

Standart Çalışma Saatleri Ve Geleneksel Yönetim: İşgören Bağlılığında Değişen Dinamikler

Kasım Uçtu¹

Özet

Toplumsal yaşamın her alanını kapsamış olan örgütlerin, başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmeleri tüm paydaşları yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple örgüt ve yönetim hakkında 20. yüzyıl başlarından itibaren araştırmalar yapılmaktadır. Örgütlerin yönetimiyle ilgili ilk olarak geliştirilen Geleneksel Yönetim Yaklaşımı, daha sonraki yıllarda ortaya çıkan birçok sorunu çözmekte yetersiz kalmıştır. Ancak, eksiklerine ve yoğun eleştirilere rağmen günümüzde hala birçok örgütte uygulanmaya devam etmektedir.

Birinci Endüstri devrimi sonrasında gelişen üretim yöntemlerine göre şekillenen Standart Çalışma saatleri uygulamaları hala yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Çalışma yaşamındaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan esnek çalışma uygulamalarına rağmen, işgörenlerin büyük çoğunluğu hala standart saatlerle çalışmaktadır. Bununla birlikte, standart çalışma uygulamaları işgörenler üzerinde monotonluk, tatminsizlik gibi sorunlara neden olmaktadır.

İnsan unsuruna gerekli önemi vermeyen örgütlerin günümüzde başarılı olma şansı kalmamıştır. Bunun için araştırmalar yapılarak, işgörenin istek ve niteliklerine uygun yeni uygulamalar devreye sokulmaktadır. İşgören Bağlılığı da bu anlamda öne çıkan kavramlardan birisi olup, iş tatmini, performans ve verimlilik gibi birçok davranışa etkisi bulunmaktadır. Ancak; bireysel, örgütsel ve çevresel birçok dinamiğin değiştiği iş dünyasında istenen bağlılık düzeyini yakalamak ve korumak hiç kolay değildir. Bunun için örgütler bilinç ve özveriyle daha fazla çaba göstermek zorundadırlar.

1 Dr., kasim.uctu@gmail.com, ORCID No:0000-0002-9876-2585

1. GİRİŞ

20. Yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan bilgi birikimiyle geliştirilen Geleneksel (Klasik) yönetim yaklaşımı ve aynı dönemde şekillenen Standart çalışma biçimi zaman içerisinde bazı sorunları çözmekte yetersiz kalmalarına rağmen, iş hayatında hala önemli bir etkinliğe sahiptir.

Hızlı ve sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde, işgörenlerin çalışmaya ait algıları, tutum ve davranışlarında da değişimler görülmektedir. Birey için çalışma, bir geçim aracı olmanın ötesinde, işiyle ilgili daha çok söz sahibi olabilmek, saygınlık, statü ve potansiyelini ortaya çıkarmak gibi anlamları da içermektedir. Ayrıca, iş ile özel hayat arasındaki denge ve iş-yaşam kalitesini artırmak işgörenlerin önceliklerindedir. Başarıyı hedefleyen örgütler bünyesindeki insan kaynağının niteliklerini, isteklerini dikkate almak ve yetiştirmiş işgörenlerini örgütte tutmak zorundadır. Bu bağlamda karşımıza 1970'li yıllardan itibaren araştırmacıların ve uygulamacıların ilgisini çekmekte olan *İşgören Bağlılığı* kavramı çıkmaktadır. Birçok işgören davranışı üzerinde etkisi bulunan İşgören Bağlılığı, başarıya etkisi nedeniyle örgüt yönetimleri tarafından değerli bulunmaktadır.

Bu bölümde; çalışma hayatında işgören ve örgütleri yakından ilgilendiren kavramlardan olan Standart Çalışma Saatleri, Geleneksel Yönetim Yaklaşımı ve İşgören Bağlılığı konuları sırayla incelenmektedir.

2. STANDART ÇALIŞMA SAATLERİ

Çalışma kavramı; amacı, isteğe bağlı veya zorunlu olması, sürekli veya süreksiz olması, geçici ya da devamlı olması, saatlik-günlük, haftalık, aylık veya mevsimlik olması, zihinsel veya bedensel yapılması, standart veya esnek olması gibi farklı biçimlerde bir ayrıma konu olabilmektedir. Çalışma biçimi yazında genel olarak Standart ve Esnek Çalışma olarak iki grupta incelenmektedir. Bu bölümde konunun içeriği gereği sadece Standart Çalışma kavramı ele alınmaktadır.

2.1. Standart Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kişiyi sağladığı ekonomik faydayla birlikte onun zihinsel ve fiziksel sağlığını da ilgilendiren çalışma, bireyin bir gruba ait olma, saygı görme, takdir edilme ve tanınma gibi ihtiyaçlarını da gidermektedir (Sadullah ve diğerleri, 2015:67). Çalışma, bireye sosyal hayatta konum, değer, statü, ekonomik ve inanç özgürlüğü verirken potansiyelini kullanmasını da sağlar (Ören, K. & Yüksel, H. 2012).

Antik Yunan ve Roma'da “acı, yorgunluk ve zahmet” olarak algılanan çalışma, Hristiyanlığın kutsal kitabı İncil'e göre “cennetten sürülen insana verilen cezalardan” biridir. Çalışma, yüzlerce yıl çoğunlukla köleler, esirler veya serflerin yapması gereken bir görev olarak kabul edilmiş, asiller, aristokratlar, feodal veya otokrat yöneticiler için söz konusu olmamıştır (Ören, K. & Yüksel, H. 2012). Protestan mezhebinin doğuşuyla gelişen Kalvinist öğretisi ise çalışmayı “Tanrı için bir şey yapmak” anlamında en önemli görevlerden saymıştır (Weber, 1905:135). İslam inancında çalışma teşvik edilmiştir. Kuran'da buna yönelik ayetler bulunmaktadır. Örneğin, Nisa suresinin 32. Ayetinde “Allah'ın bazı kullarına diğerlerinde fazla varlık verdiği için insanların bunlara göz dikip imrenmemeleri ve kadın-erkek herkesin ancak çalışarak hayırlı olmaları Allah'tan istemeleri” emredilmiştir (Kur'an, Nisa: 32). Marx'a göre ise çalışma, insanın kendini gerçekleştirebilmek için ortaya koyduğu eylemdir (Dik & Duffy. 2009).

Dünyanın farklı toplumlarında farklı manalar içeren çalışma, inaç, kültür, coğrafya ve ihtiyaçlar doğrultusunda bir değişim göstermiştir. I. Sanayi devriminden önceki dönemlerde genellikle günlük yaşamsal ihtiyaçlar için yapılan çalışma, devrim sonrasında belirli bir ücret karşılığında, sürekli yapılan bir eyleme dönüşmüştür. Önceleri çoğunlukla tarıma ve el emeğine dayanan, tezgah ve atölyelerde gerçekleştirilen çalışma, sanayi devrimi sonrasında iş bölümüne dayalı, hızlı, standart ve kitlesel üretim yapılan fabrikalara kaymıştır. Klasik liberalizm anlayışının egemen olduğu 19. yüzyılda uzun çalışma süreleri, düşük ücret ve sağlıksız iş koşulları işgörenlere çok büyük zorluklar yaşatmıştır. Hükümetler bu zorluklara karşı çocuk ve kadınları çalışanları korumak için bazı yasal düzenlemeler yapmıştır. Örneğin; İngiltere'de 1842 yılında çıkarılan Maden Yasasıyla 10 yaşından küçük çocukların madenlerde yer altında çalıştırılması yasaklanmış ve 1844 yılında çıkarılan Fabrika Yasası ile de günlük mesaisi süresi 12 saatle sınırlandırılmıştır (Cartwright, 2023).

Zamanla, standart üretimin yaygınlaşmasıyla işgören sayıları sürekli artarken, fabrikalarda çalışanların aynı gün ve saatlerde işe başladığı, aynı saatlerde bittiği “tipik iş ilişkisi” olarak adlandırılan bir model ortaya çıkmıştır. Tam gün çalışma, geleneksel çalışma, klasik çalışma, tipik çalışma, normal çalışma gibi isimlerle adlandırılan standart çalışma; haftanın 5 / 5,5 veya 6 gününde, yasal olarak belirlenmiş standart saatlerde düzenli olarak yapılan çalışma biçimidir (Özveren, 1986). Sekizden-beşe, pazartesiden-cuma'ya veya belirli bir yerde, belirli gün ve saatlerde geleneksel olarak kabul edilen çalışma düzeni standart çalışma olarak adlandırılmaktadır (Karakoyun, 2007).

Bu model; gün ışığı ve ısıdan yararlanma, enerji tasarrufu, ulaşım güvenliği ve kolaylığı, aile hayatının korunması gibi birçok ekonomik ve sosyal nedene bağlı olarak 1970'li yıllara kadar hemen hemen tüm toplumlarda tek çalışma biçimi olarak uygulanmıştır (Baltacıoğlu, 1993).

2.2. Standart Çalışma Saatleri

Çelenk'in (2008), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2005 yılında Zürih'teki çalışmasına ait rapordan aktardığı bilgilere göre, dünyada birçok ülkede günde ortalama standart çalışma "8" saat olup, haftada toplam çalışma "40-48" saat arasında değişmektedir. Coğrafi şartlar, teknoloji, ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak uygulamalarda ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; Avustralya'da tam zamanlı çalışma haftada "38-40" saat arasındayken, Çin'de günde "8" saat, haftada "40" saat olarak uygulanmaktadır. Brezilya'da genellikle "8:00 ile 18:00" arasında olan standart çalışmada "12:00 ile 14:00" arasında öğlen arası mevcuttur. Bangladeş'te "08:00 ile 17:00" arasındaki standart çalışma saatleri içerisinde bir saat dinlenme verilir. Dominik'te sabah "08:00 ile 13:00" arası ve öğlenden sonra "14:00 ile 16:00" arası şeklinde çalışılmaktadır. Bazı ülkelerde ise standart bir çalışma süresi bulunmamaktadır (Çelenk, 2008).

Türkiye'de uygulanan çalışma süresi "11" saati geçmemek üzere ortalama günde "8" ve haftada "45" saat iken, toplu sözleşmeyle bu süreler kısaltılabilmektedir. Çalışma genel olarak haftada beş gün "08:00-17:00" saatleri arasında gerçekleştirilir. Saat "12:00-13:00" arasında yemek arası uygulanmaktadır. İşin durumu, bölgesel veya mevsimsel özelliklere göre "08:30 veya 09:00" da başlayarak "17:30 veya 18:00" de bitiş şeklinde de yapılabilmektedir. Bazı işletmelerde haftalık çalışma altı günde tamamlanmaktadır.

Gelişmelere bağlı olarak son yıllarda popüler olan çeşitli esnek çalışma uygulamalarına rağmen, Türkiye'deki işgücünün %80'e yakını hala standart saatlerde çalışmaktadır. Buna göre, standart çalışma saati uygulamasının daha uzun yıllar çalışma hayatında etkisini sürdüreceği açıkça görülmektedir (Uçtu, 2023).

2.3. Standart Çalışma Sürelerinde Değişimler

Yeni ve ek çalışma alanları oluşturmak ve işgörenlerin iş ve özel yaşantıları arasında denge kurmalarına yardım etmek amacıyla yapılan değişiklikler çoğunlukla çalışma sürelerinde azaltma yönünde yapılmaktadır. Yaşam kalitesi üzerinde etkileri bulunan çalışma süresi, zamanı serbest değerlendirme ve özel sorumluluklarını yerine getirme gibi çalışma dışı

faaliyetleri kısıtlamaktadır. Bu kapsamda; Almanya’da 1974 yılında haftalık “40.3” saat olan çalışma süreleri 1980’li yıllarda “43.75” e yükseltilmiş, 2003’te batı bölgelerinde “37.4” saate, doğu bölgelerinde ise “39” saate kadar düşürülmüştür. Meksika’da 1984 yılından itibaren haftalık “48” saat olan çalışma süresi, hizmet sektörüne özel olarak “42” saate düşürülmüştür. Japonya’da “48” saatlik haftalık çalışma süresi 1 Nisan 1997’den itibaren “40” saate düşürülmüştür. Polonya’da önceleri haftada “46” saat olan çalışma süresi 2004’ten itibaren “40” saat olarak değiştirilmiştir. (Çelenk, 2008).

Türkiye’de 1984 yılından itibaren “48” saat olarak uygulanan haftalık çalışma süreleri, 4857 sayılı iş yasası uyarınca 2004 yılından itibaren “45” saate düşürülmüştür.

Öte yandan son yıllarda özellikle İzlanda, İrlanda, Belçika, İspanya gibi ülkelerde haftalık çalışma süresini dört günde tamamlayarak üç gün çalışmamak biçiminde yeni bir uygulama başlatılmıştır. Türkiye’de ilk olarak 2023 yılında bir işletmede test edilen bu uygulamada başarı sağlanarak kalıcı hale getirilmiştir.

3. GELENEKSEL (KLASİK) YÖNETİM

Birinci endüstri devriminden sonra hızla büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerin yönetimiyle, kaynakların verimliliği konusunda araştırmaların yapıldığı bir süreçte Geleneksel (Klasik) yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yaklaşım; yapı ve verimlilik görüşleri etrafında toplanmaktadır.

Dış çevreyi dikkate almayan bu yaklaşım, toptancı ve stok tabanlı üretimin yapıldığı, iş bölümünün ayrıntılı, çalışma sürelerinin uzun ve standartlaşmanın esas alındığı fordist modelin bulunduğu işletmelere etkin olarak uygulanmıştır. Geleneksel yönetim anlayışı; büyüme, verimlilik, karlılık, teknoloji, hissedarların refahı, rasyonellik, fonksiyonellik, standartlaşma, merkezi otorite ve disiplin gibi özellikler içermektedir.

Başlangıcından bugüne geçen sürede ortaya çıkan birtakım yeni problemlere çözüm bulmada yetersiz kalmasına rağmen, yönetimle ilgili mevcut birikimin temelinde, geleneksel örgüt ve yönetim teorilerine ait sistematik ve bilimsel bilgi bulunmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımı dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de hala birçok örgütte uygulanmaya devam etmektedir.

3.1. Geleneksel Yönetimin Gelişim Süreci

Geleneksel yönetim yaklaşımı temelde 20. yüzyılın başlarında konuyla ilgili çalışmalar yapmış olan üç bilim insanının görüşleri üzerinde

kurulmuştur. Bunlar; ABD’de fiilen yöneticilik yapan Frederick W. Taylor, Fransa’da fiilen yöneticilik yapan Henri Fayol ve Alman sosyolog ve öğretim üyesi Max Weber’dir. Yaklaşımına daha sonra farklı araştırmacılar tarafından çeşitli katkılar sağlanmıştır.

3.1.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

20. yüzyılın başlarında Amerika’da Taylor’un öncülüğünde gelişmeye başlayan bilimsel yönetim yaklaşımı, verimliliğe öncelik vermiştir. Taylor, yaklaşımın esaslarını açıkladığı “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabını 1911’de yayınlayarak, yüksek verim için işlerin ayrıntılı olarak analiz edilmesini, işlerin yapılma yöntemi ve planını hazırlayanlarla işi yapanların farklı kişiler olmasını önermiştir (Seçtim & Erkul: 2020). Çalışmaya yönelik standart yöntemler geliştiren Taylor, mekanistik bir örgütsel çalışma ortamı tasarlamıştır. Taylor, mikro bakış açısıyla işleri parçalara ayrılması, aşırı uzmanlaşma, gözetim ve sıkı denetim gibi yöntemler belirlemiştir. Taylorizm olarak ta adlandırılan bu yaklaşıma göre verimlilik olmadan başarı gelmeyecektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 13). Taylor işgörenlere ardışık hareketler eğitimi verilmesini ve işlerin optimize edilerek yapılmasını önermektedir (Livvarçin & Kurt, 2014: 111). Tüm işler en az bir gün önce planlanarak, detaylar ve kullanılacak araçlar yazılı talimatla düzenlenmelidir. Yapılacak görev neyin yapılacağıyla birlikte nasıl ve hangi sürede yapılacağını da içermelidir (Taylor, 1911: 22).

İnsanların ancak para ile motive olacağını öngören Taylor, parça başı ödeme sistemini geliştirmiştir. Taylor’a göre bilimsel yönetim yöneticilere dört görev yüklemektedir;

- a. Her yapılan iş için, geleneksel yöntemler yerine bir bilim geliştirmek,
- b. Kendi yapacağı işi kendisi seçen ve kendini yetiştiren işgören anlayışı yerine, işgöreni bilimsel yöntemlerle seçerek onun eğitim ve gelişimini sağlamak,
- c. Tüm işlerin geliştirilerek bilimsel ilkelere uygun yapılması için işgörenlerle işbirliğine gitmek,
- d. Yönetici ile işgörenler arasındaki görev ve sorumluluklarda denge kurarak, planlama görevi ve sorumluluğunu işgörenden almak (Taylor, 1911: 23).

3.1.2. Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

Örgüt tasarımı ve yönetim ilkeleri üzerine yoğunlaşan Fayol, yöneticiler için yöntemler geliştirmiştir. Fayol, “*Yönetim Süreci Yaklaşımı*” ile ekonomik

ve rasyonel yönetim düşüncesini esas almıştır. 1916 Yılında yayınladığı “*Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim*” adlı kitabında örgütsel fonksiyonları; teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim olarak altı gruba ayıran Fayol’a göre yöneticinin en önemli görevi “*yönetim*” işlevidir. Fayol yönetimin fonksiyonlarını; planlamak, örgütlemek, yürütmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek olarak açıklamıştır (Fayol, 1916: 7). Bu fonksiyonları kısaca aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz.

- a. *Planlama*; örgütün amacının belirlenerek, bu amaca ulaşmak için yol haritası çizilmesi,
- b. *Örgütleme*; yapılan planı uygulanmak için kadroların ve kimin hangi görevleri yapacağını belirlenmesi,
- c. *Yöneltilme / Yürütme*; belirlenen amaca ulaşmak için gerekli motivasyonla birlikte emir-komuta zinciri, disiplin ve etkin bir liderlik sağlanması,
- d. *Koordinasyon / Eşgüdüm*; işletme içi ve dışındaki etkenler takip edilerek, örgüt üyelerinin ne şekilde çalışacaklarının koordine edilmesi,
- e. *Kontrol / Denetim*; amaca ulaşmada hangi aşamada bulunulduğunu, yaşanabilecek sapmaları önlemek ve yönetim sürecinin düzenini sağlamak amacıyla denetim yapılması.

İdeal bir örgüt yönetimi için “on dört” ilke belirleyen Fayol, bunların değişmez olduğunu savunmuştur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 14). Bu ilkeler; iş bölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara üstünlüğü, ücret ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri ve memurlar birliği şeklinde olup, bunları *yapısal, süreç ve sonuçlarla* ilgili ilkeler olarak üç grupta toplamıştır.

3.1.3. Max Weber ve Bürokrasi Kuramı

Toplumdaki olumsuz algının aksine Weber’e göre bürokrasi akılcı, gayri kişisel, duygudan uzak ve sosyal kurumların en mükemmele ulaşmış halidir. Weber’in geliştirdiği ideal tip (saf) bürokrasi yaklaşımında en yüksek düzeyde formel bir örgüt bulunur. Otokratik bir yönetimle, kanun ve kurallar düzeni olan bu sistem tarafsız uygulandığında, işgörenler verilen talimatları tam uygulayacaktır. Weber’e göre bürokraside önemli olan beş nitelik şunlardır; ileri seviyede iş bölümü, merkezi bir otorite, ölçülü ve akla uygun bir işgören yönetimi, bürokratik kurallar, yazılı işlemler ve detaylı bir dosyalama sistemi (Özkalp & Kirel, 2016: 29).

Bürokrasi yaklaşımında amaç; kişiye göre değişmeyen, bürokratik memurların çalıştığı, akılcı ve ideal bir örgüt kurmaktır. Otoritesi ancak yasal sınırla belirli olan örgütün tepe yöneticisi seçim veya atanma yoluyla gelebilir. Diğer memurların tümü belirli kriterlere göre atanan bireylerden oluşur. Bu kriterler;

- a. Kişisel anlamda özgür olan memurlar, sadece görevleri çerçevesinde otoriteye karşı sorumludurlar.
- b. Örgütlenme modeli açıkça tanımlanmış hiyerarşik bir düzen içerisindedir.
- c. Memurların görev yaptığı her daire, yasal ve açık olarak tanımlanmış bir yetki alanına sahiptir.
- d. Memuriyete giriş, serbest bir sözleşme ilişkisiyle gerçekleşir.
- e. Adayların seçimi ve ataması sınav veya yeterliliğini belgeleyen diploma veya her ikisi birden kullanılarak yapılır.
- f. Memurlara sabit bir ücret ödenmekle birlikte, çoğunlukla emeklilik hakları da sağlanır. Ücret tespitinde, hiyerarşik düzen, görevin sorumluluk derecesi ve toplumsal konumun gerekleri dikkate alınır. Memur her zaman işten ayrılabilir. Memurun işine belli şartlar oluştuğunda ancak otorite son verilebilir.
- g. Göreve atanan memur yalnızca veya asıl olarak bu işi yapar.
- h. Memurun çalışma süresi, başarısı ile üstlerin değerlendirmesi ve onayına bağlı olan bir terfi/kariyer sistemi bulunur.
- i. Memur, görevi kapsamında herhangi bir mülkiyet hakkına sahip değildir.
- j. Görevli olduğu sürece katı bir disiplin ve denetime tabidir (Weber, 1922: 60).

3.2. Geleneksel Yönetim Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

Geleneksel yönetim yaklaşımına yöneltilen başlıca eleştiriler şunlardır;

- a. Belirlenmiş işleri yapmak için gerekli olan herhangi bir araçtan farksız görülen işgörenlerde “sorumluluk alma, sahiplenme, bağlılık ve sadakat” zayıflamaktadır.
- b. İşlerin uzmanlıklara göre bölünerek basitleştirilmesi, işgörenlerin ardışık hareketlerle ve kendi birimlerinde kendi görevini yapması, potansiyellerini kullanamaması, yaptığı işlerin bütünü ve değeri

hakkında bilgiye sahip olmaması “*düşük motivasyon, monotonlaşma ve yabancılaşmaya*” sebep olmaktadır.

- c. İşgörenlerin sadece para ile motive olacağı varsayılarak işgörene ekonomik kazanç dışında bir değer verilmemesi, onların saygı görme, takdir edilme, tanınma ve statü gibi ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi “*iş tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılmaya*” neden olmaktadır.
- d. Montaj atölyesi, press atölyesi gibi departmanlara ayrılması nedeniyle, örgütlerde işlerin yürütülmesi bir önceki sürece bağlıdır. Bir önceki süreç işini bitirmeden sonrakine geçilememesi nedeniyle zaman kayıpları yaşanabilmektedir. Bu gecikmeler “*işletmenin verim ve karlılığına*” olumsuz etki yapmaktadır (Parlak & Sümel: 2023).
- e. Örgüt içinde biçimsel olmayan (informal) yapının varlığı göz ardı edildiğinden dolayı, informal yapılarda ortaya çıkan “*karşı koyma, rol çatışmaları ve dedikodu*” gibi sorunlara çözümde zorluklar yaşanmaktadır.
- f. Kanun ve kurallara bağlı otokratik bir yönetim, dikey hiyerarşik yapı, disiplinli ve sıkı gözetim, inisiyatif kullanmaya izin vermeme, iletişim ve katılımsız vb. özellikleriyle işgörenlerin “*örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine*” olumsuz etki yapmaktadır.
- g. Her konuda standartlaşma anlayışı ve rutinleşmeye bağlı olarak işgörenlerde işten zevk almama, aile ve kişisel yaşam için yeterli zaman bulamama sonucu iş- yaşam dengesi ve iş - yaşam kalitesini” olumsuz yönde etkilemektedir.
- h. Maddi problemlerde yönetimin ilk olarak “*işgören sayısında azaltma veya zarar eden bölümleri kapatma*” yaklaşımı, uzun vadeli ve köklü çözüm sunmadığı için aynı sorunların “*tekrar etmesine*” neden olmaktadır.

3.3. Geleneksel Yönetimin Eksiklerini Gidermeye Yönelik Çözüm Arayışları

Geleneksel yönetim yaklaşımı 1930’lu yıllara kadar tek yönetim teorisi olarak kabul görmüştür. Ancak, hem 1929 yılındaki ekonomik kriz hem de diğer gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan yeni sorunların çözümünde yetersiz kalmıştır. Geleneksel yaklaşımın varsayımlarını test etmek amacıyla Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik’in Hawthorne tesislerinde 1927-1932 yılları arasında yaptığı araştırmalar yeni bir yaklaşımın doğmasına öncülük etmiştir. Örgütlerde “insan” unsuruna yoğunlaşan bu yaklaşım “Neo-Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılmıştır. İnsan davranışlarını önemsemesi nedeniyle “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” veya “Davranışsal Yönetim

Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1979: 279) Aslında bu yaklaşım, yeni yönetim teorileri ve yeni ilkeler belirlemek yerine Geleneksel yönetimin eksikliklerini tamamlamayı amaçlamıştır. Neo-klasik yaklaşım, iş doyumu, üretkenlik ve örgütsel verimliliği hedeflemiş, insanların ihtiyaçları, değerleri ve inançları olduğunu, rasyonel davranmadığını ileri sürerek diğer araçlardan farklı değerlendirilmesini savunmuştur.

Örgütlerde biçimsel olmayan *-informal-* yapıyı açıklayan bu yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalarla motivasyon, liderlik ve işgören davranışlarıyla ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en bilinenleri; *McGregor'un X ve Y Teorisi* (Koçel, 2011: 38), *Likert'in Sistem 1-4 Modeli* (Koçel, 2011: 584), *Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı ve Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi* (Seçtim & Erkul; 2020)'dir.

4. İŞGÖREN BAĞLILIĞINDA DEĞİŞEN DİNAMİKLER

İşgören (Örgütsel) Bağlılığı; örgütün bir üyesi olarak işgörenin, örgütü ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütünde devam etme isteğidir (Robbins & Judge, 2015; 79). İşgören Bağlılığı; örgütle işgören arasındaki bir psikolojik sözleşme olarak veya bireyin örgütüne olan aidiyet duygusuyla örgütte devam etme isteği olarakta açıklanabilir.

İlk kez 1956 yılında Whyte tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılık kavramı, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacıların çalışmalarıyla geliştirilmiştir. İşgören Bağlılığı üç ana bileşenle karakterize edilmektedir. Bunlar;

- Örgütün amaç ve ilkelerine olan inanç,
- Örgüt için önemli ölçüde çaba gösterme isteği,
- Örgütte devam etmek için güçlü bağlılık.

İşgören bağlılığı psikolojik bir durum olarak üç boyutta gerçekleşmektedir.

- Uyum*; bireyin örgüt içindeki kural, süreç ve düzenlemelere uyumunu ifade eder. Uyumda asıl amaç, belirli dış ödülleri kazanmak ve cezalardan kurtulmaktır.
- Özdeşleşme*; bireyin örgütteki diğer tüm birey ve grupları kendisine yakın hissetmesini ifade eder. Diğerleriyle yakın ilişkiye giren bireyin örgütün bir üyesi olarak devam etme isteğine dayanır.
- İçselleştirme*; bireyin örgütün ilke ve prensiplerini kabul etmesi, hedef ve amaçlarını benimsemesi ve bunları kişisel değer ve amaçları ile bütünleştirmesini ifade eder. Örgütsel ve kişisel değerler arasında

uyumun sağlandığı bu boyutta, tutum ve davranışlarda diğer üyelerle tam uyumludur.

Bazı araştırmacılar İşgören bağlılığını davranışsal ve tutumsal olarak iki başlıkta incelemektedirler. Davranışsal bağlılık; bireyin örgütsel bağlılığının dışı vurması ya da örgütten ayrılmamak için beklentilerini düşürmesi olarak açıklanabilir. Tutumsal bağlılık; bireyin, örgütü ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve bu amaçlar uğruna devam isteğini belirtmektedir (Duygulu & Abaan, 2007).

Birinci Endüstri devriminden bugüne kadar geçen sürede, çalışma hayatında meydana gelen değişime paralel olarak işgören bağlılığını etkileyen dinamiklerde de değişim yaşanmaktadır. Endüstri 4.0'a geçişin yaşandığı günümüzde iletişim, hiyerarşik yapı, iş yapma usulleri, süreçler, iş ortamı, yönetim tarzı, liderlik, çalışma biçimleri, vs. birçok konuda değişimler yaşanmaktadır. İşletmelerdeki yönetim ve üretim stratejileri, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer tüm paydaşlar ile ulusal ve küresel bazda ortaya çıkan yenilikler işgören bağlılık düzeylerinde etkili olmaktadır. Bireysel ve toplumsal dinamiklerde meydana gelen değişimlerin de işgören bağlılığını önemli ölçüde etkilediği unutulmamalıdır. Bu bağlamda çalışma hayatındaki “kuşaklar” ve kuşak özellikleri dikkate değer veriler sunmaktadır. Örneğin; günümüzdeki işgücünün ağırlığını oluşturan Y kuşağı mensupları denetimden uzak, esnek çalışmayı seven, marka bilinci yüksek, ileri teknoloji, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan tiplerdir. Nitelikli ve hızlı yükselebilecekleri işleri, ilginç ve meydan okuyucu çalışmaları tercih eden Y kuşağının özgüveni ve beklentileri yüksek fakat bağlılık ve sadakatleri zayıftır (Pogorzelski, Harriot & Hardy, 2010:39). İş hayatına yeni atılan “Z” kuşağına ait araştırmalar yapıldığında daha farklı özelliklerin ortaya konulacağı öngörülmektedir.

4.1. İşgören Bağlılığının Alt Boyutları

Birey örgütün tamamına bağlılık duyabileceği gibi liderine, birimine veya arkadaşlarına ayrı ayrı bağlılık duyabilir. Literatürde, en fazla kabul gören Allen ve Meyer’in geliştirdiği üç boyutlu bağlılık modelidir (Noraazian & Khalipa, 2016).

4.1.1. Duygusal Bağlılık

Bu boyutta, duygusal olarak kendini örgüte adayan ve örgütle birlikte ifade eden birey, en iyi arkadaşlarla çalıştığına inanması, işyerinin atmosferinden zevk alması, yaptığı işin saygınlık ve sorumluluk derecesini önemsemesi gibi özellikler yüzünden kendine bağlı nedenlerle, örgütünde kalmak istemektedir.

Örgütlerin en çok arzu ettiği bu bağlılık türünde, işgörenler örgütün başarısı için yoğun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

4.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Bu boyut, örgütten ayrılması halinde katlanacağı maliyet ve zorlukları dikkate alan işgörenin kalma isteğiyle ilgilidir. Alabileceği terfi, ücretin yeterliliği, edindiği bilgi ve yeteneklerin ne kadarını diğer örgütlere taşıyabileceği, yaşı ve eğitim düzeyi, alıştığı sosyal çevre, çocukları ve eşinin eğitim ve iş bağlantıları, tazminat, prim ve diğer haklarından mahrum kalma gibi edinim ve endişeler kalma isteğini güçlendirmektedir.

İşgörenin devam etmesindeki temel dinamikler örgütte yaptığı yatırımların kaybolması korkusu, örgüte duyulan ihtiyaç ve özel nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

4.1.3. Normatif Bağlılık

Bu boyut, işgörenin kendi inancı ve iç dinamiklerinden çok içinde yaşadığı toplumun kültür ve ahlaki normlarına dayalı olan bağlılık türüdür. Örgütün kişiye yaptığı yatırımlar, eğitimi için masrafları, işsiz zamanında işe alınmış olması, sıkıntıya düştüğünde yapılan yardımlar gibi nedenler, işgörenin normatif bağlılığını güçlendirmektedir.

Bu bağlılık bireysel yararlardan çok, ahlaki olduğuna inandığı ve kendini örgüte karşı borçlu hissettiği için ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk ve sadakatten kaynaklanan bu bağlılıkta, örgütten ayrılma durumunda suçluluk duygusu yaşanabilmektedir.

4.2. İşgören Bağlılığında Gelişim Süreci

İşgören bağlılık süreci işe kabul ve sosyalleşme olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçlerde yaşanan deneyimler işgörenlerin bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir.

- İşe Kabul Süreci*; seçme aşamasında adayın eğitim, bilgi ve deneyimleriyle alınan pozisyona uygunluğu ve adayın beklentileriyle örgütün ona sağlayacağı imkanlar açıkça ortaya konulduğunda bir hayal kırıklığı yaşanmayacaktır. Adayın önceki işlerindeki bağlılık eğiliminin İşgören Bağlılığı hakkında fikir verebileceği düşünülmektedir.
- Sosyalleşme Süreci*; örgüte yeni giren bireyin, örgütün değerleri ile ondan beklenen davranışları öğrendiği süreçtir. İşgören, ilk günlerde öncelikle örgüt ve iş yapma biçimlerini gözlemler. Diğer üyelerle tanışma ve beklentilerine dair düşüncelerin belirginleşmesi de bu

dönemde olgunlaşır. İşe başladıktan sonraki birkaç ay içerisinde işgörenin örgüte karşı tutumları netleşmeye başlar.

4.3. İşgören Bağlılığının Etkileri (Sonuçları)

İşgören bağlılığının yaptığı etkilerin başlıcaları aşağıda gibi açıklanabilir.

- a. *Örgütsel Vatandaşlığa Etki*; İşgören Bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri daha yüksek, işyerine zarar verebilecek sapkın davranışlarda bulunma eğilimleri ise daha düşüktür. Bağlılık düzeyi düşük işgörenlerde söylenti, itiraz ve şikâyet gibi istenmeyen davranışlar artmakta, bu ise örgütün başarısına olumsuz etki yapmaktadır (Sökmen & Kenek, 2019).
- b. *Motivasyon ve İş Tatminine Etki*; bağlılık düzeyi yüksek işgörenler kendilerini değerli hissederek daha hevesli, mutlu, iş ve genel yaşam tatminleri yüksek, sağlıklı ve talimatlara kolay uyarlar (Sevimli & İşcan, 2005).
- c. *Performansa Etki*; bağlılığın üç alt boyutuyla performans arasında pozitif ilişki mevcut olup, bağlılık düzeyi yüksek işgörenler daha fazla performans göstermektedirler (Ergun Özler, N.D. 2015: 11).
- d. *Kaliteye Etki*; yüksek seviyeli İşgören Bağlılığının örgütlerin ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkı yaptığı görülmektedir (Örücü & Kışlalıoğlu, 2014).
- e. *Devamsızlığa Etki*; işgörenin, geçerli bir mazereti olmaksızın işe devamsızlık yapmasının en önemli nedenlerinden birisi örgütsel bağlılıktaki düşüştür (Wooden,1995).
- f. *İşe Geç Kalmaya Etki*; örgüt verimliliğine olumsuz etki yapan işe geç kalma davranışı, bağlılık düzeyi düşük olan işgörenlerde daha fazla gözlenmektedir (Duygulu & Abaan, 2007).
- g. *İşten Ayrılma Niyetine ve İşgücü Devir Oranına Etki*; bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerin, örgütten ayrılma eğilimleri düşük olması nedeniyle işletmenin işgücü devir oranını da düşmektedir. İşgücü devir oranı yüksekliği işletme için ekstra maliyet, zaman ve prestij kaybı demektir (Çakar & Ceylan, 2005).
- h. *İş Stresine Etki*; bağlılık seviyesi düşük işgörenlerde iş stresi baskısı daha fazla olduğundan, performansta düşüğe sebep olabilmektedir (Balay,2000).
- i. *Sadakat ve Sorumluluğa Etki*; bağlılık seviyesi yüksek işgörenler daha uyumlu, üretken, daha sadık ve sorumluluk sahibi olurlar (Bayram, 2005).

4.4. İşgören Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

İşgören bağlılığının duygusal, devamlılık ve normatif düzeyde alt boyutları bulunmaktadır. Alt boyutlar düzeyinde işgören bağlılığını etkileyen faktörler ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler*; bireysel özellikler ve mesleki deneyimler.
- Devamlılık Bağlılığını Etkileyen Faktörler*; bireysel özellikler, alternatiflerin yetersizliği ve örgüte yapılmış olan yatırımlar.
- Normatif Bağlılığı Etkileyen Faktörler*; bireysel özellikler, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel yatırımlar (Ergun Özler, N.D. 2015: 7).

İşgören Bağlılığını etkileyen önemli faktörleri ana başlıklar altında aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz;

4.4.1. Bireysel Faktörler

İşgören Bağlılığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler çok güçlüdür. Yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikler bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bağlılık düzeyi çalışma koşulları ve iş ortamına göre değişiklik gösterse bile, bireysel faktörler örgütte kalmada etkili olmaktadır. İşgören Bağlılığını etkileyen bireysel faktörler şunlardır;

- Yaş*; yaş ilerledikçe işgörenin örgütten ayrılma eğilimi düşmektedir. İş tatmininin düşük olması ve iş bulma olanaklarının fazla olması nedeniyle gençlerde bağlılık düzeyi daha düşüktür (Babadağ, 2015).
- Cinsiyet*; kadınlarda İşgören Bağlılığı erkeklerden daha yüksek seyretmektedir. Kadınların terfi ve yetkilendirmesi gibi durumlarda bağlılıkları ve performansları daha fazla artış göstermektedir (Akmaç, 2016).
- Medeni durum*; özellikle kadınlar olmak üzere, evli veya boşanmış işgörenler ayrılmanın maliyetini dikkate alarak, bekarlardan daha fazla bağlılık göstermektedirler (Babadağ, 2015).
- Eğitim*; eğitim seviyesi ile İşgören Bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki olup, eğitim düzeyi yükseldikçe daha yüksek beklentiye giren işgörenlerin bağlılıkları zayıflamaktadır. İyi derecede mesleki bilgiye sahip işgörenler, farklı örgütlerdeki cazip alternatifleri izlemektedirler (Yalçın & İplik, 2005).
- Kıdem*; işgörenin işletmede hizmet süresiyle duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunur. Kıdemi az ve genç

işgörenlerin bağlılık düzeyleri daha düşük ve işten ayrılma eğilimleri daha yüksektir (Yalçın & İplik, 2005). Örgütte aynı pozisyonda geçen uzun süre ise bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

- f. *Psikolojik Sözleşme*; psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerin karşılanmadığını hisseden işgören işine ve işyerine karşı olumsuz tutum takınabilmekte ve bağlılık düzeyi düşüş göstermektedir (Güney & Turan, 2021).

4.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İşin kapsamı, rol belirsizliği veya çatışması, katılım, ödüllendirme, iş yükü, stres, takımlar, otonomi vb. iş ve role ilişkin faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2003).

- a. İşgören göreviyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığında “rol belirsizliği” uyumsuz isteklerle karşılaşması durumunda ise “rol çatışması” yaşayabilmekte ve bu durum işgören bağlılığına olumsuz yönde etki etmektedir (Öztürk & Şeremet, 2021).
- b. İyi tanımlanmış örgütsel beklentilerle, bireysel beklentiler arasında “uyum” sağlandığında İşgören Bağlılığı gelişmektedir (Gündoğan, 2009).

4.4.3. Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

- a. Yöneticiyle işgören arasındaki olumlu ilişkiler, örgütsel iklim ve güven ortamı bağlılıkla ilişkili faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2003).
- b. Örgüt içerisindeki paylaşım, dağıtım ve ilişkilerin işgörenlerce “adaletli” olarak algılanması işgören bağlılık düzeyini önemli ölçüde artırmaktadır. Adaletin gözetildiği, yöneticilerin yetkin ve yetkisini kurallara uygun kullandığı bir ortamda, işgören güven hissedecek ve örgüte bağlılığı daha gelişecektir (İçerli, 2010).
- c. Yapıcı geri bildirim, iş zenginleştirme, iş genişletme uygulamaları ve özerklik işgörenlerin sorumluluk almasına, potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmakta ve bağlılığını artırmaktadır (Barutçugil, 2004: 469-470).
- d. Örgütsel iletişimin yetersizliği, “örgütsel sinizm” gibi davranışlar İşgören Bağlılığına olumsuz etki yaparlar (Özgan, Külekçi & Özkan, 2012).

4.4.4. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

Öğüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, hiyerarşik yapısı, sendikal özgürlük, ücret ve kariyer sistemi vb. özellikler İşgören Bağlılığı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003).

- Özgürlükçülük, katılımcılık, demokratik ve *şeffaflık kültürü* bağlılık düzeyinin artmasına katkı yapar (Gündoğan, 2009).
- “*Baskıcı bir yönetim*” ve sıkı denetim uygulanan örgütlerde İşgören Bağlılığı düşük seyretmekte, herhangi bir sorunla karşılaştığında, çözmek yerine kaçmayı tercih etmektedir. İhtiyaç olmadığı halde gözetim işgörenin kendini yetersiz hissetmesine ve bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Gündoğan, 2009).
- Gerektiğinde işgörene verilen “*ödülleri*” için uygun bir ödüllendirmenin yapılması bağlılık seviyelerini yükseltmektedir (Usta & Küçükaltan, 2012).
- İş süreçleri ve yöntemlerini birlikte geliştirmek, örgütsel faaliyet ve amaçlar için “*takım*” halinde çaba göstermek bağlılığa olumlu katkı yapmaktadır (İnce, Bedük & Aydoğan, 2004).
- İşgören Bağlılığı ile “*liderlik*” arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Astların kaygı ve beklentilerini dikkate alan, cesaretlendiren, geleceğe hazırlayan, vizyon sahibi, ihtiyaç, yetenek ve beklentilere göre davranan liderlerin bağlılıkları artırmada etkisi büyüktür (Kırkpınar & İşcan, 2018).

4.4.5. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörleri de şu şekilde sıralanabilir;

- Bir alanda gösterilen uzmanlık, bilgi, beceri ve davranış biçimi olarak tanımlanan “*Profesyonellik*” (Altıok & Üstün, 2014) arttıkça bağlılık seviyesi azalmaktadır.
- İstihdam olanaklarının fazlalığı, iletişim ve ulaşım olanakları ve daha cazip şartlar sunulması işgörenleri uzak mesafelerde de çalışmaya yöneltirken, bu durum işgören bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (Kara & Bozkurt, 2021).
- Türk toplumundaki kolektif “*kültür*” işgörenlerin bağlılıklarını güçlendirmektedir. Örneğin; işgörenin örgütten ayrılma kararı hakkında ailesinin tutumu, iş arkadaşları ve işverene sadakat göstermek gibi (Wasti, 2000). Ayrıca, Türk toplumundaki “*belirsizlik*

ve *değişimden kaçınma*” özelliği de işgörenlerin bir tür devamlılık bağıyla örgütlerinde kalma isteğini artırmaktadır

- d. Örgüt yapılarındaki değişimler, satış ve birleşmeler ile rakipler tarafından devreye sokulan *“ikna stratejileri”* de işgören bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

5. SONUÇ

Hızlı ve sürekli bir değişimle birlikte kıyasıya bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında, başarıyla faaliyetlerine devam etmek isteyen örgütler diğer kaynaklarla birlikte insan kaynağını da daha etkin ve verimli değerlendirmek mecburiyetindedir. Bunun için seçme ve yerleştirmeden başlayarak bütün insan kaynakları süreçleri özenle yürütülmelidir.

Örgütlerde uygulanan yönetim zamanın şartlarına göre aşırı otoriterlikten uzak, teknolojik ve sosyal gelişmeyi dikkate alan ve özellikle mevcut insan kaynağının nitelik ve isteklerine uygun bir yaklaşım sergilemelidir. Bu kapsamda örgüt yapısı, hiyerarşik düzen, iletişim kanalları, çalışma ortamı, iş süreçleri ve çalışma saatlerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Başarıyı hedefleyen örgütler özellikle işgörenlerin bağlılık düzeylerini yükseltmek ve tüm örgüt içinde içselleştirebilmek için özel çaba sarf etmelidirler. İşgörenlerin bağlılık düzeyleri arttıkça örgüt o derece güçlü olacaktır. İşgören bağlılığını arttırmak için; etkili bir kariyer sistemi, uygun iş tanımları, sade bir hiyerarşik kademe, sürekli çalışma güvencesi, liyakat ve kar paylaşımı sistemi gibi uygulamalar devreye sokulmalıdır (Akdemir & Demirkaya, 2016: 461-462).

İş hayatındaki değişen dinamikler doğrultusunda işgören bağlılığını artıracak ve sürekliliğini sağlayacak program ve uygulamaları devreye sokarken, bağlılık seviyesinin kişiye, çevreye ve zamana göre değişebileceğini unutmamalıdır. Akılcı ve dikkatli işgören devam bağlılığına odaklanırken, diğerleri duygusal veya normatif nedenlerle bağlılık duyabilirler. Tüm bağlılık türleri aynı bireyde toplandığında ise kapsayıcı bir psikolojik bağlılık duygusu gerçekleşir (Özkalp & Kirel, 2016; 668).

Bu kapsamda, işgören bağlılığını artırmaya yönelik diğer öneriler ise şu şekilde sıralanabilir;

- İş ve örgüt değerlerine uygun ve bağlılık düzeyi yüksek özellikli işgören seçimine özen göstermek,
- İşe kabul ve sosyalleşme sürecine önem vererek, işgörenlerin örgütsel bağlılığı *“bir norm”* olarak içselleştirmelerini sağlamak,

- İşgören güçlendirme, iş zenginleştirme, iş genişletme ve rotasyon uygulamaları yapmak,
- İşgörenleri örgüte borçlu hissettirecek derecede mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri vermek,
- Tüm iş ve insan kaynakları uygulamalarında şeffaf, objektif ve adaletli davranmak,
- Psikolojik sözleşmeyi sürekli olarak göz önünde bulundurmak,
- İşgörenlerle iletişimi açık ve etkin tutmak, onları dinlemek ve değer vermek,
- İnfomal grupların oluşmasını desteklemek, sosyal faaliyetlerde işgörenlere görev ve sorumluluk vererek örgütün bir parçası olmalarını sağlamak,
- İşgörenlerin olumlu veya olumsuz davranışları hakkında yapıcı geri bildirim ile organizasyonel destek sağlamak,
- Geleneksel sıkı kontrol, cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme yerine, teşvik edici, pozitiflik ve katılımcılığı benimsemek,
- İşlerin organizasyonu ve tasarımında işgörenlerin görüşlerini almak, çalışma şartlarını ve çalışma saatlerini işgörenlerin nitelik ve isteklerine göre, işgörenlerle birlikte düzenlemek, güvenli, aktif ve rahat bir çalışma ortamı kurmak,
- Etkin bir liderlik tarzıyla, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı olduklarını, kişilik, değer, inanç ve yargılarına değer verildiğini hissettirmek.

Kaynakça

- Akdemir, A. & H, Demirkaya (Ed.). (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Orion Kitapevi.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güvenlik İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıok, H. Ö. & Üstün, B. (2014). Profesyonellik: Kavram Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi.7(2), 151-155.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama.
- Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 313-332.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmî Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacıoğlu, N. (1993). Esnek Zaman. Bilim ve Teknik. 306, 380-382. <https://services.tubitak.gov.tr/edergi/konuArsivi.htm?konuId=18>.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15.
- Cartwright, M. (2023). İngiltere Sanayi Devriminde Çocuk İşçiliği. (N. Karaben, Çev.). <https://www.worldhistory.org/trans/tr/2-2216/ingiltere-sanayi-devriminde-cocuk-isciligi/>.
- Çakar & Ceylan. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 52-66.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektörüne Uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü. Sayıştay Dergisi. 59, 125-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713569>
- Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2009). Calling and Vocation at Work. The Counseling Psychologist. 37(3), 424-450. <https://www.researchgate.net/publication/240280400>.
- Duygulu, S. & Abaan, S. (2007, Haziran). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 61-73.
- Ergun Özler, N.D. (Ed.). (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular. 3. Baskı*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (H.B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1916).
- Foote, D. A. & Tang, T. L. (2008). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision*. 46(6), 933-947. <https://www.researchgate.net/publication/234114240>.
- Gündoğan, T. (2009, Eylül). *Örgütsel Bağlılık. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: <https://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf>.
- Güney, M. & Turan, M. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(1), 356-374. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1133497>.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/716029>.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 423-446,
- Kara, E. & Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*. 25(87), 143-160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61775/923553>.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü*. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 5.
- Kırkpınar, S. & İşcan, Ö.F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 21(1), 65-85.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kur'an*. Nisa Suresi, Ayet 32.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Ed.). (2014). *Yönetim Biliminde 49 İnsan, 49 Teori*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Noraazian & Khalipa (2016). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6(12), 16-23. <https://www.academia.edu/44640225>.
- Ören, K. & Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 1(1), 34-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84742>.

- Örücü, E. & Sezen Kışlalıoğlu, S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22), 45-65. <https://dergipark.org.tr/pub/ijmeb/issue/54848/751055>.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2), 113-130.
- Özgan, Külekçi & Özkan (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*. 4(1), 196-205.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. 7. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Z. & Şeremet, G.G. (2021). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 20(4), 1805-1829.
- Özveren, M. (1986). *İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlak, B & Sümel, M. (2023). Yalın Devlet: Geleneksel Yönetimden Yalın Yönetime. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEB-PIR)*. 9(2-1), 346-356.
- Pogorzelski S., Harriot, J. & Hardy, D. (2010). *Yetenekleri Bulmak*. (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Tor Monster Recruitment İK Danışmanlık Ltd.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.). 14. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (orijinal baskı tarihi 2011).
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.V. (2016). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Alfa Akademi Ltd. Şti.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Ataay, İ.D., ... Z. Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*. 2(1), 18-50.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1-2), 55-64.
- Sökmen, A. & Kenek, G. (2019). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Özgeçililik İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(4), 3120-3130.
- Taylor, F.W. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (H.B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1911).
- Uçtu, K. (2023). *Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir*

- Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Usta, I. & Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(2). <https://www.researchgate.net/publication/348558053>.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Sabancı Üniversitesi. (December 2010 - Journal of Occupational and Organizational Psychology). 201-224. <https://www.researchgate.net/publication/264228222>.
- Weber, M. (2011). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Rubu*. (G. Solmaz, Çev.). 3. Baskı. Ankara: Alter Yayınları (orijinal baskı tarihi 1905).
- Weber, M. (1922). *Bürokrasi ve Otorite*. (H.B. Akın, Çev.). 5. Baskı. Ankara: Adres Yayınları.
- Wooden, M. (1995, March). A Disaggregated Approach to the Study of Absence from Work. *Labour & Industry a journal of the social and economic relations of work*. <https://www.academia.edu/18350155/>.
- Yalçın, A. & İplik, FN. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14(1), 395-412.