebebinin net bir şekilde ifade edildiği, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı gibi kayırmacılık davranışları özel, kayırmacı davranışların sebebinin çok net olarak ifade edilemediği ya da birbirlerinden net şekilde ayrılamadığı davranışlar olan eş-dost/arkadaş kayırmacılığı ve yanaşmacılık gibi kayırmacı davranışlar ise genel kayırmacılık davranışı olarak tasnif edilmiştir. Bu bağlamda ölçek ifadeleri ilgili literatür taranarak tespit edilmiş, yapılan ön çalışma sonucunda aşağıda yer alan 29 ifade pilot çalışma için ölçeğe dahil edilmiştir.



Tablo 2

Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği (ÖKA Ölçeği)

Boyut	Ölçek Numarası	İfade
Akraba Kayırmacılığı	1	Bu işyerinde çalışanların işe alınmasında ve terfi ettirilmesinde yöneticilerin akrabalık/hısımlık ilişkilerini dikkate aldığını düşünüyorum.
	2	Bu işletmede çalışanlar herhangi bir yönetici ile akrabalık/hısımlık ilişkisinin olmasını arzu ederler.
	3	Bu kurumda yöneticiler akrabası veya yakını olan kişilere daha fazla kolaylık sağlamaktadır.
	4	Bu işletmede yöneticilerle kan bağı olan çalışanların veya tanıdıkların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.
Eş-Dost/Arkadaş Kayırmacılığı	5*	Amirler yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan/arkadaş olan çalışanlardan çekinirler.
	6*	Bu işletmede yöneticilerinin arkadaşları veya tanıdıkları hakkında konuşurken her zaman dikkatliyimdir.
	7	Yöneticilerin eş/dost çevresinden olan çalışanların hataları kurumumuzda göz ardı edilmektedir.
	8	Bu işletmede kararlar verirken yöneticiyle yakın ilişki içinde olan çalışanların görüşlerine öncelik verilmektedir.
	9	Çatışmaları çözerken, yöneticilerimiz, kendisine daha yakın olan çalışanları korur.
Yanaşmacılık	10	Bu işletmede yöneticilere koşulsuz bağlılık gösteren kişilerin çıkarları, diğerlerinden daha fazla korunmaktadır.
	11	Bu işletme yöneticileri kararlarını eleştirmeyen çalışanlara daha fazla hoşgörü ile yaklaşır.
	12*	Bir çalışan olarak işletmeye sadakatin yöneticiye sadakatten daha önemli olduğunu düşünürüm.
	13*	Çalışanlar belirli bir konuda yöneticileri desteklediğinde, ödüllendirilmeyi beklemektedirler.
14*	Bu işletmedeki yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara bağlıdır.	
Siyasal-İdeolojik Kayırmacılık	15	Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişimler, bu işletmenin çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.
	16	Bu kurumda işe girerken liyakat (kişisel performans, beceri, başarı ve eğitim düzeyi) yerine yöneticilerle aynı politik görüşten olmak daha önemlidir.
	17	Bu işletmede atamalar ve görevlendirmeler yapılırken çalışanların siyasi görüşlerine göre kayırıldığını düşünmekteyim.
	18	Bu işletmede yöneticiler, kendileri ile benzer politik görüşe sahip olan çalışanlara iltimas geçmektedir.
İnanç Kayırmacılığı	19	Bu işletmede çalışanların yöneticilerle aynı dini değerleri paylaşıyor olması bu çalışanlara bazı avantajlar sağlamaktadır.
	20	Yöneticiler bazı ibadetleri (cuma namazı, oruç vb.) birlikte yaptıkları çalışanlara iltimas geçmektedir.
	21	Bu işletmede çalışanların yöneticilerle aynı mezhepten, tarikattan veya cemaatten olması bu çalışanların çalışma saatleri, izin, mesai ve terfi gibi konularda yöneticiler tarafından kayırılmasına sebep olmaktadır.
	22	Bu işletmede çalışanların bilgi ve performanslarından ziyade dini inançları/dini değerleri önemlidir.
Cinsiyet Kayırmacılığı	23	Bu işletmede personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.
	24	Bu işletmede kadınlardan ziyade erkeklerin sözlerine itibar edilir.
	25	Bu işletmede kadınların cinsiyetlerinden dolayı bazı sınırlamalarla karşılaştığını söyleyebilirim.
	26	Bu işletmede kişisel kariyer açısından cinsiyet önemli bir faktördür.
Hemşehri Kayırmacılığı	27**	Bu işyerinde hemşehrilik bağı olan çalışanların daha kolay terfi ettiğini düşünüyorum.
	28**	Yöneticilerimiz hemşehrilerinden çok diğer çalışanlara sorumluluk vermeyi tercih etmektedirler.
	29**	Bu işletmede çalışan ve yöneticinin aynı köyden/ilçeden/şehirden olması önemlidir.

* Bu ifadeler güvenilirlik analizi sonucunda ölçekten çıkarılmıştır.

** Hemşehri Kayırmacılığı boyutu pilot çalışma neticesinde ölçekten çıkarılmıştır.

Ulusal literatürde yer alan ve bu ölçeğin oluşturulmasında da faydalanılan birçok farklı ölçekte kayırmacılık davranışlarının çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleştiği ölçülürken (işe girişte, terfide ve işlemde kayırmacılık), Tablo 2'de yer alan örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinde, örgütlerde olduğu varsayılan kayırmacılığın kaynağı ya da diğer bir ifadeyle kayırmacı davranışların sebepleri ölçülmeye çalışılmıştır.



Ölçekte yer alan akraba kayırmacılığı boyutunu oluşturan 4 ifade anket formundaki sıralamaya göre; 1, Kurt ve Doğramacı (2014)'dan, 2, Aydoğan (2009)'dan, 4, Büte (2011a)'dan alınmış olup, 3 numaralı ifade yazar tarafından eklenmiştir. Eş-dost/arkadaş kayırmacılığı boyutundaki 5. ifade Büte (2011a)'dan, 6. ifade Büte (2011b)'den, diğer üç ifade (7-8-9. ifadeler) Gürer ve Deniz (2016)'den alınmıştır. Yanaşmacılık alt boyutundaki beş ifadenin tamamı Gürer ve Deniz (2016)'den alınmıştır.

Siyasal/ideolojik kayırmacılık alt boyutunda yer alan 15. ifade Büte (2011b)'den, diğer üç ifade Aydoğan (2009)'dan alınmıştır. İnanç kayırmacılığı alt boyutundaki tüm ifadeler (19-20-21-22. ifadeler) yazar tarafından ölçeğe dâhil edilmiştir. Cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda yer alan 23 ve 24. ifadeler Büte (2011b)'den alınmış olup diğer iki ifade (25 ve 26. ifadeler) ise yazar tarafından eklenmiştir. Hemşehri kayırmacılığı alt boyutunda yer alan 27. ifade Kurt ve Doğramacı (2014)'dan alınmış olup diğer iki ifade yazar tarafından ölçeğe dâhil edilmiştir.

3.3. Pilot Çalışma

Ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri hakkında ön bilgi almak, bu ölçme araçlarına son halini verebilmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nde memur olarak çalışan 75 personele dağıtılan anket formlarından 58 tanesi geri dönmüştür. İçerisinde ilk geçerlemesi yapılacak olan “Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği”ni de barındıran bir anket formu için pilot çalışmada ulaşılmaması gereken minimum anket sayısının 24-36 adet arasında olması gerektiği (Johanson ve Brooks, 2010, s. 399-400) dikkate alındığında 58 anket formunun pilot çalışma için yeterli olacağı öngörülmüştür.

Pilot çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde, kayırmacılık algısı ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının diğer ölçeklere kıyasla düşük olduğu (Cronbach $\alpha = 0,691$) görülmüştür. Yapılan incelemede, problemin kayırmacılık algısı ölçeğinin “hemşehri kayırmacılığı” alt boyutundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı yetkilileri ile görüşülerek pilot çalışma verileri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Personel dairesi başkanlığı yetkililerinin verdiği bilgilere göre çalışanların neredeyse tamamının Sivas'lı olduğu, ayrıca kurum bünyesinde 1974 yılında eğitim merkezi statüsünde açılan ve 1979 yılında pratik sanat okuluna dönüştürülen bir yapının var olduğunu ifade ederek özellikle elli yaş üstü çalışanların neredeyse tamamının kurum içerisindeki okuldan arkadaş olup çalışma hayatına birlikte başladıklarını ifade etmişlerdir. Diğer çalışanlar arasında ise aynı ilçeden veya köyden olmakla ortaya çıkan bir olumsuzluk gözlemlenmediğini belirtmişlerdir. Bu sebeple sonraki aşamada hemşehri kayırmacılığı boyutuna ilişkin veri toplanmamasına karar verilmiştir. Hemşehri kayırmacılığı boyutu çıkarıldıktan sonra ÖKA ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,738 olarak tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonrası bu ölçeğin güvenilir olduğu ve iç tutarlılığa sahip olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Ulusal literatürde kullanılan ölçeklerin yerine bu özgün ölçeğin tasarlanmasındaki amaç, oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan kayırmacılık davranışını oluşturan bileşenlerin yeterince açık bir şekilde tarif edilememiş olması ve buna bağlı olarak kayırmacılık davranışını ölçme iddiasında bulunan ölçeklerin sadece tek bir noktaya odaklanmasıdır; “*kayırmacılık çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleşir*”?

Araştırmada kullanılan bu ölçekte ise kayırmacılık kavramının ortaya çıkış sebeplerine odaklanılmıştır. Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği (ÖKA Ölçeği), Asunakutlu ve Avcı



(2009)'nın çalışmasındaki gibi, “Eğer bir işletmede kayırmacılık varsa bu davranış çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleşiyor?”(işe almada, işlemde ya da terfide mi?) sorusuna yanıt aramak yerine, “Eğer bir işletmede kayırmacılık varsa bunun sebebi ne olabilir?” sorusunun cevabını bulmaya çalışmaktadır.

Bu amaçla, Seçer (2018), tarafından önerilen “özgün bir psikolojik ölçme aracı geliştirme süreci” bağlamında ulusal ve uluslararası literatür taranmış, kayırmacılık kavramının hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında oldukça geniş bir sahada gerçekleştiği görülmüştür. Yaşamın her alanında ve sıklıkla karşımıza çıkan bu davranışın, çalışma hayatında ölçülebilmesi için teorik yapı incelenerek bir madde havuzu oluşturulmuştur. Elli maddeden oluşan havuzda yer alan ifadeler alanında uzman 4 farklı kişi ile görüşülerek yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra sosyal bilimler alanında test geliştirme çalışmalarında bulunan iki uzman tarafından ifadeler yeniden gözden geçirilmiş ve ifade sayısı 29'a indirilmiştir.

29 ifadeli bu ölçek ile Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarını kapsayan bir pilot çalışma yapılmış, “hemşehri kayırmacılığı” ile ilgili ifadelerin Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nün kamuya ait olmakla birlikte, çalışanlarının neredeyse tamamının Sivas ilinden olması sebebiyle bu araştırma kapsamında ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeği için KMO Bartlett testi yapılmış olup örneklemin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3

KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,898
Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		
	x^2	3591,905*
Bartlett Testi	df	210
	$Sig.$	0,000

* $p < 0,01$



ÖKA ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan 29 ifadenin 5'i eş-dost-arkadaş kayırmacılığı, 5'i yanaşmacılık, 4'ü akraba kayırmacılığı, 4'ü siyasal-ideolojik kayırmacılık, 4'ü cinsiyet kayırmacılığı, 4'ü inanç kayırmacılığı ve 3'ü hemşehri kayırmacılığı alt boyutlarında yer almaktadır.

Daha önce ifade edildiği gibi yapılan pilot çalışma neticesinde hemşehri kayırmacılığı alt boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 26 ifadeli, 6 boyutlu ölçek ile 327 örneklemden elde edilen veriler çerçevesinde yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 5 ifade yeterli faktör yüküne ulaşamadığı için ölçekten çıkarılmış ve faktör yükleri Tablo 4.'teki gibi dağılmıştır.

Ölçekte yer alması gereken ifadelerin faktör yüklerinin ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Büyüköztürk (2010)'e göre bu değer minimum 0,45 olmalıdır. Bazı araştırmalarda az sayıda madde için bu oran 0,30'a kadar düşürülmüş olsa da, Hair vd. (2009) bu değer 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir (akt.: Kartal & Bardakçı, 2018, s. 45). Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği oluşturulurken, Hair vd., (2009) tarafından önerilen kritik değer kullanılması uygun bulunmuş, buna bağlı olarak ölçek 5 boyutlu ve 21 ifadeli hali ile Tablo 6. 19'da verilmiştir. Bu çalışmaya dâhil edilmeyen hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçeğe dâhil edildiğinde ve geçerlemesi yapıldığında, ÖKA ölçeği 6 boyut ve 24 ifadeli bir yapıya sahip olacaktır.

Tablo 4*ÖKA Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu*

İfade	Boyut	Faktör Numaraları				
		1	2	3	4	5
akraba1	Akraba Kayırmacılığı					,915
akraba2						,776
akraba3						,725
akraba4						,525
esdost3	Anonim/Umumi Kayırmacılık	,543				
esdost4		,841				
esdost5		,661				
yanasma1		,770				
yanasma2		,856				
siyasal1	Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık				,659	
siyasal2					,790	
siyasal3					,790	
siyasal4					,719	
inanc1	İnanç Kayırmacılığı		,791			
inanc2			,886			
inanc3			,833			
inanc4			,794			
cins1	Cinsiyet Kayırmacılığı			,761		
cins2				,860		
cins3				,869		
cins4				,796		

Tablo 4`te görüleceği üzere, teorik olarak, “eş-dost-arkadaş kayırmacılığı” boyutu olarak adlandırılan alt boyuttan 2, “yaşamcılık” boyutu olarak adlandırılan alt boyuttan da 3 olmak üzere, toplam 10 ifadeden 5 tanesi yeterli faktör yüküne ulaşamamış olduğundan ölçekten çıkarılmış, bu iki boyut tek bir faktör altında birleşmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeğinde iki farklı boyut tipi ortaya çıkmıştır. Birincisi, kayırmacılık davranışının spesifik olarak kaynağının net bir şekilde görülebileceği; cinsiyet kayırmacılığı, inanç kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı ve ideolojik kayırmacılık boyutlarından oluşan “spesifik kayırmacılık” grubudur. Bu analize dâhil edilmeyen hemşehri kayırmacılığı da bu gruba dâhil edilebilir. İkinci tip boyut ise, eş-dost-arkadaş kayırmacılığı ve yaşamcılık boyutlarının birleşmesiyle oluşan ve kayırmacılığın kaynağını spesifik olarak belirtme imkânına sahip olmadığımız, “anonim/umumi kayırmacılık” grubudur. Anonim/umumi kayırmacılık grubu, birbirinden net bir şekilde ayrılamayıp belirli sınırlar çizilemeyen, eş-dost-arkadaş, yakın, tanış vb. kimseler için veya bunların aracı olmasıyla yapılan kayırmacılık davranışlarını tek bir boyutta toplanmamıza imkân sağladığı için anonim/umumi kayırmacılık grubu yerine “anonim/umumi kayırmacılık boyutu” olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, kümülatif varyans miktarının toplam varyansı açıklama oranı önemli bir kriterdir. Sosyal bilimler literatüründe bu oranın %40 -% 60 arasında olması yeterli görülmektedir (Karagöz, 2016, s. 880). Analiz sonucunda açıklanan varyans oranının büyüklüğü ölçeğin çok faktörlü yapısının gücünü gösterir. Toplam açıklanan varyansın yüksek olması ölçeklerde yapı geçerliliği için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Kartal & Bardakçı, 2018, s. 43).



Tablo 5*ÖKA Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu*

		İfade Sayısı	Açıklanan Varyans
1	Anonim/Umumi Kayırmacılık	5	36,477
2	İnanç Kayırmacılığı	4	13,725
3	Cinsiyet Kayırmacılığı	4	7,204
4	Siyasal/İdeolojik	4	5,356
5	Akraba Kayırmacılığı	4	4,887
	Toplam	21	67,649

Tablo 5`te görüleceği üzere, bu araştırmada kullanılan özgün ÖKA ölçeğinin açıklanan toplam varyans oranı % 67,649 olarak bulunmuştur. Anonim/umumi kayırmacılık alt boyutunun açıklanan varyansı % 36,477 olup toplam açıklanan varyansın % 53,92 sini oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında anonim/umumi kayırmacılık boyutunun sahip olduğu öz değerler daha büyük olduğu, ancak kritik eşik olarak kabul edilen % 40`ı aşmaması sebebiyle kayırmacılık davranışının çok faktörlü yapının desteklendiği görülmektedir.

Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan bir diğer analiz de doğrulayıcı faktör analizidir. Uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, açımlyıcı faktör analizi ile ortaya çıkan 5 faktörlü yapıya uygun bir gözlemlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine ait istatistiksel veriler Tablo 6`da gösterilmektedir.

Tablo 6*ÖKA Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
KAY Ölçeği (5 Boyutlu)	349,496*	177	1,975	0,55	0,905	0,957	0,912	0,886

* $p < 0,01$

Tablo 6`da görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerin ÖKA ölçeğinin beş faktörlü yapısını doğruladığı (anonim kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı, ideolojik kayırmacılık ve akraba kayırmacılığı), istatistiksel verilerin iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan geçerlilik analizinden sonra örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutların güvenilirlikleri tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizi uygulanmıştır. Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 7`de verilmiştir. Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında, tüm alt boyutların ve genel olarak örgütsel kayırmacılık algısının yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.



Tablo 7*ÖKA Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	Anonim/Umumi Kayırmacılık	5	0,833
2	Akraba Kayırmacılığı	4	0,845
3	Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık	4	0,821
4	İnanç Kayırmacılığı	4	0,854
5	Cinsiyet Kayırmacılığı	4	0,845
	ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI	21	0,910

Cronbach Alpha değeri örgütsel davranış çalışmalarıyla ilgili ampirik araştırmalarda kullanılan geleneksel bir iç tutarlılık ölçütü olmakla birlikte son dönem çalışmalarına bakıldığında bu ölçütün iç tutarlılık konusunda yeterli olmayacağını ileri süren bazı çalışmalarda mevcuttur. Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasında madde korelasyonlarının kullanılması, skorun ifade sayısına bağlı olarak değişmesi; ifade sayısı arttıkça Cronbach Alpha değerinin de artması iç tutarlılık katsayısının hesaplanmasında başka önermelerin ön plana çıkmasına imkân sağlamıştır (Yalçın, 2022). Cronbach Alpha katsayısına en iyi alternatifin “bileşik güvenilirlik” (Composite Reliability) olduğunu ifade eden pek çok çalışma mevcuttur (Hair, 2012).

Örgütsel kayırmacılık algısı, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi standardize regresyon değerleri üzerinden hesaplanan composite reliability (CR) değerleri Tablo 8`de gösterilmektedir. Hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi standardize regresyon sonuçlarını kullanarak hesaplanan CR değerlerinin Fornell ve Larcker (1981)`e göre 0,60`tan, Hair (2017)`e göre 0,70`ten büyük olması gerekmekte olup bütün değerlerin 0,80`den büyük olduğu ve iç tutarlılık güvenirliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 8*ÖKA Ölçeği Alt Boyutlarının Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Standardize Regresyon Değerleri Kullanılarak Hesaplanan CR ve AVE Skorları*

	AFA		DFA	
	CR	AVE	CR	AVE
Akraba Kayırmacılığı	0,831	0,560	0,832	0,563
Umumi/Genel Kayırmacılık	0,858	0,553	0,836	0,507
Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık	0,829	0,550	0,831	0,556
İnanç Kayırmacılığı	0,896	0,684	0,855	0,596
Cinsiyet Kayırmacılığı	0,893	0,677	0,849	0,586

Tablo 8`de yer alan AVE değerleri, bir boyutu oluşturan ifadelerin kendi aralarındaki korelasyonun derecesini ölçmekte kullanılan bir değerdir. AVE (Average Variance Extracted) “Birleşme Geçerliliği” olarak anılmaktadır. AVE katsayısı, bir örtük değişkene ait ifadelerin faktör yüklerinin kareleri toplamının toplam ifade sayısına bölümü ile bulunur ve 0,50`den büyük olması beklenir (Yıldız, 2021).

Tablo 8`de yer alan AVE değerleri incelendiğinde, umumi/genel kayırmacılık algısı DFA sonucu üzerinden hesaplanan AVE değerinin alt sınıra yakın olmakla birlikte 0,50`den büyük olduğu, diğer boyutlar içinde hem doğrulayıcı faktör analizi hem de açımlayıcı faktör analizi sonuçları üzerinden hesaplanan AVE değerlerinin 0,50`den büyük olduğu görülmekte olup ölçeğin birleşim geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.



CR ve AVE değerlerinin istenen aralıkta olması ölçek alt boyutlarının yüksek düzeyde ortak varyansa sahip olduğunu, ve istikrarlı ölçümler yapma hususunda oldukça güvenilir araçlar olduğunu göstermektedir (Develi & Yıldız, 2021).

Ayrışma geçerliliği için üç farklı ölçüt bulunmaktadır. Çapraz yükler, Fornell-Larcker Ölçütü ve Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT Katsayısı). Bu çalışmada Fornell-Larcker ölçütüne bakılmış olup ölçütün hesaplanması, AVE katsayılarının karekökü ile araştırmada yer alan diğer değişkenlerin korelasyon katsayılarının kıyaslanması ile bulunmaktadır (Develi, 2020). Tablo 9'da örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve alt boyutları arasındaki korelatif ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 9

ÖKA Ölçeği ve Alt Boyutlarının Korelasyon İlişkileri

Akraba Kayırmacılığı	1					
Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık	,574**	1				
İnanç Kayırmacılığı	,372**	,425**	1			
Cinsiyet Kayırmacılığı	,263**	,226**	,484**	1		
Umumi/Genel Kayırmacılık	,678**	,616**	,372**	,240**	1	
ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI	,783**	,777**	,731**	,603**	,779**	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan inceleme sonunda hem doğrulayıcı hem de açıklayıcı faktör analizi sonuçları üzerinden üretilen AVE değerlerinin kareköklerinin korelasyon tablosunda yer alan diğer değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu tespit edilmiş olup ölçeğin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu sonuç ve kanaatine varılmıştır.

4. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde kayırmacı davranışların ölçülmesi amacıyla Türk kültürüne ve çalışma hayatına uygun bir ölçek geliştirmektir. İlgili literatür taranarak oluşturulan nihai madde havuzunda 29 ifade ve 7 boyut bulunmaktadır. Sivas TÜRASAŞ Bölge Müdürlüğünde yapılan pilot çalışma sonrası, 3 ifadeden oluşan hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan güvenilirlik çalışması neticesinde ölçek 5 boyutlu bir yapıya kavuşmuştur.

Örgütlerdeki kayırmacı davranışların kaynağını, diğer bir ifadeyle kayırmacı davranışların gerekçesini tespit edebilmek, kayırmacı davranışların önlenmesi için yapılacak çalışmalarda en önemli bilgi olacaktır. Türk kültürü ve çalışma hayatına uygun olduğu düşünülen örgütsel kayırmacılık algısı (ÖKA) ölçeğinin farklı çalışmalarda hemşehrilik kayırmacılığı boyutu da dâhil edilerek uygulanmasının literatüre katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Örgütsel kayırmacılığın önlenmesi ya da en azından azaltılması ise kayırmacılığa karşı hassasiyeti her geçen gün artan çalışanları olumlu şekilde etkileyecektir.



Kaynakça

- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2009, 21-23 Mayıs). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme [Sözlü Sunum]. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 730-736). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Türkiye.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*. 4(1): 19-35.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 3-26). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Biber, M. (2016). Kamunun etik çıkmazı: “Kayırmacılık”. (1. Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Büte, M. (2011-a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1): 383-404.
- Büte, M. (2011-b). Nepotizmin iş stresi iş tatmini olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(1): 177-194.
- Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Develi, A., & Yıldız, H. (2021). Çalışanların sendikalara yönelik algılarının incelenmesi: Bir çoklu grup analizi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(2), 85-97.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Günay, M. & Özzyer, K. (2022, 26-28 Mayıs). Kayırmacılık kavramına eleştirel bir bakış ve bir ölçek geliştirme önerisi [Sözlü Sunum]. 30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 361-369). Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gürer, A. & Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 59: 475-500. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7191>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- İlhan, S. & Aytaç, Ö. (2010). Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (1. Baskı, s. 61-83). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Johanson, G. A. & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*. 70(3): 394-400.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS uygulamalı istatistiksel analizler (1. Baskı). Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kartal, M. & Bardakçı, S. (2018). SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenilirlik ve geçerlik analizleri. (1. Baskı) Akademisyen Kitapevi.
- Kurt, E., & Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. 2(Özel Sayı): 82-96.
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2): 7-28.
- Seçer, İ. (2018). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları. (2. Baskı) Anı Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011), “kayıрма”. (11. Baskı, s. 1364). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Yalçın, E. C. (2022). SmartPLS 3 ile temel PLS-SEM analizi ve uygulama örneği. (1. Baskı). Dora Basım Yayım Dağıtım, Bursa.



Yıldız, E. (2021). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar (2. Baskı). Seçkin Yayınları, Ankara.



COVID 19 SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİM ALGILARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

A RESEARCH ON EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CHANGE IN THE COVID 19 PROCESS: AN APPLICATION IN THE BANKING SECTOR

Özge SARI

Ordu Üniversitesi

ORCID ID:0000-0001-7692-3213, ozge_sari_90@hotmail.com

Ercan YILDIZ

Ordu Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-4035-0094, yldzeren@gmail.com

ABSTRACT

The continuous dynamic structure of change is an action that cannot be stopped or even slowed down. Organizations must keep up with change by constantly questioning their internal and external structures. In this study, it is tried to explain how to adapt to change by examining the attitudes of employees towards change and the necessity of change for organizations. With the pandemic, social, cultural and economic life has come to a standstill with the introduction of prohibitions and restrictions into our lives. Many sectors such as tourism and textile were adversely affected by the epidemic. The banking sector was also adversely affected by the epidemic, as branch transactions had to be carried out through face-to-face communication. In the banking sector, the changes that have entered our lives in order to adapt to epidemic conditions such as remote working and rotating work, as well as the resistance of employees to change and their perceptions of change are examined. The research was carried out with 15 people operating in different cities and different banks by adopting the qualitative research technique and using a semi-structured interview form consisting of 9 questions as a data collection tool. In the research, it was concluded that change is necessary for the institution. It turns out that 20% of them are resistant to change, their skills to cope with change are weak and their threshold levels for change are low. Although it is believed that change is necessary, it is seen that change is always an action that is resisted and faced with prejudice.

The study was conducted for the perceptions of change of banking sector employees during the Covid 19 pandemic and is expected to shed light on the research to be carried out in different sectors.

ÖZET

Değişimin süreklilik arz eden dinamik yapısı, durdurulamaz hatta yavaşlatılamaz bir eylemdir. Örgütler kendi iç ve dış yapılarını sürekli sorgulayarak değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu çalışmada, çalışanların değişime karşı tutumları, değişimin örgütler için gerekliliği incelenerek değişime nasıl uyum sağlanacağı anlatılmaya çalışılmaktadır. Pandemi ile birlikte yasakların ve kısıtlamaların hayatımıza girmesi ile sosyal, kültürel ve ekonomik hayat durma noktasına gelmiştir. Turizm, tekstil gibi birçok sektör salgından olumsuz etkilenmiştir. Şube işlemlerinin yüz yüze iletişim ile gerçekleşmesi gerektiğinden salgından bankacılık sektörü de olumsuz etkilenmiştir. Bankacılık sektöründe de uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi salgın koşullarına uyum sağlamak için hayatımıza giren değişimler ile çalışanların değişime karşı dirençleri ve değişim algıları incelenmektedir. Araştırma farklı illerden ve farklı bankalarda faaliyet gösteren 15 kişi ile nitel araştırma tekniği benimsenerek ve veri toplama aracı olarak 9 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada değişimin kurum için gerekli olduğu kanaatine varılmıştır. %20'lik kısmın değişime direnç gösterdiği değişim ile baş etme becerilerinin zayıf olduğu ve değişim eşiği seviyelerinin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Değişimin gerekliliğine inanılsa da değişimin her zaman direnç gösterilen ve ön yargı ile karşılaşılan bir eylem olduğu görülmektedir.

Çalışma Covid 19 pandemisi sürecinde bankacılık sektörü çalışanlarının değişim algılarına yönelik yapılmış olup, farklı sektörlerde yapılacak araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Keywords: Change, organizational change, worker resistance.

Anahtar Kelimeler: Değişim, örgütsel değişim, çalışan direnci.

1. Giriş

Herakleitos'un söylediği “aynı nehirde iki kez yıkanılmaz” sözü geçmişten günümüze Dünyanın devamlı bir değişim içinde olduğunun kanıtıdır (Şenturan, 2014, s. 66). Dünya sürekli değişen statik olmayan bir düzendir. Örgütler değişime ayak uydurmak için sürekli gelişmek ve yenilenmek zorundadır. Örgütün başarısı için gerekli olan şey değişimdir. Değişimin örgüte katkısı örgütün ilerlemesini sağlamaktır. Değişim “farklı olmak” “farklı bir konum, yön vermek” gibi anlamları karşılamaktadır (Hassan, 2018, s. 3). TDK’ye göre değişim “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Bireyler ve örgütler yenilenme için çevre ile sürekli etkileşimde olan sistem yapılarına sahiptir. Bu sebeple bireyler ve örgütler bu yapıya ayak uydurmak için dinamik ve değişken olmalıdırlar. Bu doğrultuda değişim; herhangi bir şeyi, olguyu, durumu olduğu halinden başka bir hale getirerek geliştirmesi ve evriltmesi durumudur (Özkan, 2004, s. 2). Örgütsel değişim, örgütlerin gelişimi üzerine birçok bakış açısına sahip yeni fikirlerin ve davranışların stratejik olarak bir kişi tarafından uyarlanması ve değişimi olarak tanımlanmaktadır (Halkos&Bousinakis, 2016, s. 3). Örgütler, dış çevrelerden girdi alan, aldıkları girdiyi çıktıya dönüştüren ve dönüştürdükleri çıktıyı dış ortama geri veren açık sistemlerdir. Bu bağlamda örgütler sürdürülebilir olmak ve hayatta kalmak için bir ortama ve kendi amaçlarına bağlı olmalıdırlar (Odor, 2018, s. 58). Örgütsel değişim sistematik bir süreç olup, organizasyonun arzu edilen amaç için değişime uyum sağlamasıdır (Hassan, 2018, s. 3).

Pandemi nedeniyle ülkemizde alınan tedbirler arasında birçok sektörde çalışmaya ara verilmesi söz konusu iken bankacılık sektörü kapsam dışına çıkarılarak rutin çalışmalarına devam etmişlerdir. Özellikle Covid salgını başladığında neredeyse hayatımızda her şey değişime uğramış yeni normaller oluşmaya başlamıştır. Bankacılık sektöründe de günümüzün dayattığı zorunlu değişimlerin yanı sıra Covid salgınının da getirdiği değişimler yaşanmıştır. Bankalar da pandemi etkisini çalışanlar üzerinde minimuma düşürmek için, evden çalışma, dönüşümlü çalışma, zorunlu izin ile çalışanlarını organize etmişlerdir. Yine müşterilerinin de en düşük düzeyde etkilenmelerini sağlamak amacıyla uygulamalarında bulunan temassız ödeme, mobil/vwb bankacılığı, ATM işlemlerinde çeşitli iyileştirmeler yapmışlardır.

Demirel (2021), çalışmasında Covid 19 sürecinin bankaların dijital bankacılık hizmetlerindeki değişime etkisini incelediğinde mobil internet, ATM, ve telefon bankacılığı işlem hacimleri ve müşteri sayılarında artış gözlenmiştir. Covid 19 sürecinde tüketicilerin alışverişlerini dijital ortamda yapmasının yanı sıra bankacılık işlemlerini de dijital olarak yapmaya başlamaları ile mobil bankacılık hizmetlerinde artış olmuştur. Salgın sürecinde bankacılık uygulamaları yoğun kullanılmış ve salgının sektör üzerindeki etkilerini azalttığı görülmüştür. Bu süreçten olumsuz etkilenen sektörler olmasının yanında bankacılık sektörü inovatif ve yeniliğe açık alt yapısı sayesinde süreci fırsata çevirmeyi başarmıştır. Bankacılık sektörü pandemi sürecine uyum sağlamış ve hazırlıksız yakalanmayan bir sektör olmuştur.

Ulusoy & Demirel (2021), bankacılık sektöründe dijital dönüşümün istihdam üzerine etkisi adlı çalışmasında, çalışanların dijitalleşmeden nasıl etkilendiğini ortaya koymaya çalışmıştır. 2006-2020 yılları arasındaki üçer aylık veriler kullanılarak dijital bankacılık uygulamaları kullanımının banka personel sayısı ve banka şube sayısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak dijital bankacılık uygulamaları, çalışan sayısı ve şube



sayısındaki artıştan daha fazla olmuştur. Böylelikle dijitalleşme ile birlikte bankacılık sektörü daha fazla değişim yaşamaktadır.

Yazgan vd., (2022), dijitalleşmenin Türk bankacılık sektörüne yansımaları adlı çalışmasında dijital bankacılığın avantajlarını ön plana çıkararak, dijitalleşmenin işlem sayılarını, şube sayılarını nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Teknoloji, iletişim, değişim ve inovatif faaliyetler tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de etkili olmuştur. Dijitalleşme sonucunda bankalarda müşterilerle etkileşim biçiminin değişmesi, rekabet sağlayabilmek için değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

Teknolojik yenilikler, sürekli değişen müşteri talep ve beklentileri, fintekler, insan kaynakları yönetimi, yeni iş modelleri ve artan rekabet, finans sektörünün bu hızlı değişimlere aynı hızda ayak uydurması ve dönüşümü gerçekleştirmesi gerekmekte ve büyük oranda da ülkemiz finans sektörü bunu başardığı kabul edilmektedir. *“Müşterilerin ve işletmelerin finansal ihtiyaçlarını doğru şekilde yönetmelerini sağlayan bankalar bu süreçte dijitalleşerek tüm bunlara daha büyük katkılarda bulunmaktadır”* (Yapıkredi Blog, 2022).

2. Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim organizasyonların iç ve dış faktörler doğrultusunda yapı ve yeteneklerin sürekli yenilenmesine hizmet edecek bir süreçtir. Değişimi yönetmek geçmişe göre daha önemli hale gelmiştir. Bir gecede pazarlar değişiyor, örgütsel yapılar değişiyor. Bu sebeple değişimin hızı her zamankinden daha büyük olduğu için değişimi yönetmek ve değişime ayak uydurmak her geçen gün daha büyük önem arz etmektedir (Moran&Brightman, 2000, s. 66). Örgütün yapısında, iç ve dış çevre koşullarında, kullanılan teknolojide çalışan tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimler örgütün sürdürülebilirliği için değişimi zorunlu kılmaktadır. Bunun için yapılan değişimler örgütün amaçlarına ulaşması için önem arz etmektedir (Özkan, 2004,s.4).

Değişim en iyi şekilde planlanarak yönetici ve çalışanların takım ruhu ile hareket ederek değişimi belirtilen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar (Çiçeklioğlu, 2020, s. 538):

- Örgütün etkinliğini en üst düzeye çıkarmak,
- Verimliliği artırmak,
- Değişime göre büyüme ve küçülmeyi hesap edebilmek,
- Motivasyonu ve iş tatminini sağlamak,
- Tekdüzeliliği yok etmek,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi artırarak ilişkiler artırmak,

Bu doğrultuda örgütlerde yapılacak değişimlerdeki amaç örgütü bulunduğu durumundan daha iyi bir konuma getirmek olmalıdır.

2.1. Örgütsel Değişime Etki Eden Faktörler

Örgütler varlığını sürdürmek, hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmalıdırlar. Örgütlerin sistematik, yapıcı değişimi teşvik etmek için değişime dirençlerini kırmak ve sonuçların üstesinden gelmek için bağlantılı yaklaşımlara ihtiyaç vardır (Arifin, 2020).



Örgütler değişim lehine iç ve dış faktörler olmak üzere iki baskı kaynağı ile karşı karşıya kalmaktadır (Rızescu&Tileaga, 2016).

2.1.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dışsal Faktörler

2.1.1.1 Ekonomik Faktörler

İşsizlik ve enflasyon oranı, para maliye politikaları gibi makroekonomik faktörler hükümetler ve örgütler üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütler ve yöneticiler bu göstergeleri baz alarak değişim için uygun koşulları belirleyip doğru kararlar almalıdır (Furxhi, 2021). Küreselleşme ve artan rekabet ortamında örgütlerin uluslararası boyut kazanması için ekonomik değişimler örgütlerin değişiminde önemli rol oynamaktadır (Dursun, 2007).

2.1.1.2 Sosyo-Kültürel Faktörler

Eğitim düzeyi, kentleşme, özerklik duygusu gibi çoğu sosyal değişiklikler çalışanların örgütteki davranışlarını etkilemektedir. Örgütler çalışanların isteklerini belirleyip, çalışanları anlayıp onları motive edecek şekilde değişimi sağlamak zorundadır (Furxhi, 2021). Örgüt kültürü, örgüt içi ve dışında bulunan bireyler ve grupların etkileşimi, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentileri örgütleri değişim iten faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt hedef ve amaçları uyumunda örgüt çalışanlarının katılımı ve desteği sağlanmadığında değişim zorunlu hale gelmektedir (Koç, 2014).

2.1.1.3. Teknolojik Faktörler

Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile üretilen ürün ya da hizmetin sürekli iyileştirilmesi için artan rekabet ortamında teknolojiyi yakından takip etmek gerekmektedir (Şenturan, 2014). Örgütler kendi sektöründe ve çevre sektörlerde gerçekleşen teknolojik değişimleri benimsemek zorundadır. Ayrıca organizasyonların mümkün olduğunca kuvvetli şekilde büyük ya da küçük değişimlere adapte olmaları gerekmektedir. Organizasyonlarda yeni teknolojilerin benimsenmesi ile yeni dengeler kurulur ve yeni çalışma yapıları oluşturulur (Furxhi, 2021).

2.1.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Hukuki ve politik faktörler somut olarak belli normlara dayalıdır. Yasalar, tüzükler, yönetmelikler gibi hukuki kurallardaki değişimler ve bu değişimlere uyum sağlamak çok önemlidir. Devletin iş hayatına müdahale şekli, politik durumlar, siyasi otoriteler gibi birçok faktör örgütün değişimi ve değişime adapte olması için önemli belirleyici rol oynamaktadır (Aslaner, 2010).

2.1.2. Örgütsel Değişime Neden Olan İçsel Faktörler

2.1.2.1 Örgütün Yaşı

Hannan&Freeman'ın (1984) "yapısal atalet teorisi" belirlenmiş prosedürler, roller ve yapıların iyi bir şekilde yerleştikçe örgütlerin zaman içinde hareketsiz hale geldiğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin büyüklüklerine eşlik eden bürokratik yapıları nedeniyle ve örgütün yaşı ile birlikte değişim olasılıkları da azalmaktadır. (Bannet&Carroll, 1995). Örgütün yaşının değişim üzerindeki etkisi tek başına bir etken olarak değerlendirilmemektedir. Örgütün yaşı arttığında değişimi kabul etmek zor hale gelmektedir. Örgütsel değişimin içsel



faktörlerinde örgütün yaşı önemli bir yere sahiptir. İnsanlar yaşlandıkça alışkanlıklarından vazgeçmekte ve değişimi kabul etmekte zorlandıkları gibi örgütlerde yaşamlarında alışılmış iş süreçleri ve değişen çevre koşullarına adapte olmakta zorlanmaktadır. Örgütler değişen çevre koşulları ile birlikte yaşamlarını uzun süre de sürdürebilmektedirler. (Şahin, 2017).

2.1.2.2 Örgütün Büyüklüğü ve Küçüklüğü

Küreselleşen ve artan rekabet koşullarında örgütler yaşamlarını sürdürmek için büyümek ve değişmek zorundadır (Dursun, 2007). Hannan ve Freeman'a (1984) göre, örgütün büyüklüğü arttıkça bürokrasinin ve hiyerarşinin dikleşmesi sebebiyle değişimin daha zor olacağı görüşünü ortaya koymaktadır. Kimi çalışmalarda büyük örgütlerin kaynaklara ulaşımının daha kolay olması sebebiyle değişime daha çabuk adapte olduğunu belirtmektedir (Bannet&Carroll, 1995). Bu sebeple örgüt büyüklüğünün farklı etkenlerle değerlendirerek değişim üzerindeki etkisi ortaya konulmalıdır. Örgütün küçültülmesi, personel sayısını azaltması, iş süreçlerini kolaylaştırıp azaltılması, örgütleri kolay, esnek karar alacak yapılar hale getirmektedir. Örgütlerin küçültülmesi ile daha hızlı karar alabilen, dış çevreye daha çabuk cevap veren değişime daha hızlı adapte olabilen yapılar haline gelmektedirler (Dursun, 2007).

2.1.2.3 Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı organizasyondaki hiyerarşiyi ve otoriteyi tanımlamaktadır. Organizasyonların eski yapılarının gücü değişimlere yetmediği için organizasyonlar yapılarını yeniden düzenlemelidirler. (Furxhi, 2021). Örgütteki hiyerarşinin nasıl olacağı örgütler arası iletişimin nasıl olacağı, iş bölümünün nasıl sağlanacağı gibi faktörler örgütsel yapı üzerinde etkilidir. Örgüt yapısı genişledikçe örgütteki farklılaşmanın artması ile iş bölümü ve uzmanlaşma daha da önem kazanmaktadır. Değişim planlanırken örgüt yapısı göz önünde bulundurulmalıdır (Şahin, 2017).

2.1.2.4 Çalışanlar

Değişen ve gelişen örgüt yapılarında insan kaynağının her geçen gün daha fazla önem kazanması örgütlerin insan kaynağına vereceği değeri artırmalarına neden olmaktadır (Aktaran, 2017). Örgütlerde değişimi çalışanlar sağlamaktadır. Çalışanların işlerinde verimli ve daha üretken olmaları örgüte değişimi getirmektedir(Furxhi, 2021). Örgütte çalışanlar ve birimler arasındaki çatışmalar, çalışanların motivasyon eksikliği, donanımlı çalışanların işten ayrılması gibi sebepler örgütü olumsuz etkilemektedir (Dursun, 2007).

2.1.2.5 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, stratejik değişimi ve yönetmeyi hedef edinen örgütün tüm süreçlerine dahil edilir. Örgüt kültürü değişime izin verdiği süreçte değişim gerçekleşir bu sebeple değişim üzerinde önem arz etmektedir. Değişim örgüt kültürü ile aynı doğrultuda olursa değişim daha kolay ve başarısı daha çok olacaktır (Şahin, 2017).

2.1.2.6 Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Örgütlerin üst yönetiminde meydana gelen değişikliklere bağlı olarak, örgütte görev yapacak yeni yöneticilerin çalışma tarzları çalışan ilişkileri tutum ve davranışları önceki yöneticiye göre farklı olacaktır (Düzel Dilden, 2010). Yönetim tarzından kaynaklanan farklılıklar yönetim süreçlerini ve fonksiyonlarını uygulama biçimlerine yansımaları sebebiyle oluşan yeni yapılanma değişimi beraberinde getirecektir (Koç, 2014).



2.1.2.7 Şirket Birleşmeleri

Şirketler satın alma şeklinde birleşirse eski yapı ile farklılıklar olacağı için değişim daha çok önem arz etmektedir. Şirketler ekonomik anlamda birleşme sağlarsa iki örgütte yapılarını yeniden düzenlemelidir (Düzel Dilden, 2010).

Değişim yaratan bu faktörlerin yanı sıra beklenmedik değişimlere neden olan krizler, doğal afetler veya salgın hastalıklar da vardır. Bu çalışmada da pandemiye neden olan covid 19 salgını çerçevesinde en fazla değişim geçiren sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe çalışanların değişime dair algıları incelenmiştir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı çalışanların değişime yönelik algılarının belirlenmesidir. Sürekli bir değişim içinde olan iş dünyasının son yıllarda daha fazla değişime maruz kaldığı görülmektedir. Covid 19 salgını sürecinde bankacılık sektöründe çalışanlar açısından yaşanan değişimler, evden çalışma, dönüşümlü çalışma, zorunlu izin gibi uygulamalar olup, müşteriler açısından ise alternatif yöntemler olan ATM, mobil/veb bankacılığı ve uygulamalarında bulunan temassız ödeme işlemlerinde çeşitli iyileştirmeler ile değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler beraberinde bankaların teknolojik olarak alt yapılarını yenilemelerine (mevcut teknolojilerini yenileme, geniş bankacılık internet kullanımı, siber güvenlik tedbirleri gibi) ve yeni uygulamalar (dijital kanallardan daha fazla işlem yapabilme gibi) geliştirmelerine neden olmuştur. Pandemi sürecinde birçok sektörde çalışmaya ara verdirilmesine rağmen, istisna uygulanan sektörlerden biri de Bankacılık sektörü olmuştur. Bankacılık sektörünün kapitalist sistemin vazgeçilmez sektörlerinden biri olduğu gerçeğini bu istisna kararı tekrar göstermiştir. Hem emek yoğun hem teknoloji yoğun olan bankacılık sektörü “yeni normale” en hızlı adaptasyonu gerçekleştirmiş sektörlerden biridir. Yazarlardan birinin bankacılık sektöründe çalışıyor olması da bu alanda çalışma yapılmak istenmesine neden olmuştur.

Değişen çevre içindeki insan faktörünün duruma bakışının ortaya konmasıyla değişme direncin üstesinden gelmenin daha mümkün olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu amaçla çalışmada nitel araştırma tekniği benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak daha önce “Örgütsel Değişim Sinizmi” adlı çalışmada kullanılan ve 9 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Sezgin vd., 2016). Görüşme yapılan kişiler, banka çalışanı olmak dışında bir kıstas aranmadan rastgele seçilmiş olup belirlenen sorular Eylül 2022 ayı içerisinde çalışanlara mail ya da telefon mesajı olarak gönderilmiş ve yaklaşık 1 hafta içerisinde geri dönüşler alınarak tamamlanmıştır.

Çalışanlar ile yapılan görüşmede kullanılan sorular:

1. Kurumunuzda değişim dediğinizde aklınıza ne geliyor?
2. Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?
3. Değişimin kurumunuz ve çalışanlar açısından önemine inanıyor musunuz?

Yukarıda belirtilen sorular ile katılımcıların konuya ısınmaları sağlanmıştır.



4. Çalıştığınız kurumda herhangi bir değişim sürecinden geçtiniz mi? Nasıl bir süreci anlatır mısınız?

Yukarıda belirtilen soru ile katılımcıların düşüncelerini paylaşmaları amaçlanmıştır.

5. Değişim çabalarına karşı çalışanlar arasında kötümser bakış açısının olduğu durumlar oldu mu?

6. Negatif-olumsuz bakış açıları/tepkileri biraz daha açabilir misiniz?

7. Bu kötümser bakış açısının nedenleri sizce neler olabilir?

8. Kurumunuzda bu kötümser bakış açısına sahip olanlara karşı nasıl bir yaklaşım izlendi?

Yukarıda belirtilen sorular ile konu araştırılmıştır.

9. Sizce böyle insanlara yönelik nasıl bir tutum benimsenmeli/bu kişilere nasıl yaklaşılmalı? Öneriler:

Yukarıda belirtilen soru ile kapanış sorusu olarak çalışan önerileri alınmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünden çok araştırmacının gereksinim duyduğu bilgiyi karşılayıp karşılayamayacağı önemlidir (Patton, 1995). Bankacılık sektöründe yaşanan değişimlere banka çalışanlarının bakışlarını ve değişimlerin banka çalışanlarına etkileri değerlendirmek amacıyla, Ordu, Samsun, Düzce Çanakkale ve İstanbul illerdeki bankadaki 15 kişi ile yukarıda belirtilen konular hakkında düşünceleri alınmak üzere görüşmeler yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada, çalışanların tamamı “Değişimin kurumunuz ve çalışanlar açısından önemine inanıyor musunuz?” sorusuna “evet” demiş ve gerekli olduğunu da çeşitli cümleler ile ifade etmişlerdir.

“Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?” sorusuna ise 3 çalışanın hayır demesi (%20’ya tekabül etmektedir) dikkat çekicidir.

Değişim hayatın her alanı için tüm işletmeler için önemli bir kavramdır. İşletmeler varlıklarının sürdürmek için sürekli gelişmek ve değişmek zorundadır. Ancak bunun yanında değişim kabul edilmesi ve adapte olunması zor bir süreçtir. Çalışanlar her ne kadar değişime inandıklarını ve değişimin ilerleme için kaçınılmaz olduğunu beyan etseler de değişimin niteliğine göre bir önyargı veya direniş gösterdikleri görülmektedir. Çalışanların fiziki olarak yer değiştirmeleri veya işten çıkarılma ihtimallerinin olduğu büyük organizasyonel değişikliklere daha endişeli olarak şiddetli direniş gösterdikleri ama bunun dışındaki değişimlerde ise pasif bir direniş göstererek küçük endişeler taşıdıkları görülmektedir. Bu direniş ve ön yargılar çalışanın bulunduğu pozisyona ve hizmet yılına göre değişebilmektedir. Teknolojik değişimlerin tamamında nispeten daha genç çalışanın daha ılımlı ve küçük endişeler dışında bir ön yargısının olmadığı görülmektedir. Hizmet yılı daha fazla olan çalışanlarda ise endişe boyutu (özellikle işsiz kalma) daha da artmaktadır. Daha önceden (Ordun, 1998), tarafından yapılan bir çalışmada bankacılık sektöründe uygulanmakta olan değişimler ve değişime karşı çalışanların tepkilerini ortaya koymak amacıyla çalışanların değişime karşı dirençleri incelenmiş, değişimde dirençte eğitim durumu ve çalışma süreci süresinin etkili olduğu ortaya koyulmuştur.



Değişimlerin beraberinde yeni sorunlar ve baskıların geleceği endişesi de önemli bir husus olarak karşımızda durmaktadır.

Negatif/Olumsuz tepkilere;

“insanlar yapıları gereği değişime dirençlidir, kendi lehlerine olan bir durum bile olsa gayri ihtiyari olarak önce bir memnuniyetsizlik ve huzursuzluk yapıyor.”

“Kişinin olduğu yere hakkı ile gelmesi çok önemli”

“Bu yenilikler gerçekten gerekli mi?”

“Bu değişimler genelde aleyhimize olur, iş yoğunluğu artar, baskılar artar”

“Genellikle uygulamada hata yapılması korkusu, alt yapı eksiklikleri.”

“Kimi çalışanlar üzerlerindeki iş yükünün arttığını düşündü, bazıları hâkim olmadıkları alanların içerisine birdenbire girmek zorunda kaldılar...”

Kötümser bakış açısının nedenlerinin ise geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler (işsiz kalma, yer değişikliği, haksız terfi, sistemin sağlıklı çalışmaması, bazı yeni uygulamalardan geri adım atılması gibi), teknolojiye ayak uyduramam endişesi olmakla birlikte bunların hepsini konfor alanından çıkılmak istenmemesi altında toplanabilmektedir.

Kötümser bakış açılarına karşı kurumun tavrı konusunda çalışanlardaki algı bankadan bankaya değişmekle birlikte çeşitli boyutlara eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapıldığı görülmekte birkaç bankada ise pek bir çaba sarf edilmediği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Çalışanlara kötümser bakış açısına sahip kişilere kurumun nasıl yaklaşması gerektiği sorularak istenen önerilerde ise, ortaklaşılan husus çalışanların süreçten bilgilendirilmesi, yapılacak eğitim ve uygulamalar ile amaçlanan net anlatılmalı, mümkün oldukça çalışanın önerileri alınmalı ve hepsinden önemlisi çalışanlara güven verilmesi, ikna edilmesi.

Verilen cevapların bir kısmı:

“Öncelikle bu değişimin neden gerekli olduğu anlatılarak...”

“... çalışanlar motive edilip bakış açısı değiştirilmeli.”

“... Kişilerin fikirleri öğrenilmeli ve fikrinin oluru veya olmazı hakkında beyin fırtınası yapılmalı...”

“Bilgilendirme toplantıları daha samimi ve dürüst olmalı çalışanlar inanmalı “

“Öncelikle ilgili eğitimlerle çalışanların alt yapılarının oluşturulması ardından değişim sürecine geçilmesi uyumu kolaylaştıracaktır.”

“.. yapıcı ve endişelenmeyi gidermeye yönelik güven telkin edici”

4. Sonuç

Her durumda değişim çalışanlar için yeni bir durumu ortaya koymaktadır. Çalışanlar değişime hazır olduklarında olumlu tutum ve davranış gösterebilirler. Çalışanlar olumsuz tutum ve davranışlarda olduklarında ise değişikliğe karşı direnç gösterirler. Çalışanların değişime karşı olumsuz tutumu değişime direnç olarak kabul edilir. Maliyetler, yönetimdeki değişiklikler ve süreçlerdeki aksaklıklar değişime direnç yaratmaktadır. Bir dizi doğal



belirsizlikten veya teşviklerden kaynaklanan tepkiler insan davranış kalıplarını değiştiren statüko, kaygı, tolerans eksikliği, stres gibi durumlar değişime dirence neden olmaktadır. Çalışanlar örgütsel değişimden istenmeyen sonuçlardan korkmaları sebebiyle değişime direnirler. Çalışanların eğitim düzeylerinin farklı olması, geçmiş deneyimleri, kişilikleri gibi faktörler çalışanların değişimi kabul etme biçimlerini etkilemektedir (Furxhi, 2021).

Dertli (2008), tezinde örgütsel bir değişim olarak teknolojik değişime iş görenlerin yaklaşımı ve iş görenlerde etkisini tekstil işletmesinde incelemiştir. Çalışmasında örgüt, teknoloji ve insan kavramlarını birlikte ele alarak çalışanların değişime dirençlerini ve değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Yapılan araştırmada çalışanların teknolojik yeniliğe açık olduğu görülmüştür. Çalışanlar çalışma alışkanlıklarını kaybetmek ve becerilerinin yok sayıldığı teknoloji yoğun bir ortamda çalışmak istemeyebilirler. İnsanın olduğu her yerde değişime kolay adapte olan çalışanlar olduğu gibi değişime direnç gösterenler de olmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçta çalışanların yeniliklere açık olduğu ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada “Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?” sorusuna ise 3 çalışanın hayır demesi (%20’ya tekabül etmektedir) iki faktörün üzerinde yoğunlaşılmasını gerektirmektedir.

Birincisi değişimle baş etme becerisidir. Küresel araştırma şirketi Gartner’in yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanlar 2020 yılı için değişimle baş etme becerilerinin pandemi öncesinin yüzde 50’sine denk geldiğini göstermiştir. *“2020 de ortalama bir çalışanın yorulmadan özümseyebileceği değişim miktarı, 2019’a göre yarı yarıya azaldı. Ekonomi, iş güvenliği, kendi sağlıkları ve sevdiklerinin, çalışanların sağlığı ile ilgili endişeler arasında. İşyerinde değişiklik yapma kapasitesi önemli ölçüde azaldı.”* (Gartner, 2020). Bu durumda çalışanların değişimi özümseme yeteneğini artırmak için kuruluşların değişimi nasıl gerçekleştirdiklerini tekrar düşünmeleri gerektiğini göstermektedir.

İkincisi ise çalışanların “değişim eşiği seviyesi” dir. Hayatın her alanında olduğu gibi finans sektöründe de büyük değişimler yaşanırken çalışanların bir kısmının kurumlarında değişimin yaşanmadığını düşünmeleri aslında ciddiye alınması gereken bir sorun olarak görülmeli ve her çalışanın “değişim eşiği seviyesi” olduğu kabul edilerek bu ölçüm yapılması alınacak değişim kararlarının nasıl yönetileceği konusunda yönetime yardımcı olacaktır.

Değişim konusunda çalışanların ikna edilmesi, geçiş sürecine iyi hazırlanılarak değişimin başlatılması, yönetimin değişim ile ilgili gelebilecek tüm kötümser senaryoya hazırlıklı olması ve yapıcı tutum sergilemesi gerektiği açıkça görülmektedir. Değişimle baş etme becerisi ve kişisel değişim eşiği tespitlerinin yapılması, değişim sürecinde kurum yöneticilerine büyük faydalar sağlayacağı gibi çalışanlarında farkındalığını arttıracaktır.

Bankalarda yaşanması muhtemel kurumsal tüm değişimler, öncesinde uzun çalışmalar yapılmakta ve bu çalışmalar sonucunda değişim kararları çıkmaktadır. Çalışmalara başlandığında her aşamasında olmasa da belirli periyotlarla çalışanların süreçten bilgilendirilmesi ve bu değişimlerin neden yapılması gerektiği hakkında açıklamalar yapılması, akabinde değişim kararı verildikten sonra da yapılacak eğitim ve uygulamalar ile değişimle amaçlanan net anlatılmalı ve çalışanlara güven verilmesi, ikna edilmesi hem kurumun hem çalışanlar daha az sancılı bir şekilde değişimi tamamlayacaklardır. Şubeler



ayağında da çalışanların profiline göre bilgilendirme/ikna etme süreci detaylandırılarak bilinmelidir.

Covid 19 salgını ülkemizde ve dünya ekonomisinde tüm sektörleri etkilediği gibi bankacılık sektörünün de zorlu bir süreçten geçmesine sebep olmuştur. Covid 19 sürecinde bankalar bir dizi önlemler almaya başlamıştır. Bankacılık sektöründe banka çalışanlarının uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi çalışma şekilleri ve saatlerine düzenlemeler getirilmiş, mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik çalışmalar yapılmış, şubelerde sosyal mesafeyi korumaya yönelik hijyen uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bankalar bilgi ve teknoloji sistemine uygun altyapıları güncellenerek çeşitli finansal ürün ve yeniliklerin oluşturulması yönünde birçok adım atılmıştır. Bankacılık faaliyetlerinin şubelere gitmeye gerek kalmadan internet ve dijital ortamlarda hızlıca yapılmasını sağlayan güvenlik alt yapılarına daha ağırlık verilerek iyileştirmeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler bankacılık sektörünün dijital alt yapısına uygun düzenlemeler olduğundan, salgın sürecinde değişime hızlı ve güvenli bir şekilde uyum sağlamaya çalışmıştır (Yetiz, 2021).



Kaynakça

- Aktaran, C. C. (2017, 7 15). Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler. Silo.Tıps: <https://silo.tips/download/deen-dnya-ve-yen-dnamkler-1> adresinden alındı
- Arifin, K. (2020). Factors Influencing Employee Attitudes Toward Organizational Change: Literature Review. 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019), 188-191. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.039>
- Aslaner, E. (2010). Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bannet, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. Annual Review of Sociology, 21, 217-236. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245>
- Çiçeklioğlu, H. (2020). Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi. İ. Bakan içinde, Örgütsel Davranış (s. 535-560). İstanbul: Beta.
- Demirel, S. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinin Dijital Bankacılık İşlemleri Üzerinde Etkisi. Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, 5(11), 49-64
- Dertli, D. (2008). Örgütsel Bir Değişim Olarak Teknolojik Değişime İşgörenlerin Yaklaşımı Ve İşgörenlerde Etkisi: Öztay Tekstil (Abbate) Örneği. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Düzel Dilden, B. (2010). Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teias Örneği. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. European Journal of Business Management Research, 30-32. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
- Gartner (2020) Gartner Cautions HR Leaders That the Risk of Change Fatigue Among Employees has Doubled in 2020). [https://www.gartner.com sitesinden alındı](https://www.gartner.com/sitesinden%20alındı).
- Halkos, G. E., & Bousinakis, D. (2016). The Effect of Crisis on Employees' Stress and Dissatisfaction, MPRA (Munich Personal RePEc Archive), 1-24.
- Hassan, A. T. (2018). Organizational Change Management: A Literature Review. Available at SSRN 3135770, 1-43. DOI: [10.2139/ssrn.3135770](https://doi.org/10.2139/ssrn.3135770)
- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading Organizational Change. Journal of Workplace Learning, 12(2), 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Odor, H. O. (2018). Organisational Change and Development. European Journal of Business and Management, 10(7), 58-66.
- Ordun, G. (1998). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), 14-20.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice (Fourth edition) London: Sage
- Rızescu, A., & Tileaga, C. (2016). Factors Influencing Continuous Organisational Change. Journal Of Defense Resources Management, 7, 139-144.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12(45), 411-438.
- Şahin, T. (2017). Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. [Yayınlanmış Doktora Tezi], İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. (1. Basım), İstanbul: Beta.
- TDK. (2019). 11 23, 2021 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.



- Ulusoy, A., & Demirel , S. (2021). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 10(27), 256-267.
- Yapıkredi Blog. (2022, 08 2). Yapıkredi Blog: <https://www.yapikredi.com.tr/blog/yasam/yasam-kulturu/detay/pandemi-sureci-bankaciligi-hangi-yonlerde-gelistirdi> adresinden alındı
- Yazgan, A. E., Karadağ Ak, Ö., & Telli Üçler, Y. (2022). Dijitalleşmenin Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları. Five Zero, 2(1), 48-59.
- Yetiz, F. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, (22), 109-117.



ENTROPİK ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK VE İŞ TATMİNİ: KAVRAMLAR VE ÖLÇME ARAÇLARI¹

ENTROPIC ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL INDIFFERENCE AND JOB SATISFACTION: CONCEPTS AND MEASUREMENT TOOLS

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ORCID iD: 0000-0002-2515-5805, mfcavus@osmaniye.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
ORCID iD: 0000-0001-7232-5603, alptekin.develi@gop.edu.tr

ABSTRACT

Literature is quite limited in terms of including antecedents or consequences of the concept of entropy in business life. In this study, the concepts of organizational indifference and job satisfaction were predicted as a result of entropic organizational climate, and scale development and scale adaptation processes were used to measure related concepts. In this context, the study aims to determine relationship between entropic organizational climate with organizational indifference and job satisfaction. The entropic organizational climate scale consists of two dimensions named relational entropy and processual entropy. The research was carried out on 306 personnel working in branches of a private bank around the Eastern Mediterranean region in Turkey. Data were collected from participants through convenience sampling method and online survey technique. According to results of the regression analysis, it was observed that processual entropy contributed positively to predicting organizational indifference. Besides, it was found that both relational entropy and processual entropy contributed negatively to predicting job satisfaction. As an output, two valid and reliable short scales have emerged to measure organizational indifference and job satisfaction. Theoretical and practical implications are discussed and directions for further research are presented.

Keywords: Entropy, indifference, organizational indifference, job satisfaction, scale.

ÖZ

Yazın iş yaşamındaki entropi kavramının öncüllerini ve ardıllarını içermek bakımından oldukça kısıtlı bir durumdadır. Bu çalışmada örgütsel umursamazlık ve iş tatmini kavramları entropik örgüt ikliminin birer sonucu olarak öngörülmüş ve ilgili kavramları ölçmek için ölçek geliştirme ve ölçek uyarlama sürecine gidilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı entropik örgüt ikliminin örgütsel umursamazlık ve iş tatmini ile ilişkisini belirlemektir. Entropik örgüt iklimi ölçeği ilişkisel entropi ve süreçsel entropi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırma, Türkiye'deki özel bir bankanın Doğu Akdeniz bölgesindeki şubelerinde çalışan 306 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ve çevrimiçi anket tekniği aracılığıyla katılımcılardan veri toplanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, süreçsel entropinin örgütsel umursamazlığı tahmin etmede olumlu yönde katkı yaptığı görülmüştür. Bununla birlikte, hem ilişkisel entropinin hem de süreçsel entropinin iş tatminini tahmin etmede olumsuz yönde katkı yaptığı bulgulanmıştır. Çalışma neticesinde, örgütsel umursamazlık ve iş tatminini ölçümlemek için geçerli ve güvenilir iki kısa ölçek meydana gelmiştir. Kuramsal ve uygulamaya yönelik katkılar tartışılarak gelecekteki araştırmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Entropi, umursamazlık, örgütsel umursamazlık, iş tatmini, ölçek.

¹ Bu çalışma, 1-2 Kasım 2019 tarihlerinde Burdur'da düzenlenen 7. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri çalışmasının (Çavuş & Develi, 2019) gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

1. Giriş

Entropi kavramı ilk defa Clausius (1867) tarafından termodinamiğin ikinci kanunu olarak (Entropy law) formüle edilmiştir. Bu yasaya göre, evrendeki toplam enerji miktarı sabit olmakla birlikte niteliği sürekli olarak azalmaktadır (Guillen, 2001; Perrot, 1998). Entropi kavramının sosyal bilimler alanına dâhil olmasında kökenleri Aristoteles'e kadar uzanan Genel Sistem Kuramı kapsamında Avusturyalı biyolog Bertalanffy tarafından (1950, 1967, 1968) yapılan çalışmalar rol almıştır. Bu bağlamda örgütlerdeki enerji diğerleri arasında kaynaklar, görevler, iletişim, sorumluluklar şeklinde aktarılmakta, yöneticiler veya karar vericilerden sorumlulara ve yürütücülere bir emir komuta zinciri aracılığıyla enerji iletilmektedir. Nitekim entropi, örgütsel dengenin yani kararlı durumun bozulmasını ifade etmektedir (Forero, 2018; Johnson vd., 1964).

Yazında fen bilimleri alanındaki yeri ve önemi bakımından yerleşik bir kavram olan entropinin iş yaşamındaki yeriyle ilgili bilgiler oldukça kısıtlıdır. Bu konuda bilinen içerikler genel itibarıyla entropi ve olumsuz entropinin (negative entropy) ne olduğuna dair kavramsal tanımların ötesine geçememektedir. Daha da önemlisi, yazında iş yaşamındaki entropi konusunun öncülleri ve ardıllarının neler olduğuyla ilgili önemli boşluklar bulunduğu görülmektedir.

Bu araştırma entropik örgüt iklimi algısının örgütsel umursamazlık (organizational indifference) düzeyini arttıracak ve iş tatminini (job satisfaction) azaltacak öngörüsüyle kurgulanmıştır. Bu öngörüden hareketle, bir örgütsel umursamazlık ölçeği tasarlanmış ve bir iş tatmini ölçeği uyarlanmıştır. Söz konusu ölçme araçları ve yeni kavramsal içerikler sayesinde ilgili konularda yapılacak araştırmalara bir başlangıç noktası sunulacağı ümit edilmektedir. Çalışmanın araştırma sorusu “ilişkisel entropi, süreçsel entropi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini kavramlarının ilişkili olup-olmadığı” üzerinedir.



2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Entropik Örgüt İklimi

Kelime anlamı itibarıyla entropi kavramı bir sistem veya sürecin içerisindeki işe yaramayan enerjiyi veya bir sistemdeki tertipsizlik durumunu, düzen eksikliğini ifade etmektedir (Cambridge University Press, t.y.). Diğer bir deyişle, entropi, bir sistemde var olan düzensizliği ölçmenin bir yolu veya bir sistemde veya süreçte mevcut olan ancak iş yapmak için uygun olmayan enerjinin ölçülmesi anlamına gelmektedir (Oxford University Press, t.y.).

Entropi büyüklüğü ne olursa olsun her sistem içerisindeki enerjinin bir gün tükeneceğini, işlevlerin ve dengenin bozulacağını ve en sonunda sistemin durma noktasına geleceğini ifade eden bir kavramdır (Koçel, 2013). Örgütsel entropi, örgütü oluşturan parçalar arasında ve örgüt ile çevresi arasındaki süreçler ve ilişkiler düzeninin bozulmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel entropi, sistemin düzensizliğinin bir göstergesini ifade etmekte ve düzensizliği artıran her unsur örgütün entropisini de arttırmaktadır (Erol, 2001).

Diğer yandan, örgüt iklimi kavramı çalışma ortamı hakkındaki paylaşılan ortak alguları ifade eden, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen, örgütü betimleyerek onu diğer örgütlerden ayıran ve örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi anlamına gelmektedir (James & Jones, 1974; Hoy vd., 1990; Mumcu & Özyer, 2021; Schneider vd., 2013).

Entropi içeren bir çalışma atmosferinin oluşturduğu örgüt iklimi ise entropik örgüt iklimi (entropic organizational climate) olarak kavramsallaştırılmış bulunmaktadır (Çavuş, 2021). Bu bağlamda entropik örgüt iklimi, çalışanların örgüt ortamındaki ilişkiler ve iş süreçlerine yönelik adaletsizlik, kuralsızlık, iletişimsizlik, huzursuzluk ve güvensizlik algılarına göre örgüte hâkim olan iklimi ifade etmektedir.

Entropik örgüt iklimi kuramsal yapısı itibariyle ilişki entropi ve süreçsel entropi bileşenlerinden oluşmaktadır. İlişki entropi, çalışanların iş ortamındaki ilişki/iletişim süreçlerine yönelik düzensizlik algıları anlamına gelmektedir. Bu noktada, bir çalışanın iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde yaşadığı güven ve iletişim problemleri söz konusudur. Diğer yandan, süreçsel entropi ise çalışanların iş ortamındaki işleyişle ilgili süreçlere yönelik düzensizlik algılarını belirtmektedir. Bu noktada ise bir çalışanın yöneticilerine ve kurumuna yönelik olarak adil davranılmayan ve kuralları bulunmayan bir çalışma ortamını algılaması söz konusudur.

2.2. Örgütsel Umursamazlık

Umursamazlık kavramı Türk Dil Kurumu'na ait sözlükte “umursamama, aldırış etmeme durumu” şeklinde karşılık bulmaktadır (Türk Dil Kurumu, t.y.). Söz konusu kavramın terminolojik olarak olaylara ve durumlara karşı gösterilen aldırışsızlık veya vurdumduymazlık durumunu ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Gündelik yaşam içinde hâlihazırda yer edinmiş bir kavram olan umursamazlık, bu çalışma kapsamında araştırmacılar tarafından iş yaşamı bağlamında gerçekleşen tutum ve/veya davranış yönüyle işletimselleştirilmeye (operationalization) çalışılmıştır. Zira yapılan kapsamlı yazın taramalarında ilgili kavramı bu kapsamda konu edinen çok kısıtlı sayıda çalışmanın bulunduğu görülmüştür (Bkz. Fard vd., 2011).

Bu bakış açısıyla söz konusu kavrama örgütsel umursamazlık (organizational indifference) ismi verilmiştir. *Örgütsel umursamazlık*, bir çalışanın örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına aldırış etmemesi ve örgütün başarı ve itibar düzeyinin iyi ya da kötü olmasına kayıtsız kalması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, örgütsel umursamazlık, çalışanların bireysel amaçlarını örgütsel amaçlara hizmet eder hale getirme noktasında isteksiz olmaları şeklinde kendisini göstermektedir. Netice itibariyle umursamazlık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütsel performansa katkı sağlamaya önem vermemekte ancak, duruma göre bireysel hedef ve amaçlarına ulaşma noktasında gayret gösterebilmektedirler.

Örgütsel umursamazlık, çalışan bireylerin genel bir kişilik özelliği veya davranış kalıbı olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer yandan ilgili kavram çalışanların örgütü ilgilendiren herhangi bir konuyla ilgili belirli bir görüşe sahip olmama isteği olarak da yer edinebilmektedir. Örgütsel umursamazlığın görüldüğü başka durumlar arasında ise çalışanların yetki ve sorumlulukları kapsamına girmeyen ancak dolaylı olarak da olsa yine kendilerini etkileyen konular yer alabilmektedir. Bu durumda örgütsel umursamazlık, örneğin, üst yönetimin yerinde olmayan kararlarına veya kurumun genel işleyiş ve süreçlerine gösterilen bireysel bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Üst yönetim düzeyindeki sorunlara doğrudan çözüm bulmak konusunda gerekli motivasyonlarının veya yetki ve sorumluluklarının bulunmadığı durumlarda, çalışanların artış gösterecek olan örgütsel umursamazlıklarının entropik örgüt ikliminin bir sonucu



olarak ortaya çıkabileceği öngörülmüştür. Bu öngörüye dayanarak oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H_1 : İlişkisel entropi ile örgütsel umursamazlık arasında aynı yönde ilişki vardır.

H_2 : Süreçsel entropi ile örgütsel umursamazlık arasında aynı yönde ilişki vardır.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini (job satisfaction) çalışanların yaptıkları işe veya çalışma ortamlarına yönelik olumlu ve olumsuz algılarının bir toplamını ifade etmektedir (Spector, 1997). İş tatmini, çalışanların bireysel özelliklerinin kurumdaki kural ve işleyişlerle ne düzeyde örtüştüğünü anlatmakta ve dolayısıyla çalışma hayatına yönelik bir kalite ölçütünü temsil etmektedir (Özyer vd., 2015; Schneider & Snyder, 1975; Ugboro & Obeng, 2000).

Yazındaki temel kavramlardan birisi olan iş tatmini, bireyleri grupları ve örgütü etkileyen somut bir gerçeklik olarak ortaya çıkmakta ve özellikle de örgütlerin etkinliği ve verimliliği için göz önünde bulundurulması gereken unsurların başında gelmektedir (Azırı, 2011; Develi, 2020; Yıldız & Develi, 2018).

Entropinin sistem düzeyinde ortaya çıkan bir sorunu temsil etmesi ve sistem yaklaşımının genel geçer bir bilgisi olan sistemin içerisinde bir yerde çıkan bir sorunun sistemin diğer parçalarını da etkilemesi bilgisinden hareketle, çalışanların azalış gösterecek olan iş tatmininin entropik örgüt ikliminin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceği öngörülmüştür. Bu öngörüye dayanarak oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H_3 : İlişkisel entropi ile iş tatmini arasında ters yönde ilişki vardır.

H_4 : Süreçsel entropi ile iş tatmini arasında ters yönde ilişki vardır.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki özel bir bankanın Doğu Akdeniz bölgesindeki şubelerinde çalışan 306 personelden oluşmaktadır ($n = 306$). Katılımcıların çoğunluğu erkek (%52.0) ve 36-40 yaş aralığındaki (%35.6) çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma yapılan banka şubelerinin çoğunluğunda (%36.3) 11-20 arası sayıda çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların mesleki tecrübesi ortalama 12.1 yıl ve buldukları kurumda çalışma süreleri ise ortalama 8.6 yıldır.

3.2. Ölçekler

Çalışanların örgütsel entropi algısını ölçmek için Çavuş (2021) tarafından geliştirilen Entropik Örgüt İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Yansıtıcı (reflective) yapıdaki ölçek 2 boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları, ilişkisel entropi (9 madde) ve süreçsel entropi (6 madde) şeklindedir.

Örgütsel umursamazlık kavramını ölçmek için kullanılan ölçek araştırmacılar tarafından bu çalışma kapsamında geliştirilmiştir. Yansıtıcı (reflective) yapıda kurgulanan ölçek 3 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Son olarak çalışanların iş tatminini ölçmek için Diener ve diğerleri (1985) tarafından yaşam tatminini ölçmek üzere geliştirilen ölçek, araştırmacılar tarafından bu çalışma kapsamında iş tatminini ölçecek şekilde uyarlanmıştır. Ayrıca son madde araştırmacılar



tarafından ilave edilmiştir. Ölçek yansıtıcı (reflective) türdeki 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmadaki tüm ölçekler 6'lı ölçüm düzeyi ile puanlandırılmaktadır (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 6 = Kesinlikle katılıyorum). Tüm ölçeklere ait yüksek ortalamalar, yüksek katılımı ifade etmektedir. Ölçeklere ait detaylı bilgiler ekte sunulmuştur (Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8). Bunun dışında, anket formunda katılımcıların cinsiyetlerini, yaşlarını, şubelerindeki çalışan sayılarını, toplam çalışma sürelerini ve mevcut şubelerindeki çalışma sürelerini ölçen sorular yer almaktadır.

3.3. İşlem

Entropik örgüt iklimi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini ilişkisini belirlemek amacıyla yürütülen bu çalışma, nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Araştırma sürecinde özel sektör alanındaki banka çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ve kesitsel zamanlı çevrimiçi anket tekniği aracılığıyla gönüllü katılım esasına dayanarak veri toplanmıştır. Elde edilen veri IBM SPSS ve IBM SPSS Amos yazılımları aracılığıyla incelenmiştir.

Çalışma kapsamında örgütsel umursamazlık kavramını ölçmek için bir kısa ölçek geliştirilmiş ve iş tatminini ölçmek için bir kısa ölçek uyarlanmıştır. Bu ölçeklere ait oluşturulan ve uyarlanan maddelerle ilgili süreçte terminolojik ve dilbilimsel açıdan doğru bir çeviri yapmak ve tek kişiden dolayı ortaya çıkabilecek yanlılıkları gidermek amacıyla ilgili alanda görev yapan beş akademisyenin inceleme yapması sağlanarak (Ægisdóttir vd., 2008; Hambleton, 1993) görünüş geçerliliği ve kapsam geçerliliği yönünden değerlendirme yapmaları istenmiştir. Uzman görüşleri dikkate alınarak yapılan düzeltmeler sonrasında ölçek maddelerine son hali verilmiştir. Sonrasında özel ve kamu sektöründe çalışan 12 kişi üzerinde yapılan pilot çalışmadan elde edilen bulgularda düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayıları, Cronbach alfa katsayıları ve madde ortak varyans değerleri ölçek maddelerinin katılımcılar tarafından iyi anlaşıldığı göstermiştir.

4. Bulgular

4.1. Ön Veri Analizi

Ön veri analizleri kapsamında kayıp değer, uç değer, normal dağılım ve ortak yöntem sapması testleri yapılmıştır. Eksik cevapları belirlemek amacıyla yapılan kayıp değer analizi sonucunda verinin kayıp değer içermediği bulgulanmıştır (MVA = %0). Sonrasında Mahalanobis Uzaklığı yöntemi kullanılarak yapılan uç değer analizi sürecinde 9 adet anket formu anlamlı düzeyde ($p < .01$) deneklerin merkezine uzak olduğu için gözlem dışı bırakılmıştır (Mahalanobis, 1936). Böylelikle başlangıçta 315 olan katılımcı sayısı nihai olarak 306 olmuştur ($n = 306$). Normal dağılım analizi için her bir maddeye uygulanan çarpıklık-basıklık testinde ± 1.5 eşik değerleri sağlandığı için (çarpıklık üst değeri: 1.46, basıklık üst değeri: 1.19) verinin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

Veri setindeki muhtemel ortak yöntem sapması problemi Harman'ın tek faktör testi ile değerlendirilmiştir (Harman, 1979; Podsakoff & Organ, 1986). Döngüsüz temel bileşenler analiziyle incelenen tüm maddeler tek boyutta toplanmayarak 4 kırılımdan oluşan çok boyutlu bir yapı sergilemiş ve maddelerin tek faktörlü yapısı toplam varyansın çoğunluğunu değil, %41.74'üne tekabül eden düşük bir kısmını açıklamıştır ($s^2 < .50$). Buna göre verideki



olası ortak yöntem sapması probleminin sorun oluşturmadığı çıkarımı yapılmıştır (Podsakoff vd., 2003).

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçme araçlarını geçerlilik ve güvenilirlik bakımından istatistiksel olarak incelemek için yapı ve yordama geçerliliği analizleri ve içsel tutarlılık analizleri yapılmıştır.

4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Yazında keşfedici faktör analizi sürecinde geliştirilen bir ölçeğin tek başına açıkladığı varyansı görmek gerektiği ve diğer yandan bir araştırmada birden fazla ölçek kullanılması durumunda tüm ölçeklerin aynı anda faktör analizine tabi tutulması gerektiği (Hair vd., 2014) görüşleri yer almaktadır. İlgili görüşleri dikkate almak adına hem her bir ölçme aracı için hem de tüm ölçme araçlarını içerecek şekilde faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Uygulanan tüm keşfedici faktör analizlerinde faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmış ve öz değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör döndürme yöntemi olarak ise Varimax eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Keşfedici Faktör Analizi

Ölçme Araçları	Madde Sayısı	Madde Ortak Varyans Aralığı	Madde Yük Aralığı	Açıklanan Toplam Varyans
Entropik örgüt iklimi <i>KMO</i> = .945, Barlett = (<i>df</i> =105) 3920.681, <i>p</i> < .001	15	.513 - .841	.658 - .890	%71.53 ^a
Örgütsel umursamazlık <i>KMO</i> = .711, Barlett = (<i>df</i> =3) 414.320, <i>p</i> < .001	3	.737 - .831	.859 - .911	%77.30
İş tatmini <i>KMO</i> = .881, Barlett = (<i>df</i> =15) 718.150, <i>p</i> < .001	6	.488 - .662	.698 - .814	%58.73
Tüm ölçme araçları <i>KMO</i> = .926, Barlett = (<i>df</i> =276) 5397.511, <i>p</i> < .001	24	.512 - .840	.626 - .886	%70.43 ^b

Not. *KMO*: Örneklem yeterlilik değeri, *df*: serbestlik derecesi, *p*: istatistiksel anlamlılık düzeyi.

^a Varyansın %37.59'u ilişkisel entropi boyutuna, %33.94'ü süreçsel entropi boyutuna aittir. ^b Varyansın %24.00'ü ilişkisel entropi boyutuna, %20.52'si süreçsel entropi boyutuna, %15.57'si iş tatmini ölçeğine, %10.33'ü örgütsel umursamazlık ölçeğine aittir.

Keşfedici faktör analizi bulgularına göre, tüm örneklem yeterlilik değerleri (*KMO* > .60) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğuna ve tüm Barlett küresellik testlerinin anlamlı olması (*p* < .05), maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Bartlett, 1950; Hair vd., 2014; Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974). Bununla birlikte, tüm madde ortak varyanslarının tatmin edici paydaşlık değerlerine sahip olduğu ve tüm madde yüklerinin 0.50 ve üzerinde olması sebebiyle maddelerin geçerli olduğu anlaşılmaktadır (Hair vd., 2014). Diğer yandan, tüm keşfedici faktör analizlerindeki döndürülmüş bileşenler matrisinde herhangi bir çapraz (binişik) yüklenme problemi olmaksızın gerekli birleşim ve ayrışımın gerçekleştiği görülmüştür. Son olarak, yazında açıklanan toplam varyans ölçütünün tek boyutlu ölçeklerde en az %30 ve çok boyutlu ölçeklerde en az %50 olması gerektiğine dair (Streiner, 1994) genel bir kabul olduğu bilinmektedir. Nitekim araştırma kapsamında geliştirilen örgütsel umursamazlık ölçeğinin ($s^2 = 77.30$) ve uyarlanan iş tatmini ölçeğinin ($s^2 = 58.73$) söz konusu açıklanan varyans ölçütünü sağladığı görülmektedir.



4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçme araçlarının ve tüm ölçme araçlarını içeren ölçüm modelinin veri ile uyumunu test etmek üzere bir dizi doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçme araçları	χ^2/df < 5	CFI > .90	GFI > .85	TLI > .90	IFI > .90	RMSEA < .08	SRMR < .08	Standardize edilmiş madde ağırlık aralığı
Entropik örgüt iklimi	2.898	.961	.908	.949	.961	.079	.048	(.661 - .894)***
Örgütsel umursamazlık	.588	1.000	.999	1.003	1.001	.000	.011	(.733 - .914)***
İş tatmini	2.156	.985	.979	.976	.985	.062	.027	(.621 - .769)***
Tüm ölçme araçları	2.616	.925	.851	.916	.926	.073	.061	(.622 - .912)***

Not. χ^2/df : Ki-kare/serbestlik derecesi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, GFI: İyilik uyum indeksi, TLI (NNFI): Normlaştırılmamış uyum indeksi/Tucker-Lewis indeksi, IFI: Artan uyum indeksi, RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü, SRMR: Standardize edilmiş ortalama hataların karekökü.

*** $p < .001$

Analizler sonucunda hem her bir ölçme aracına yönelik uyum iyiliği değerlerinin hem de tüm ölçme araçlarını içeren ölçüm modeline yönelik uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel ölçüt düzeyindeki sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Anderson & Gerbing, 1984; Bentler, 1988; Brown, 2014; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2013). Ayrıca tüm standardize edilmiş madde ağırlıkları 0.50 ve üzerinde olması sebebiyle geçerli (Hair vd., 2014) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$).

4.2.3. Güvenilirlik Analizi

Ölçme araçlarının içsel tutarlılık düzeylerini belirlemek üzere düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3

Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde sayıları	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon aralığı	Cronbach alfa	Birleşik güvenilirlik
İlişkisel entropi	9	.654 - .829	.935	.934
Süreçsel entropi	6	.783 - .865	.941	.940
Örgütsel umursamazlık	3	.690 - .782	.852	.748
İş tatmini	6	.571 - .703	.855	.859

İçsel tutarlılık testi için öncelikle ölçme araçlarına ait düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde ilgili katsayıların 0.30 ve üzerinde olması, ölçeklerin genel yapısı ile maddeleri arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Nitekim güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach alfa (α) katsayıları, $\alpha > .70$ eşik değerini (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978), birleşik güvenilirlik (CR) katsayıları da, $CR > .70$ eşik değerini (Raykov, 1997) sağladığı için tüm ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.



4.2.4. Birleşim Geçerliliği, Ayrışım Geçerliliği ve Korelasyon Analizi

Kullanılan ölçme araçlarının birleşim ve ayrışım geçerliliklerine ve korelasyon katsayılarına yönelik bulgular Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4

Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği ile Korelasyonlar

Değişkenler	\bar{x}	s	1	2	3	4
1 İlişkisel entropi	2.923	1.180	(.784)			
2 Süreçsel entropi	2.215	1.048	.664**	(.850)		
3 Örgütsel umursamazlık	2.028	1.167	.097	.227**	(.816)	
4 İş tatmini	4.118	.936	-.451**	-.376**	-.149**	(.711)
Açıklanan ortalama varyans (AVE)			.614	.724	.666	.506

Not. $n = 306$, \bar{x} : Ortalama, s : Standart sapma; çapraz parantez içinde yazan katsayılar AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir.

* $p < .05$, ** $p < .01$

Birleşim ve ayrışım geçerliliği testi için ilişkisel entropi, süreçsel entropi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini değişkenlerine ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri dikkate alındığında, $AVE > .50$ ölçüt değeri karşılandığı için birleşim geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, her bir değişkenin ortalama açıklanan varyans değeri karekökünün (\sqrt{AVE}), ilgili değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından büyük olduğu için ($\sqrt{AVE} > r$) ayrışım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2014).

Korelasyon analizi kısmında değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren katsayıların değerlendirilmesinde Field (2009) tarafından önerilen ölçüt dikkate alınmıştır. Buna göre ± 0.10 düzeyi küçük, ± 0.30 düzeyi orta ve ± 0.50 düzeyi ise büyük bir ilişkiyi ifade etmektedir. Buna göre ilişkisel entropi ve örgütsel umursamazlık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızken ($p > .05$), süreçsel entropi ve örgütsel umursamazlık arasında anlamlı, aynı yönlü ve küçük düzeyde ($r = .22$, $p < .01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, ilişkisel entropi ve iş tatmini arasında anlamlı, ters yönlü ve orta düzeyde ($r = -.45$, $p < .01$), süreçsel entropi ve iş tatmini arasında anlamlı, ters yönlü ve orta düzeyde ($r = -.37$, $p < .01$), örgütsel umursamazlık ve iş tatmini arasında anlamlı, ters yönlü ve küçük düzeyde ($r = -.14$, $p < .01$) bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar entropik örgüt iklimi boyutlarının örgütsel umursamazlık ve iş tatmini ile genel anlamda anlamlı bir birlikte değişim ilişkisine sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre ilişkisel entropinin artması durumunda iş tatmini azalış göstermekte ve süreçsel entropinin artması durumunda ise örgütsel umursamazlık artış gösterirken iş tatmini azalış göstermektedir.

4.3. Regresyon Analizi

Entropik örgüt iklimi boyutlarının örgütsel umursamazlık ve iş tatmini üzerindeki yordayıcılık durumunu test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’de görülmektedir.



Tablo 5

Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişkenler ^a	Bağımlı Değişkenler	β	R^2	Ayr. R^2	F	$D-W$
1	İlişkisel entropi	Örgütsel umursamazlık	-.096	.057	.050	9.083***	1.560
	Süreçsel entropi		.290***				
2	İlişkisel entropi	İş tatmini	-.360***	.214	.209	41.287***	2.067
	Süreçsel entropi		-.137*				

Not. β : Standardize edilmiş Beta katsayısı, R^2 : Belirlilik katsayısı, Ayr. R^2 : Ayarlanmış belirlilik katsayısı, F : F testi istatistiği, p : İstatistiksel anlamlılık düzeyi, $D-W$: Durbin-Watson değeri.

^a Varyans büyütme faktör değerleri (VIF): İlişkisel entropi = 1.787, süreçsel entropi = 1.787

* $p < .05$, *** $p < .001$

Regresyon analizi kapsamında incelenen iki modele ait varyans büyütme faktör katsayıları (VIF) ve Durbin-Watson ($D-W$) katsayılarına göre modellerde çoklu doğrusallık durumunun bir sorun oluşturmadığı ($VIF < 5$) ve otokorelasyon durumunun yine bir sorun oluşturmadığı ($D-W < 2$) anlaşılmaktadır (Durbin & Watson, 1971; O'Brien, 2007).

Birinci modelin sonuçlarına göre entropik örgüt iklimi boyutlarının örgütsel umursamazlığı anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($F = 9.083$, $p < .001$). Buna göre, ilişkisel entropi ve süreçsel entropi değişkenleri örgütsel umursamazlığın %05'ini açıklamaktadır (Ayr. $R^2 = .050$). Bununla birlikte, ilişkisel entropinin örgütsel umursamazlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızken ($\beta = -.096$, $p > .05$), süreçsel entropi örgütsel umursamazlığı olumlu yönde etkilemektedir ($\beta = .290$, $p < .001$). Elde edilen bu bulgular süreçsel entropinin örgütsel umursamazlığı tahmin etmede olumlu yönde katkı yaptığını göstermektedir. H_1 hipotezi desteklenmedi, H_2 hipotezi desteklendi.

İkinci modelin sonuçlarına göre entropik örgüt iklimi boyutlarının iş tatminini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($F = 41.287$, $p < .001$). Buna göre, ilişkisel entropi ve süreçsel entropi değişkenleri iş tatmininin yaklaşık %21'ini açıklamaktadır (Ayr. $R^2 = .209$). Bununla birlikte, ilişkisel entropinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ($\beta = -.360$, $p < .001$) ve süreçsel entropinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ($\beta = -.137$, $p < .05$) görülmektedir. Elde edilen bu bulgular hem ilişkisel entropinin hem de süreçsel entropinin iş tatminini tahmin etmede olumsuz yönde katkı yaptığını göstermektedir. H_3 ve H_4 hipotezi desteklendi.

5. Tartışma ve Sonuç

Entropik örgüt iklimi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini ilişkisine dayanan bir kurgulama üzerinden gerçekleştirilen bu çalışmada kavramsal ve yöntem bilimsel açıdan öngörülen sonuç ve çıktılara ulaşıldığı söylenebilir. Çalışmanın önemli sonuçları arasında öncelikle umursamazlık kavramının iş yaşamında da yeri olan bir kavram olduğuna yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmanın önemli bir çıktısı, geliştirilen örgütsel umursamazlık ölçeğinin ve yine araştırma kapsamında uyarlanan iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçme araçları olarak ortaya çıkmasıdır.

Çalışmanın sonuçları araştırma hipotezleri üzerinden değerlendirildiğinde ise bir araştırma hipotezi hariç diğer üç araştırma hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Birinci araştırma hipotezi, yani ilişkisel entropi ile örgütsel umursamazlık arasında aynı yönde ilişki olduğu önermesi istatistiksel olarak anlamsız çıkması sebebiyle desteklenememiştir. Bunun sebebinin ilişkisel entropinin yalnızca ilişki ve iletişim süreçlerinde gerçekleşen bir örgütsel



entropi türü olmasından ve örneklemin belirli özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Zira ikinci araştırma hipotezi kapsamında iş ortamındaki işleyişle ilgili süreçlere yönelik düzensizlik algısını ifade eden süreçsel entropi ile örgütsel umursamazlık arasındaki ilişki öngörüldüğü gibi aynı yönde ilişkili olarak bulgulanmıştır. Diğer yandan, entropik örgüt iklimi boyutlarının iş tatmini ile ters yönde ilişkili olduğunu öngören üçüncü ve dördüncü araştırma hipotezleri daha güçlü bir açıklayıcılık oranı ile desteklenmiştir.

Araştırma sonuçları genel itibarıyla yorumlandığında ise birlikte değişim ilişkisi bakımından ilişki entropi ve örgütsel umursamazlık arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu, ilişki entropinin artması durumunda iş tatmininin azalış gösterdiği ve süreçsel entropinin artması durumunda ise örgütsel umursamazlık artış gösterirken iş tatmininin azalış gösterdiği görülmüştür. Diğer yandan, açıklayıcılık ilişkisi bakımından süreçsel entropinin örgütsel umursamazlığı tahmin etmede olumlu yönde katkı yaptığı ve hem ilişki entropinin hem de süreçsel entropinin iş tatminini tahmin etmede olumsuz yönde katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından hareketle iş yaşamındaki uygulayıcılar adına çıkarımlar yapmak mümkündür. Bu kapsamda öncelikle örgütsel düzeyde gerçekleşen entropinin çalışanların iş tatminini azalttığı dikkate alınmalıdır. Çalışanların etkinlik ve verimlilik göstermesinde belirleyici olan iş tatminini (Azırı, 2011; Develi, 2020) azaltan her bir unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu açıdan örgütsel entropi konusu özellikle ele alınması gereken bir sorun olarak kendisini göstermektedir. Böylelikle, çalışanların bireysel performanslarını örgütsel performansa aktarmalarına engel olan her bir sorunun çözüme kavuşturulması gerektiği gibi örgütsel umursamazlığa yönelik önlemler de alınmış olacaktır.

Araştırmanın kısıtlı yönleri olarak kesitsel zamanlı veri toplanması, sadece anket yönteminin kullanılması ve yalnızca özel sektör alanına ve banka çalışanlarına odaklanması hususları sıralanabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda söz konusu sınırlılıkların dikkate alınması katkı sağlayabilecektir. Ayrıca gerek entropik örgüt iklimi konusunun gerekse örgütsel umursamazlık konusunun kuramsal açıdan gelişmeleri gerektiği çok açıktır. Bu kuramsal gelişimin çoğunluğu ise ilgili konuların farklı konularla ilişkisi incelenerek sağlanabilecektir. Bu bakımdan özellikle de yönetim ve örgüt kuramlarının rehberliğinde yapılacak yeni araştırmalarda entropik örgüt ikliminin ve örgütsel umursamazlığın sebeplerine ve sonuçlarına yönelik incelemeler yapılması önemli boşlukları doldurabilecektir.



Kaynakça

- Ægisdóttir, S., Gerstein, L. H., & Çinarbaş. D. C. (2008). Methodological issues in cross-cultural counseling research: Equivalence, bias, and translations. *The Counseling Psychologist*, 36(2), 188-219. <https://doi.org/10.1177/0011000007305384>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Azırı, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>
- Bentler, P. M. (1988). *Causal modeling via structural equation systems. Handbook of multivariate experimental psychology* in (pp. 317-335). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0893-5_9
- Bertalanffy, L. V. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29. <https://doi.org/10.1126/science.111.2872.23>
- Bertalanffy, L. V. (1967). General theory of systems: Application to psychology. *Social Science Information*, 6(6), 125-136.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.
- Cambridge University Press, (t.y.). Entropy. In *Cambridge dictionary*. Erişim tarihi: 11.09.2022 <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/entropy>
- Clausius, R. (1867). *The mechanical theory of heat: With its applications to the steam-engine and to the physical properties of bodies*. John Van Voorst.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Çavuş, M. F. & Develi, A. (2019). Entropik örgüt iklimi, umursamazlık ve iş tatmini: Nicel bir araştırmaya yönelik bulgular. 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 629-635). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Çavuş, M. F. (2021). Entropic organizational climate (EOC): Development and validation of new scale. *Organizational Psychology*, 11(3), 106-119.
- Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*, 58(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2334313>
- Erol, M. (2001). Sosyal Entropi'nin verimlilik üzerindeki etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 127-143.
- Fard, H. D., Salarieh, N., & Noruzi, M. R. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12381-12391. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1819>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and rock 'N' roll*. Sage Publications.
- Forero, C. A. N. (2018). Organizational entropy-case of study: The colombian peace process. In *2018 world engineering education forum-global engineering deans council (WEEF-GEDC)* (ss. 1-10). IEEE. <https://doi.org/10.1109/WEEF-GEDC.2018.8629712>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Guillen, M. (2001). *Dünyayı değiştiren beş denklem*. (Çev: G. Tanrıöver): Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.



- Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57-68.
- Harman, H. H. (1979). *Modern Factor Analysis* (3rd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279. <https://doi.org/10.1177/0013161X90026003004>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367-384.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (India)*, 2(1), 49-55.
- Mumcu, A., & Özyer, K. (2021). Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 63-94. <https://doi.org/10.35408/comuybd.683576>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- O'brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Oxford University Press, (t.y.). Entropy. In *Oxford learner's dictionaries*. Erişim tarihi: 11.09.2022 <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/entropy>
- Özyer, K., Irk, E., & Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.
- Perrot, P. (1998). *A to z of thermodynamics*. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications.
- Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140. <https://doi.org/10.1177/070674379403900303>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.). Pearson.
- Türk Dil Kurumu, (t.y.). Güncel Türkçe sözlük: Umursamazlık. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 08.09.2022.



- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study, *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Yildiz, B. & Develi, A. (2018). Algılanan örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bilinçli farkındalığın düzenleyici rolü. *PressAcademia Procedia*, 7(1), 263-267. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.894>



Ek: Ölçme araçları

Aşağıdaki ölçme araçlarının kullanılması için yazarlardan izin alınmasına gerek yoktur. İlgili ölçme araçları bu makaleye atıf yapılarak kullanılabilir.

Tablo 6*Entropik Örgüt İklimi Ölçeği*

Boyutlar	Maddeler
İlişkisel entropi	İE1. Bu kurumda çalışanlar yüzünüze başka arkanızdan başka konuşur.
	İE2. Bu kurumda çalışırken stresli hissediyorum.
	İE3. Bu kurumda çalışanlar birbirine karşı güvensizdir.
	İE4. Bu kurumda çalışanlar arasında ayrımcılık vardır.
	İE5. Bu kurumda çalışanlar arasında iletişim kopuktur.
	İE6. Bu kurumda çalışanlar arasında sürekli çatışma yaşanıyor.
	İE7. Bu kurumda kendimi mutsuz hissediyorum.
	İE8. Bu kurumda kaynaklar çalışanlar arasında adil dağıtılmaz.
	İE9. Bu kurumda gerçek arkadaşlar bulmak zordur.
Süreçsel entropi	SE1. Bu kurumda yazılı kurallar ve talimatlara uyulmaz.
	SE2. Bu kurumda hiçbir iş kuralına göre yapılmaz.
	SE3. Bu kurumda etik/ahlaki kurallar önemsizdir.
	SE4. Bu kurumda alınan kararların kanun ve kurallara uymasına dikkat edilmez.
	SE5. Bu kurumda işler kurumsal olarak yürüzmez.
	SE6. Bu kurumda resmi iletişim kanallarından ziyade gayri resmi iletişim kanalları kullanılır.

Not1. İlgili ölçek Çavuş (2021) tarafından geliştirilmiştir.

Not2. Ölçüm düzeyi: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 7*Örgütsel Umursamazlık Ölçeği*

Maddeler
ÖUM1. Çalıştığım kurumun amaçları beni ilgilendirmiyor.
ÖUM2. Çalıştığım kurumun durumunun iyi ya da kötü olması beni ilgilendirmez.
ÖUM3. Çalıştığım kurumun itibarının iyi ya da kötü olması umurumda değil.

Not1. İlgili ölçek araştırmacılar tarafından bu çalışma kapsamında geliştirilmiştir.

Not2. Ölçüm düzeyi: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 8*İş Tatmini Ölçeği*

Maddeler
İT1. Pek çok açıdan ideallerime yakın bir işte çalışıyorum.
İT2. Çalışma/iş koşullarım mükemmeldir.
İT3. Yaptığım iş beni tatmin ediyor.
İT4. Şimdiye kadar iş yaşamımda istediğim önemli şeyleri elde ettim.
İT5. Hayatımı bir daha yaşama şansım olsaydı yine aynı işte çalışırdım.
İT6. Her yönüyle düşünüldüğünde işimi seviyorum.

Not1. İlgili ölçek Diener ve diğerleri (1985) tarafından yaşam tatminini ölçmek üzere geliştirilmiş ve araştırmacılar tarafından bu çalışma kapsamında iş tatminini ölçecek şekilde uyarlanmıştır.

Not2. Ölçüm düzeyi: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Kesinlikle katılıyorum.



UZAKTAN ÇALIŞMA KONUSUNDA YAPILMIŞ AKADEMİK ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ: SİSTEMATİK DERLEME

ANALYSIS OF ACADEMIC STUDIES ON REMOTE WORKING: A SYSTEMATIC REVIEW

Öğr. Gör. Abdulsamet DURAN

Yozgat Bozok Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-8032-4977, abdussamedduran@gmail.com

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0003-2789-0616, nour.hussein@gop.edu.tr

ABSTRACT

With the Covid-19 pandemic, research on remote work, which entered the lives of many employees and employers for the first time and for the first time, has shown a great increase. With this increase, the researches have revealed the need for a systematic review study to be done on this subject. Because it is considered that the information about how the ongoing research on the subject is progressing will be a guide for both field researchers and related professionals. In this direction, the aim of the current research is to make a systematic review of the research on the basis of covid-19 in the field of remote work. The model of the research was determined as a qualitative research method and the data obtained were analyzed by content analysis technique. In our research, 48 research articles reached as a result of searches and filters in the Web of Science database were evaluated. The findings were evaluated according to the criteria of the research model, study group, sample size, analysis techniques and variables used in the academic publications examined. It is noteworthy that remote work is frequently associated and addressed with variables such as work-family-life, psychological pressure, mental health, depression, psychological well-being and performance. Finally, the findings are discussed on the basis of the literature.

Keywords: Remote work, systematic review, web of science, covid-19, work from home.

ÖZ

Covid-19 salgını ile birlikte birçok çalışan ve işverenin hayatına ilk kez ve zorunlu olarak giren uzaktan çalışma ile ilgili araştırmalar büyük bir artış göstermiştir. Bu artışla birlikte yapılan araştırmaların bu konuda yapılacak bir sistematik derleme çalışmasına olan ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Zira konuyla ilgili devam etmekte olan araştırmaların nasıl seyrettiği ile ilgili bilgilerin hem alan araştırmacılarına hem de ilgili profesyonellere bir rehber olacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırmanın amacı, uzaktan çalışma ile ilgili alanda yapılmış covid-19 temelindeki araştırmaların sistematik bir derlemesini yapmaktır. Araştırmanın modeli nitel araştırma yöntemi olarak belirlenmiş ve elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle incelenmiştir. Araştırmamızda Web of Science veri tabanında yaptığımız arama ve filtrelemeler sonucunda ulaşılan 48 araştırma makalesi değerlendirmeye alınmıştır. Bulgular, incelenen akademik yayınların araştırma modeli, çalışma grubu, örneklem büyüklüğü, analiz teknikleri ve kullanılan değişkenler kriterlerine göre değerlendirilmiştir. Uzaktan çalışmanın özellikle iş-aile-yaşam, psikolojik baskı, ruh sağlığı, depresyon, psikolojik iyi oluş ve performans gibi değişkenlerle sıkça ilişkilendirilmesi ve ele alınması dikkat çekmektedir. Son olarak elde edilen bulgular, literatür temelinde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan çalışma, sistematik derleme, web of science, covid-19, evden çalışma.

1. Giriş

Doğrulanmış ilk Covid-19 vakasından bugüne kadar salgının, sağlıktan ekonomiye, sosyal ilişkilerden iş yaşamına hayatımızın hemen her bölümüne ciddi etkileri olmuştur. Post-covid olarak adlandırılan ve özellikle aşı uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte hayata etki eden sınırlamaların hükümetler tarafından kaldırılmasıyla başlayan süreçte de salgınla birlikte hayatımıza giren bazı uygulamaların devam edeceği öngörülmektedir. Dünya üzerinde yaşanan gıda güvenliği, gıda tedariki, ekonomik resesyon ve kimi siyasi krizler, salgının artçı etkileri arasında gösterilmektedir (Demirbağ vd., 2021).

Salgının, sağlık sektöründen sonra en büyük etkisi de ekonomi, istihdam, çalışma yaşamı ve iş yapış şekillerine olmuştur (Gallagher, 2020). İlk kapanma ile birlikte birçok işveren ve çalışanın hayatına giren ‘uzaktan çalışma’ literatürde; ‘evden çalışma’, ‘esnek çalışma’, ‘tele çalışma’ gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Esnek çalışma kavramı her ne kadar uzaktan çalışma kavramı yerine kullanılsa da aslında uzaktan çalışma, esnek çalışmanın bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürkoğlu, 2013; Avcı & Yavuz, 2020). Kavram kargaşasından kaçınmak için mevcut araştırmada yalnızca ‘uzaktan çalışma’ kavramının kullanılması uygun bulunmuştur.

Uzaktan çalışma her ne kadar birçok işveren ve çalışanın hayatına covid-19 salgını ile birlikte girse de öteden beri bir iş yapış biçimi ve uygulamada olan bir iş sözleşmesi olarak kullanılmaktaydı (Tokol, 2003; Ölçer, 2004). Ancak covid-19 salgını ile birlikte mecburen hayatımıza girmiş ve hem işveren hem de çalışan tarafındaki kazanımları daha fazla görülmeye başlamıştır. Literatür incelendiğinde uzaktan çalışmanın işveren ve çalışan açısından olumsuz bazı yönleri ele alınmış olduğu gibi ondan daha fazla olumlu yönlerinin ele alındığı görülmektedir (Donnelly & Johns, 2021).

Uzaktan çalışmanın salgın öncesinde daha çok bilgi teknolojileri (BT) sektörü ve gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanıldığı görülse de uzaktan çalışmanın, teknolojinin gelişmesiyle birlikte salgından bağımsız olarak hem sektörel bazda hem de coğrafik olarak yaygınlaşacağına dair çok sayıda istatistiksel çalışma ve rapor bulunmaktadır. Nitekim Us Census’un yayınladığı rapora göre 2021 yılı itibariyle hibrit (ofisten-uzaktan) çalışma imkanlarını artırmak amacıyla teknoloji temin ettiğini söyleyen işverenlerin, toplam işverenlere oranı %38 olarak gerçekleşmiştir (Owl Lab, 2021). Aynı rapora göre Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) tam zamanlı çalışanların isteklerini göz önüne alarak daha önce uzaktan çalışma uygulamayan işverenlerin %70’i hibrit çalışma uygulamalarını başlattı. Konuyla ilgili hem akademik makaleler, hem de sektör temsilcilerinin kaleme aldığı perspektifler (Anonim, 2021), esnek çalışmanın iş hayatında kalıcı hale geleceğini bize işaret etmektedir. Örneğin Endeavor Türkiye ve Talentmelon ortaklığında yapılan bir araştırmaya göre 2022’de elindeki işgücünün en az yarısını uzaktan çalıştırmayı planlayanların oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Aynı araştırmada çalışanlara yönelik yapılan ankete göre, bağlı bulunduğu iş yerinin tamamen ofisten çalışmaya geçtiği takdirde iş değişikliği yapacağını beyan edenler %30 oranında (HBR Türkiye, 2021). Bankacılık sektöründe de rekabet avantajı, verimlilik artışı, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilme ve kârlılık gibi amaçlarla dijitalleşme ve teknoloji kullanımı hızlanmakta (Bakırtaş & Ustaömer, 2019), bu da uzaktan çalışma uygulamalarının artmasına neden olmaktadır (Akar & Meçik, 2021). Buna benzer birçok rapor uzaktan çalışmanın gelecekte iş hayatının önemli bir parçası konumuna geleceğini göstermektedir (World Economic



Forum, 2020; International Labour Organization, 2020; Morgan, 2017; Strategic Human Resources Management, 2019; Gwa, 2021).

Mevcut araştırma, tüm bu bilgilerden yola çıkarak uzaktan çalışma ile ilgili yapılan akademik çalışmaların sistematik derlemesini yaparak, uzaktan çalışma konusu ile ilgili iş yaşamı profesyonellerine ve konuyla ilgili araştırma yapanlara önemli bir perspektif çizmeyi amaçlamaktadır. Hayatımızda giderek önemi ve yeri artan uzaktan çalışma kavramını böylece daha yakından inceleme fırsatı yaratılmış olacaktır.

Makalenin devamındaki bölümlerdeki konu dağılımı ise; ikinci bölümde bir esnek çalışma biçimi olarak uzaktan çalışma ile ilgili kavramsal çerçeve, üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren-örneklem veri toplama araçlarını içeren araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde yapılan analizler ve bulgular ile son olarak beşinci bölümde de literatür ışığında sonuç bölümü şeklindedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Makalenin giriş bölümünde “Uzaktan Çalışma”nın, bir ‘esnek çalışma’ biçimi olduğu belirtilmişti. Bu yüzden esnek çalışma ve türlerini açıklamak kavramın daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır.

2.1. Esnek Çalışma

Esnek çalışma kısaca işverenin, işgücünü işletme içinde gerekli zaman ve yeterli sayıda kullanılması olarak tanımlanabilir (Güneri vd., 2014). Esneklik sosyal bilimlerdeki anlamıyla hayatın getirdiği değişikliklere uyum sağlama olarak adlandırılmaktadır. İş yaşamında da buna paralel olarak iş yaşamındaki yeniliklere ve değişikliklere ayak uydurma bağlamında ortaya çıkan bir iş yapış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Esnek çalışma modellerinin türleri literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak Öztürkoğlu'nun (2013), yaptığı sınıflandırma kapsamlı ve kullanım açısından araştırmamız için uygun bulunmuştur:

- i. Kısmi Süreli Çalışma
 - a. Klasik Kısmi Süreli Çalışma
 - b. Esnek Kısmi Süreli Çalışma
- ii. İş Paylaşımı
 - a. Bölünmüş Gün
 - b. Bölünmüş Hafta
 - c. Dönüşümlü Hafta
 - d. Belirli Olmayan Dönüşümler
- iii. Kayan (Esnek) İş Süresi
 - a. Basit Kayan İş Süresi Modeli
 - b. Vasıflı Kayan İş Süresi Modeli
- iv. Çağrı Üzerine Çalışma
- v. Evde Çalışma
- vi. Tele (Uzaktan) Çalışma
 - a. Evde Büro
 - b. Uydu Büro
 - c. Komşu Büro
 - d. Gezici Büro
- vii. Ödünç İş İlişkisi
- viii. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli
- ix. Yıllık İş Süreleri Modeli
- x. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli
- xi. Vardiya Modelleri

2.2. Uzaktan Çalışma



Uzaktan çalışmanın tanımı, ülkemizde mevzuata girmiş ve eski adıyla Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından, 22/05/2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanununun 14. maddesine atfen çıkarılan bir yönetmelikle uzaktan çalışmanın kapsamı işçi ve işveren açısından getirdiği yükümlülükler belirlenmiştir. İlgili yönetmeliğin 4. maddesi, (c) bendine göre “Uzaktan çalışma: İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisini, ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır. Literatürde buna benzer birçok tanım ve anlatım bulunmakla birlikte, bu tanımın uzaktan çalışmayı kapsamlı ve öz bir şekilde ifade ettiği değerlendirilmiştir.

3. Yöntem

Araştırma yöntemi başlığı altında; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama ve ölçüm araçları gibi konularda detaylı bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmamızda iş hayatı profesyonellerine ve ilgili araştırmacılara uzaktan çalışma konusunda önemli bir perspektif sağlaması amacıyla araştırma modeli olarak sistematik derleme tercih edilmiştir. Sistematik derleme; uzman kişilerce, ulaşılabilir en iyi araştırma kanıtını belirlemek amacıyla birbirine yakın yöntemler ile gerçekleştirilmiş çok sayıdaki araştırmanın yapılandırılmış ve geniş çaplı bir sentezidir (Karaçam, 2013).

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan sistematik derleme modeliyle elde edilen bilgiler içerik analizi yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sosyal bilimler alanında sıklıkla başvurulan bir analiz yöntemi olan içerik analizi; tematik içerik analizi, betimsel içerik analizi ve metaanaliz olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Çalık ve Sözbilir, 2014). Mevcut araştırmada, akademide prestijli bir veri tabanı olarak kabul edilen Web of Science (WoS) ta taranan dergilerde yayımlanan uzaktan çalışma ile ilgili yapılan akademik çalışmalar, belirlenen kriterler çerçevesinde incelendiği için betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Esnek çalışma ile ilgili yazılmış nitelikli yayınların sistematik derlemesine yapmak için WoS'ta konu başlığı aratmak üzere “remote work” (uzaktan çalışma), kelime grubu tırnak içinde yazıldı. Bu şekilde yaptığımız aratma işleminde karşımıza 1027 adet yayın çıktı. Bu nedenle araştırma evrenimiz 1027 yayın olarak kabul edildi.

Örneklem belirleme için yapılan işlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Uzaktan çalışmanın özellikle covid-19 temelli bir araştırma olmasını hedeflediğimiz için ilk vakanın 2019 yılında olması ve önemli kısıtlamaların 2020 yılı itibariyle başlaması nedeniyle yayın yıllarını; “2020, 2021, 2022” şeklinde filtreledik. Çünkü uzaktan çalışma ile ilgili kapsamlı veri toplanabilmesi ve özellikle bir zorunluluk olarak uzaktan çalışmaya geçilmesiyle ilgili covid-19 salgını önemli bir bağlam olduğu değerlendirilmektedir. Bu süzme işleminden sonra yayın sayısı, başka hiçbir filtreleme yapılmamasına rağmen evren bazında oransal olarak çok az düştü ve 844 olarak gerçekleşti. Bu da uzaktan çalışma ile ilgili akademik makalelerin covid-19 öncesi dönemde ne kadar az yapıldığını göstermekte ve yıl tabanlı yaptığımız filtrelememizin isabetli bir karar olduğunu ortaya çıkarmaktadır denebilir.



Yıllara göre yapılan filtreleme işleminden sonra araştırma modelimiz olan sistematik derlemeye uygun olarak yayın türünü “article” (araştırma makalesi) olarak süzdük. Nitekim sistematik derlemeye uygun verileri araştırma makalelerinden elde edilmesi gerekmektedir. Bu filtrelemenin ardından yayın sayısı (araştırma makalesi) 675 oldu. Araştırmamızın yönetim ve organizasyon alanına hitap eden bir araştırma olması nedeniyle alan temelli bir filtreleme yaparak “management” (yönetim) alanındaki çalışmalar süzülerek makale sayısı 99 olarak gerçekleşti. Böylelikle yönetim ve organizasyon alanına hitap etmeyen ve özellikle halk sağlığı vb. eksenli araştırmalar elemine edilmiş oldu.

Son olarak yukarıda belirtilen kriterlerdeki en nitelikli yayınlara ulaşabilmemiz ve örneklem büyüklüğünü optimize edebilmek amacıyla Social Sciences Citation Index (SSCI) te taranan yayınları filtreleyerek yayın sayısını 64’e indirmiş olduk. Yukarıda sayılan filtreleme işlemlerine rağmen “Ön Kabul”, “Rapor”, “Derleme” ve “Editör Notu” gibi niteliklerdeki 16 yayını daha araştırma sırasında eleyerek örneklemimiz (araştırmaya dahil edilen yayın sayımız) 48 makale olmuştur. Ayrıca veriler, WoS üzerinden son olarak 24.09.2022 tarihinde kontrol edilerek güncellenmiştir.

3.3. Veri Toplama ve Ölçüm Araçları

Araştırma modelimiz nitel araştırma deseni sistematik derlemeye uygun olarak verilerin toplanması için evren-örneklem bölümümüzde aktarılan yollar izlendikten sonra araştırmacılar tarafından geliştirilen “Araştırma Değerlendirme Formu” kullanılmıştır. Form sayesinde aynı zamanda verilerin tasnifi “yayın yılı, kullanılan araştırma yöntemi, analiz yöntemi ve kullanılan değişkenler” temelinde yapılmıştır. Bu sayede elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen yayınların yıllara göre dağılımı ve oransal değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırma Kapsamında İncelenen Akademik Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

Yayın Yılı	f	%Yüzde
2020	5	10.42
2021	21	43.75
2022	28	45.83
Toplam	48	100

Araştırma kapsamında incelenen araştırma makalelerinin tamamında yazım dili İngilizce olduğu için, bu kriter analize tabi tutulmamıştır. Tablo 1, incelendiğinde 2020 yılındaki yayın sayısının 2021 ve 2022 yıllarına göre oldukça az olduğu görülmektedir. Bunun da çalışmamızın covid-19 temelli olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi literatürde uzaktan çalışma temelli araştırmaların covid-19 salgınından sonra artmaya başladığı da gözlemlenmektedir. Tabloya göre 2020 yılında 5 (%10,42), 2021 yılında 21 (%43,75) ve 2022 yılında 22 (%45,83) araştırmanın yayımlandığı görülmüştür. 2022 yılı içinde yayınlanacak olan makaleler de hesaba katılacak olursa, konuyla ilgili araştırmaların artarak devam edeceği tahmini yapılabilir.

Araştırma kapsamında incelenen yayınların araştırma desenlerine ait bilgiler ve oransal dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.



Tablo 2*Araştırma Kapsamında İncelenen Yayınların Araştırma Desenlerine Ait Bulgular*

Yöntem	f	%Yüzde
Nicel Araştırma Yöntemi	30	62.50
Nitel Araştırma Yöntemi	13	27.08
Karma Araştırma Yöntemi	5	10.42
Toplam	48	100

Tablo 2 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan makalelerden, nicel araştırma deseni kullanılan 30 (%62,50), nitel araştırma yöntemi kullanılan 13 (%27,08), her iki araştırma deseninin bir arada kullanıldığı makale sayısı ise 5 (%10,42) olarak görülmektedir. Genel itibariyle nicel araştırma yöntemi ağırlıklı kullanılsa da azımsanmayacak kadar nicel ve karma yöntemlerin de çalışmalarda tercih edildiği söylenebilir. Ayrıca nicel araştırma yöntemi tercih edilen 5 (beş) makalede kesitsel tarama modeli, nitel araştırma yöntemi kullanılan 2 (iki) çalışmada örnek olay deseni ve 1 (bir) çalışmada da kritik olay deseni kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen yayınların araştırma gruplarına ait bilgiler ve oransal dağılımı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3*Araştırma Kapsamında İncelenen Yayınların Çalışma Gruplarına İlişkin Bulgular*

Çalışma Grupları	f	%Yüzde
Uzaktan Çalışan Yetişkinler	29	60.42
Uzaktan Çalışan Sağlıkçılar	4	8.33
Uzaktan Çalışan Eğitimciler	3	6.25
Uzaktan Çalışan Ebeveynler	3	6.25
Diğer	9	18.75
Toplam	48	100

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaların çalışma gruplarının, eğitim sektöründe çalışanlar 3 (%6,25), çalışan ebeveynler 3 (%6,25), sağlık sektörü çalışanları 4 (%8,33), genel olarak tüm uzaktan çalışanlar (bunların arasında belirli sektör ya da ülke ayrımları bulunmaktadır) 29 (%60,42) olarak dağıldığı görülmektedir. Ayrıca bu grupların dışında kalan çalışma grubu ya da veri seti 9 (%18,72) olarak gerçekleşmiştir. “Diğer” olarak adlandırılan bu grupta; çeşitli dokümantasyon verileri, sosyal medya (twitter, linkedin) kullanıcı verileri, insan kaynakları (İK) ve diğer meslek uzmanları, serbest meslek sahipleri, şirket patronları, nöroçeşitlilik gösteren özel bireyler, üniversite öğrencileri vb. gruplar bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen yayınların çalışma grupları büyüklüğüne ait bilgiler ve oransal dağılımı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4*Araştırma Kapsamında İncelenen Yayınların Çalışma Gruplarının Büyüklüğüne İlişkin Bulgular*

Çalışma Grubu Büyüklüğü	f	%Yüzde
1-100	11	22.92
101-200	8	16.67
201-400	9	18.75
401-600	8	16.67
601-800	1	2.08
801-1000	10	20.83
Belirsiz	1	2.08
Toplam	48	100

Tablo 4 incelendiğinde çalışma grubu büyüklüğü 101-200 ve 401-600 arasında olan araştırmalar 8 (%16,67) tanedir. Yine araştırmaların birinde çalışma grubu büyüklüğü belirtilmemiş, 601-800 arasında da 1 (%2,08) araştırma bulunmaktadır. 11 (%22,92) araştırmacının örnekleme ise; 1-100 arasındadır. 201-400 arasında örneklem büyüklüğüne sahip araştırmaların sayısı 9 (%18,75) iken; 801-1000 arasında örnekleme bulunan araştırmaların ise 10 (%20,83) adet olduğu görülmektedir. İlk grupta (1-100) bulunan araştırmaların büyük çoğunluğu nitel araştırma olup, içerik analizi yöntemi ağırlıklı kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 801-100 arasında olan araştırmaların arasındaki nitel araştırma yöntemi kullanılan araştırmaların, analiz tekniklerinde veri madenciliği ve içerik analizi yöntemlerinin kullanıldığını belirtmek gerekir.

Araştırma kapsamında incelenen yayınlarda kullanılan analiz tekniklerine ait bilgiler ve oransal dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Araştırma Kapsamında İncelenen Yayınlarında Kullanılan Analiz Tekniklerine İlişkin Bulgular

Analiz Teknikleri	f	%Yüzde
Korelasyon Analizi	18	18.00
İçerik Analizi	18	18.00
Regresyon Analizi	15	15.00
Fark Analizi	13	13.00
Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizleri	13	13.00
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	4	4.00
Yapıbozum Analizi	3	3.00
Yol (Path) Analizi	3	3.00
Karşılaştırmalı Tablolar Analizi	2	2.00
Duyarlılık Analizi	1	1.00
Çapraz Eşleşmeli Panel Analizi	1	1.00
İç Tutarlılık Analizi	1	1.00
Durum Analizi	1	1.00
Kovaryans Analizi	1	1.00
Monte Carlo Dolaylı Etki Analizi	1	1.00
Raven'in Progresif Matrisler Analizi	1	1.00
Ki-Kare Analizi	1	1.00
Lorentzian Dairesel Yapı Yaklaşımı	1	1.00
Kelime Torbası Yöntemi	1	1.00
Doğal Dil İşleme Yöntemi	1	1.00
Toplam	100	100

Tablo 5 incelendiğinde korelasyon ve içerik analizlerinin en fazla kullanılan 18 (%18,00) analiz teknikleri olduğu görülmektedir. Nitel veri analizinde en sık başvurulan tekniklerden olan içerik analizinin, araştırmamıza dahil edilen makalelerde de yoğun kullanılması normaldir denebilir. Ayrıca korelasyon analizi de nicel veri analizlerinin birçoğunda ön test olarak kullanıldığı için araştırmamız kapsamında incelenen makalelerde fazlaca kullanılmış olması doğaldır. Öte yandan regresyon 15 (%15,00) ve yapısal eşitlik modeli analizlerinin 13 (%13,00) de nicel veri analizinde sıkça kullanılan veri analizleri



olduğu söylenebilir. Buna paralel olarak araştırmamızda da bu tür veri analizi tekniklerinin yoğun olarak kullanıldığı Tablo 5'te gözlenmektedir. Fark analizinin 13 (%13,00) diğer tekniklere oranla fazla kullanılması da korelasyon analizinde olduğu gibi nicel verilerin analizi için başlangıç ve ön test niteliği taşımasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen yayınlarda kullanılan değişkenlere ait bilgiler ve oransal dağılımı Tablo 6'te verilmiştir.

Tablo 6

Araştırma Kapsamında İncelenen Yayınlar da Kullanılan Değişkenlere İlişkin Bulgular

Kullanılan Değişkenler	f	%Yüzde
İş-Aile-Yaşam*	17	8.46
Psikolojik Faktörler**	17	8.46
Teknoloji***	14	6.97
Performans (İş Performansı-Örgütsel Performans)	11	5.47
İletişim (Aracılı İletişim, Geribildirim, İletişim Kalitesi, İletişim Sıklığı)	10	4.98
Stres (İş Stresi, Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma)	8	3.98
İşgücü Verimliliği	8	3.98
Ev-Ofis Düzenlemeleri****	7	3.48
Sosyal Destek-Sosyal Entegrasyon-Uyum	7	3.48
Kontrol (İş Kontrolü, Örgütsel Kontrol, İş Talepleri-Kontrol)	7	3.48
Liderlik	7	3.48
Tükenmişlik	7	3.48
İK Politikaları (İK Uygulamaları, İK Yönetimi)	5	2.49
Takım Çalışması	4	1.99
İş Talepleri-Kaynakları Modeli (İş Talepleri-Gerekleri, İş Kaynakları)	4	1.99
Örgütsel Bağlılık (Kurumsal Aidiyet, Duygusal Bağlılık, İşe Bağlılık)	4	1.99
Örgütsel Yapı (Örgüt Büyüklüğü)	4	1.99
Girişimcilik (Serbest Meslek Erbabı)-İnovasyon	4	1.99
İşe Adanmışlık (Örgütsel Adanmışlık)	3	1.49
İş Tatmini	3	1.49
Çatışma (Örgütsel Çatışma, Sağlık Durumu Çatışmaları, Rol Çatışması)	3	1.49
Kimlik ve Kişilik (Sosyal Kimlik, Yönetici Kimliği, Kişilik Özellikleri)	3	1.49
Sosyal Ağlar (Kişilerarası Bağlantı, İlişkisel Enerji, Uyuyan Ağlar)	3	1.49
Sanal Örgütler (Skunk Takımlar)	3	1.49
Kriz Yönetimi	2	1.00
İş Güvencesizliği	2	1.00
Örgüt Desteği	2	1.00
Örgütsel Sağlık	2	1.00
Örgütsel Adalet (Cinsiyet Eşitsizliği, Eşitsizlik)	2	1.00
Kentsel Hareketlilik-Seyahat Süreleri	2	1.00
Etik-Örgütsel Değerler	2	1.00
Diğer*****	24	11.94
Toplam:	201	100

*İş-Yaşam Çatışması, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, İş-Yaşam Dengesi, İş-Aile-Yaşam Dengesi, İş-Aile Dengesi, İş-Aile Uygulamaları

**Psikolojik Zorlanma, Çalışan Ruh Sağlığı, Psikolojik Baskı, Depresyon, Psikolojik İyi Oluş, Psikolojik İklim, Psikolojik Güvenlik, Psikolojik Esneklik

***Teknoloji Kullanımı, Siber Güvenlik, BT Kullanımı, Metin Tabanlı Teknolojik İletişim, Zoom Yorgunluğu, Çevrimiçi Toplantılar, Uzaktan Toplantı Görgü Kuralları, Dijitalleşme, E-Ticaret, BT Yatırımı

****(Evden Çalışma Düzenlemeleri, Ev-Ofis Uygulamaları, Sanal Çalışma Ortamları, Çalışma Alanı, Coğrafi Uzaklık, Sanal Çalışma, Hibrit İşyeri Modelleri)

*****İş Yapılandırması, Problem Çözme Becerisi, Kontrol Davranışları, İzolasyon Algısı, Uyku Problemleri, İşyeri Yalnızlığı, Nöroçeşitli Bireyler, Paradoks Zihniyet, Örgüt Geliştirme, Yetki, Görünürlük-Görünmezlik, Hazırbulunululuk, Motivasyon, İş Yükü, Bilişsel Yorgunluk, İşten Kopma, STEM Yaklaşımı, Profesyonel Görüntü Yönetimi, Belirsizlik, İlişkisel Sermaye, Entelektüel Sermaye, Kısa Süreli İş Sözleşmeleri, Çalışan (Emek) İstismarı, Çalışma Molaları, Proje Yönetimi

5. Sonuç

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında uzaktan çalışmanın covid-19 sonrası dönem için de popüler bir konu olma özelliğini sürdüreceği söylenebilir. Araştırmaya dahil edilen çalışmalar gösteriyor ki uzaktan çalışma ile ilgili daha çok farklı araştırma modeli, farklı analiz teknikleri ve farklı değişkenlerle birçok araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmaların genelde iş-aile-yaşam temelli olması çalışanların hem kazanımları hem de çatışma alanı oluşturan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Zoonen vd., 2021). Çalışanlar açısından bakıldığında özellikle evden çalışanlar için uzaktan çalışma, iş-aile-yaşam dengesi açısından kimi zaman ailevi sorumlulukları için daha fazla zaman ayırma ve buna bağlı olarak iş-aile-yaşam dengesini kuran bir durum olarak görülmektedir. Kimi zaman ise iş ve ailevi sorumlulukların üst üste bindiği ve iş-aile, aile-iş temelinde çalışan için çatışma alanının oluştuğu bir çalışma biçimi olarak görülmektedir (Nadiv, 2022; Otonkorpi Lehtoranta, 2021).

Araştırma kapsamında incelenen makalelerde teknoloji başlığı altında toplanan bazı değişkenlerin de uzaktan çalışma ile sıkça birlikte ele alındığı görülmüştür. Bunlardan zoom yorgunluğu oldukça yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zoom yorgunluğu, videokonferans yöntemiyle gerçekleştirilen toplantılara bağlı olarak çalışanlarda görülen bitkinlik, yorgunluk ve yıpranmışlık olarak tanımlanmaktadır (Bennet vd., 2021). Literatürde zoom yorgunluğu kavramı, uzaktan çalışmanın yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasına bağlı olarak çalışanlarda zoom yorgunluğunun arttığı, incelenen çalışmalar ışığında görülmektedir (Shockley vd., 2021; Karl vd., 2021).

Literatürde yer alan özellikle iş-aile-yaşam (İş-Yaşam Çatışması, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, İş-Yaşam Dengesi, İş-Aile-Yaşam Dengesi, İş-Aile Dengesi, İş-Aile Uygulamaları), psikolojik faktörler (Psikolojik Zorlanma, Çalışan Ruh Sağlığı, Psikolojik Baskı, Depresyon, Psikolojik İyi Oluş, Psikolojik İklim, Psikolojik Güvenlik, Psikolojik Esneklik), teknoloji (Teknoloji Kullanımı, Siber Güvenlik, BT Kullanımı, Metin Tabanlı Teknolojik İletişim, Zoom Yorgunluğu, Çevrimiçi Toplantılar, Uzaktan Toplantı Görgü Kuralları, Dijitalleşme, E-Ticaret, BT Yatırımı) gibi değişkenlerin uzaktan çalışmayla ilişkilendirilerek farklı analiz teknikleriyle yapılacak araştırmaların, literatüre zenginlik katarken İK uzmanları ve sahada çalışan yöneticilere politika ve strateji belirleme konusunda yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Hem akademik makaleler hem de çeşitli istatistiksel raporlar gösteriyor ki uzaktan çalışma ile ilgili yapılacak çalışmalar artarak devam edecektir. Mevcut araştırmalar arasında kavramsal ve sistematik bazı derlemeler bulunmaktadır (Henry, 2021). Uzaktan çalışma ile ilgili yapılacak bibliyometrik ve meta-analizlerin de alana dair önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak diğer araştırmaların farklı dizinlerde farklı veri tabanlarından da makalelerin incelenmesi mevcut araştırmamızda incelenen makalelerden elde edilen verilerle karşılaştırılmasına da imkan tanıyarak literatüre katkı sunacaktır.



Kaynakça

- Akar, İ., Meçik, O. (2021). Çalışma yaşamında yenilikler: pandemi ile dijitalleşme deneyimi. *Journal of Life Economics*, 8(4), 403-411. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.4.01>.
- Avcı, M. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: kamu kurumlarında bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 18(35), 37-55. DOI: 10.35408/comuybd.510842.
- Bakırtaş, T., Ustaömer, K. (2019). Türkiye'nin bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusu. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*. 3(1), 1-24.
- Bennett, A. A., Champion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*. 106(3), 330-344. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>.
- Çalık, M. ve Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 39(174), 33-38. <https://doi.org/10.15390/EB.2014.3412>.
- Demirbağ, O., Cide Demir H., ve Yozgat U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracılık rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(1), 1-25. DOI: 10.17218/hititsbd.881224.
- Donnelly, R. and Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its hrm in the digital economy: an integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*. 32(1), 84-105, DOI: 10.1080/09585192.2020.1737834.
- Gallagher, J. (2020). Analysis: How do we get out of lockdown? BBC News. <https://www.bbc.com/news/health-52183295>.
- Global Workplace Analytics, (2021). 2020 And 2021 State Of Remote Work Survey.
- Güneri, O., N., Erkeksoy, Bertan B. (2014). Ulusal istihdam stratejisinde işgücü piyasasının esnekleştirilmesi, Mülkiye İktisadi ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, Araştırma Raporu 2.
- Harvard Business Türkiye, (2021). Yeni İş Modelleri Kurgulanırken Çalışan Talepleri Değişiyor 2021. <https://hbrturkiye.com/dergi/yeni-is-modelleri-kurgulanirken-calisan-talepleri-degisiyor>.
- Henry, M.S., Le Roux, D.B., & Parry, D.A. (2021). Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*. 52(1), a2155. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2155>.
- International Labour Organization, (2020). World Employment and Social Outlook – Trends 2020. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/lang--en/index.htm>.
- Karaçam, Z. (2013). Sistematiik derleme metodolojisi: sistematiik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*. 6(1): 26-33.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2022). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*. 53(3), 343-365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>.
- Morgan, J. (2017). Research on Employee Experience. <https://thefutureorganization.com/employee-experience-research/>.
- Nadiv, R. (2022). Home, work or both? The role of paradox mindset in a remote work environment during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Manpower*. 43(5), 1182-1208. DOI: 10.1108/IJM-01-2021-0012.
- Otonkorpi Lehtoranta, K., Salin, M., Hakovirta, M., Kaittäla, A. (2021). Gendering boundary work: Experiences of work-family practices among Finnish working parents during COVID-19 lockdown. *Gender Work & Organization*. 29(6). 1952-1968. <https://doi.org/10.1111/gwao.12773>.
- Owl Lab., (2021). Rate of Remote Work 2021. <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021>
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın yeni çalışma biçimi. *Öneri Dergisi*. 6(22), 145-165. DOI: 10.14783/maruoneri.678614.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*. 1(1), 109-129. Retrieved from. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beykozad/issue/52169/682354>.



- Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L., & Ezerins, M. E. (2021). The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*. 106(8), 1137–1155. <https://doi.org/10.1037/apl0000948>.
- Strategic Human Resources Management, (2019). State Of Workplace Forecast 2019. [https://www.shrm.org/aboutshrm/Documents/SHRM%20State%20of%20Workplace Bridging%20the%20Talent%20Gap.pdf](https://www.shrm.org/aboutshrm/Documents/SHRM%20State%20of%20Workplace%20Bridging%20the%20Talent%20Gap.pdf).
- Tokol, A. (2003). Tele çalışma geleceğin çalışma şekli olabilir mi?. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 5(1), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iscguc/issue/25512/269024>.
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Understanding stressor–strain relationships during the COVID-19 pandemic: The role of social support, adjustment to remote work, and work–life conflict. *Journal of Management & Organization*. 27(6), 1038-1059. doi:10.1017/jmo.2021.50.
- World Economic Forum, (2020). The Future of Jobs Report 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf?_gl=1*717b54*_up*MQ..&gclid=EAIaIQobChMIi5Oo1dCv-gIV2ZBoCR1mpwZBEAAYAAEgJM1vD_BwE.

