

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE END. İLİŞ.
ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
VE
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ-
ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Eda KILIÇ

BURSA 2010

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE END. İLİŞ. ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
VE
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ-
ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Eda KILIÇ

Danışman

Prof. Dr. Veysel BOZKURT

BURSA 2010

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı'nda 700713004 numaralı Eda Kılıç'ın hazırladığı "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki- Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı,/...../ 20.... günü -saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının(başarılı/başarısız) olduğuna(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../ 20....

ÖZET

Yazar : Eda Kılıç
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIV + 147
Mezuniyet Tarihi : /.... /2010
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Veysel Bozkurt

Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki- Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama

Bu araştırma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşmanın birbirleriyle ve alt boyutlarıyla olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın evrenini Bursa ve İstanbul'daki çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Bursa'da bir, İstanbul'da üç çağrı merkezindeki 251 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşmanın kuramsal çerçevesi, ikinci bölümde çağrı merkezleri ve çağrı merkezi çalışanlarının genel çerçevesi, son bölümde ise; araştırma bulguları ve sonuçlar bulunmaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşmanın anlamlı düzeyde aynı yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Çağrı merkezi
vatandaşlık
davranışı

ABSTRACT

Author : Eda Kılıç
University : Uludağ University
Department : Department Of Labor Economics and Industrial Relations
Subfield : Sociology of management and labor
Qualification of thesis : M.A. thesis
Number of page : VIX + 147
Date of graduation : /... / 2010
Supervisor : Prof. Dr. Veysel Bozkurt

The Relationship Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior And Alienation- A Research Study On Call Center Employees

The aim of this study is identified the relationship among organizational commitment, organizational citizenship behavior, alienation and their dimensions and the affect of the relationship on call center employees. The questionnaire method has been chosen as data collection. The research population has been consisted of call center employees who worked in the Bursa and İstanbul. In the research sample has been consisted of 251 call center employees who is performing one call center in Bursa and three call centers in İstanbul. The study has three parts. In the first part, the conceptual framework of organizational commitment, organizational citizenship behavior, alienation, in the second part, the general framework of call centers and call center employees and in the last part, findings and results are ranked as. This research results indicated that a high level positive relation among organizational commitment, organizational citizenship, alienation.

Key Words

Organizational
commitment

Organizational
citizenship
behavior

Alienation

Call centers

ÖNSÖZ

Çağrı merkezlerinde çalışanlar dünyanın dört bir yanında çalışmalara konu edilmektedir. Türkiye' de çok uzun bir geçmişi bulunmasa da her geçen gün araştırmacıların ilgisini daha fazla çekmektedir. Çağrı merkezleriyle ilgili böyle bir çalışma hem rekabet açısından avantaj sağlamada hem örgütlerin verimliliğini arttırmada rol oynayan çağrı merkezlerinde diğer çalışma türlerinden çok farklı bir çalışma türünün bir parçası olan müşteri temsilcilerinin çalışma hayatında önem taşıyan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma düzeylerini ve bu düzeylerin birbiriyle ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın her aşamasında yönlendirmelerini, yardımlarını ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Veysel BOZKURT'a, maddi, manevi destekleri ve her zaman yanımda oldukları için sevgili anneme, babama ve kardeşim Esin KILIÇ'a, çalışmamda daima beni yüreklendirdiği ve özellikle anket verilerinin elektronik ortama girilmesinde yardımcı olduğu için Özcan ERÇİN'e, tüm yardımlarından ötürü Betül YAVAŞOĞLU'na, çok değerli dostluklarını hiçbir zaman esirgemeyen arkadaşlarım Nazlı SARGIN, Emel SARGIN ve Feyza ÇANKAYA YÜCEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bursa, 2010

Eda KILIÇ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	İİ
ÖZET.....	İİİ
ABSTRACT.....	İV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	Xİ
TABLolar.....	Xİİ
ŞEKİLLER.....	Xİİİ
SİMGELER.....	XİV
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA.....	3
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1. Kavram.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılığa Yaklaşımlar.....	4
1.2.1. Becker'in yaklaşımı.....	4
1.2.2. Kanter'in yaklaşımı.....	5
1.2.3. Buchanan'ın yaklaşımı.....	5
1.2.4. Etzioni'nin yaklaşımı.....	6
1.2.5. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı.....	6
1.2.6. Salancik' in yaklaşımı.....	7
1.2.7. Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımı.....	7
1.2.8. Wiener'in yaklaşımı.....	7
1.2.9. O'Reilly-Chatman'ın yaklaşımı.....	8
1.2.10. DeCotiis ve Summers' in yaklaşımı.....	8
1.2.11. Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	8
1.2.12. Meyer-Allen'ın yaklaşımı.....	9
1.3. Çok-Boyutlu Modeller İçindeki Diğer Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	11
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	12
1.4.1. Kişisel özellikler.....	12
1.4.2. İşle ilgili özellikler.....	13
1.4.3. Rolle ilgili özellikler.....	13
1.4.4. Örgütsel özellikler.....	14
1.4.5. Grup/Lider ilişkileri.....	14
1.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları.....	15
1.5.1. Düşük bağlılık düzeyi.....	15
1.5.1.1. Birey için olumlu sonuçları.....	15
1.5.1.2. Örgüt için olumlu sonuçları.....	16
1.5.1.3. Birey için olumsuz sonuçları.....	16
1.5.1.4. Örgüt için olumsuz sonuçları.....	16
1.5.2. Orta bağlılık düzeyi.....	17

1.5.2.1. Birey için olumlu sonuçları	17
1.5.2.2. Örgüt için olumlu sonuçları.....	17
1.5.2.3. Birey için olumsuz sonuçları	18
1.5.2.4. Örgüt için olumsuz sonuçları	18
1.5.3. Bağlılığın yüksek düzeyi	18
1.5.3.1. Birey için olumlu sonuçları	18
1.5.3.2. Örgüt için olumlu sonuçları.....	18
1.5.3.3. Birey için olumsuz sonuçları	19
1.5.3.4. Örgüt için olumsuz sonuçları	19
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	22
2.1. Kavram	22
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi	23
2.2.1. Barnard	23
2.2.2. Roethlisberger ve Dickson	24
2.2.3. Katz ve Kahn	25
2.2.4. Blau-Sosyal Değişim Teorisi	26
2.2.5. Lider-Üye Değişimi Teorisi (LMX)	27
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri	27
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler	28
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yaklaşımlar	31
2.5.2.1. Bateman ve Organ	31
2.5.2.2. Smith, Organ ve Near	31
2.5.2.3. Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter.....	31
2.5.2.4. Williams ve Anderson.....	32
2.5.2.5. Motowidlo ve Van Scotter	32
2.5.2.6. Podsakoff ve MacKenzie	33
2.5.2.7. Van Dyne, Graham ve Dienesch	34
2.5.2.8. Moorman ve Blakely	35
2.5.2.9. Van Scotter ve Motowidlo	35
2.5.2.10. Farh, Earley ve Lin	35
2.5.2.11. Van Dyne ve LePine	36
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	36
2.6.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme (Altruism)	37
2.6.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)	37
2.6.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)	37
2.6.4. Sivil Erdem/Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue).....	37
2.6.5. Centilmenlik (Sportmanship).....	38
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Fonksiyonları	38
3. YABANCILAŞMA	40
3.1. Kavram	40
3.2. Yabancılaşmayla İlgili Kavramlar	42
3.2.1. Anomi (Anomie)	42
3.2.2. Stres	42
3.2.3. Çatışma	43
3.3. Yabancılaşma Kavramına Yaklaşımlar.....	43
3.3.1. G.W. Friedrich Hegel.....	43
3.3.2. Adam Smith	44
3.3.3. Karl Marx	44
3.3.4. Emile Durkheim	46
3.3.5. Bruno Bauer	47
3.3.6. J. Gottlieb Fichte	47
3.3.7. Karl Feuerbach.....	47

3.3.8. Max Weber	48
3.3.9. Simmel	48
3.3.10. Herbert Marcuse	48
3.3.11. Charles Wright Mills	49
3.3.12. Erich Fromm	49
3.3.13. Melvin Seeman	50
3.4. Yabancılaşma Türleri	52
3.5. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı	53
3.6. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Etmenleri	53
3.6.1. Yabancılaşmaya yol açan örgütsel etmenler	54
3.6.2. Yabancılaşmaya yol açan çevresel etmenler	56
3.7. Yabancılaşmadan Etkilenmiş Olan Bireyin En Belirgin Özellikleri	58
3.8. Yabancılaşmanın Toplumsal Boyutu	59
3.9. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	59
3.10. Örgütsel Yabancılaşma Yönetimi	60
3.11. Yabancılaşmaya Karşı Alınacak Önlemler	61
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YAKLAŞIMLAR	64

2. BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ (CALL CENTER)	69
1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI	69
2. DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ	71
3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN KAVRAMLAR	73
4. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN YARARLARI	75
5. ÇAĞRI MERKEZLERİ KURULUM BİLEŞENLERİ	77
5.1. Strateji	77
5.2. Süreç	77
5.3. İnsan Kaynağı	77
5.3.1. Çağrı Merkezlerinde Performans	78
5.3.1.1. Çağrı merkezi için performans yönetimi	78
5.3.1.2. Çağrı merkezi çalışanlarının performans yönetimi:	80
5.4. Teknoloji	83
6. DÜNYADA RAKAMLARLA ÇAĞRI MERKEZLERİ	83
7. TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ	85
7.1. Sektörel Dağılım	87
7.2. Hizmet Kullanım Yoğunlukları	87
7.3. Teknoloji Kullanım Yoğunlukları	87
7.4. Seat Büyüklüğü	87
7.5. Cinsiyet Dağılımı	88
7.6. Yaş Dağılımı	88
7.7. Eğitim Dağılımı	88
8. TÜRK ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ SORUNLARI	88
9. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ SORUNLARI	90

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ-ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE UYGULAMA	99
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KONUSU, EVRENİ, ÖRNEKLEMİ, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ	99

2. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	101
2.1. Güvenilirlik Analizi	101
2.1.1. Örgütsel bağlılık için güvenilirlik testi	101
2.1.1.1. Duygusal bağlılık	101
2.1.1.2. Normatif bağlılık	101
2.1.2. Yabancılaşma için güvenilirlik testi.....	101
2.1.2.1. Güçsüzlük	101
2.1.2.2. Anlamsızlık	102
2.1.2.3. Kendine yabancılaşma	102
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bölümü Güvenirlik Testi	102
2.1.3.1. Özgecilik	102
2.1.3.2. Vicdanlılık.....	102
2.1.3.3. Sportmenlik.....	102
2.1.3.4. Nezaketlilik.....	102
2.1.3.5. Sivil erdem	102
2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler	103
2.2.1. Cinsiyet dağılımı.....	103
2.2.2. Yaş dağılımı	103
2.2.3. Medeni durum dağılımı	103
2.2.4. Eğitim durumu dağılımı	104
2.2.5. Çalışanların işyerinin bulunduğu şehirlere göre dağılımı.....	105
2.2.6. Çalışanların çalıştığı firmaya göre dağılım.....	105
2.2.7. Çalışanların çalışma hayatında bulunma sürelerine göre dağılım ...	105
2.2.8. Çalışanların örgütte çalışma sürelerine göre dağılımı.....	106
2.2.9. Gelir durumuna göre dağılım.....	106
2.3. Bağımsız Örneklemeler için Yapılan Analizler	107
2.3.1. Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler.....	107
2.3.1.1. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "örgütte çalışma süresi" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi.....	107
2.3.1.2. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "medeni durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	107
2.3.1.3. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "eğitim durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	108
2.3.1.4. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "çalışılan firma" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	108
2.3.1.5. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi	109
2.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik değişkenler	110
2.3.2.1. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "örgütte çalışma süresi" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi.....	110
2.3.2.2. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "medeni durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi.....	110
2.3.2.3. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "eğitim durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	111

2.3.2.4. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "çalışılan firma" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi.....	112
2.3.2.5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi	113
2.3.3. Yabancılaşma ve demografik değişkenler	113
2.3.3.1. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "örgütte çalışma süresi" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi.....	113
2.3.3.2. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "medeni durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	114
2.3.3.3. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "eğitim durumu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	114
2.3.3.4. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "çalışılan firma" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi	114
2.3.3.5. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi	115
2.3.4. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma ve alt boyutlarının ilişki analizleri (korelasyon).....	116
2.3.4.1. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişki	116
2.3.4.2. Örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ilişkiler	118
2.3.4.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ilişkiler	120
SONUÇLAR	122
KAYNAKLAR.....	126
EKLER.....	141
EK 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, YABANCILAŞMA VE ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	142
EK 2: ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI.....	143
ÖZGEÇMİŞ	146

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
AB	Avrupa Birliği
ACD	Automatic call distribution
ACW	After call work
akt.	Aktaran
AHT	Average Handle Time
ANI	Automatic Number Identification
Ark.	Arkadaşları
ASR	Answer-seizure ratio
ATB	All Trunks Busy
c.	Cilt
CMS	Call management system
CTI	Computer telephony integration
çev.	Çeviren
DNIS	Dialed Number Identification Service
ed.	Editör
FTE	Full -Time Equivalent
IVR	Interactive voice response
nu.-no.	Numara-Number
ÖVD	Örgütsel vatandaşlık davranışı
pp.	Page to page
Sig.	significant
ss.	Sayfadan sayfaya
Std.	Standart
sy.	Sayı
ts.	Basım tarihi yok
vol.	Volume
vb.	Ve benzeri
v.dđr.	Ve diğerleri

TABLULAR

Tablo 1: Farklı Bağlılık Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	21
Tablo 2: Farklı Araştırmacıların Yabancılaşma Tanımları.....	41
Tablo 3: Değer Uygunluğu İle Genelleştirilmiş Sadakat ve İtaatle Belirlenmiş Bağlılık Tipi ve Şiddeti (ve Yabancılaşma Olasılığı)	67
Tablo 4: Gelen ve Giden Çağrılarla Sunulan Hizmetler.....	70
Tablo 5: Çağrı merkezi bileşenleri	83
Tablo 6: Cinsiyet Değişkeninin Dağılımı.....	103
Tablo 7: Yaş Değişkeninin Dağılımı.....	103
Tablo 8: Medeni Durum Değişkeninin Dağılımı	103
Tablo 9: Eğitim Durumu Değişkeninin Dağılımı.....	104
Tablo 10: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Durumu Dağılımı.....	104
Tablo 11: Çalışanların İşyerlerinin Bulunduğu Şehirlere Göre Dağılımı	105
Tablo 12: Çalışanların Çalıştığı Firmaya Göre Dağılımı	105
Tablo 13: Çalışanların Gruplandırılmış Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	105
Tablo 14: Çalışanların Örgütte Çalışma Sürelerinin Gruplarına Göre Dağılımı	106
Tablo 15: Çalışanların Gruplandırılmış Gelir Dağılımı	106
Tablo 16: İşyerinde Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi	107
Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi	107
Tablo 18: Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi	108
Tablo 19: Çalışılan Firma ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi	108
Tablo 20: Çoklu karşılaştırma-Tukey testi sonuçları (Firma-Örgütsel Bağlılık)	109
Tablo 21: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık için T-testi Sonuçları.....	109
Tablo 22: İşyerinde Çalışma Süresi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi	110
Tablo 23: Medeni Durum ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi.....	110
Tablo 24: Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi Sonuçları (Medeni Durum-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı).....	111
Tablo 25: Eğitim Durumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi.....	111
Tablo 26: Firma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi Sonucu.....	112
Tablo 27: Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi Sonuçları (Firma-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)	112
Tablo 28: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık için T-Testi Sonuçları.....	113
Tablo 29 : Çalışma Süresi ve Yabancılaşma Anova Analizi	113
Tablo 30: Medeni Durum ve Yabancılaşma Anova Analizi	114
Tablo 31: Eğitim Durumu ve Yabancılaşma Anova Analizi	114
Tablo 32: Firma ve Yabancılaşma Anova Analizi	114
Tablo 33: Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi Sonuçları (Firma-Yabancılaşma).....	115
Tablo 34: Cinsiyet ve yabancılaşma için T-testi Sonuçları.....	115
Tablo 35: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yabancılaşma ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	116
Tablo 36: Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	116
Tablo 37: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 38: Örgütsel Bağlılık-Yabancılaşma Arasındaki İlişki	118
Tablo 39: Örgütsel Bağlılık, Yabancılaşma ve Alt boyutları Arasındaki İlişkiler	119
Tablo 40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	120
Tablo 41: Örgütsel Bağlılık, Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	121

ŞEKİLLER

Şekil 1. İşyeri Bağlılığının Genel Modeli	10
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	65

SİMGELER

f:	Frekans
N:	Örneklem Büyüklüğü
Ss:	Standart Sapma
p:	Anlamlılık Derecesi (=Manidarlık) (significance)
%:	Yüzde
<:	Küçük
>:	Büyük
α :	Alpha
H:	Hipotez

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin verimliliği insan verimliliğiyle doğru orantılıdır. Sanayi devriminin ardından verimlilik ürünün miktarıyla ölçülürken, ürünü imal eden güç göz ardı ediliyordu. Teknolojik gelişmeler ve verimliliğe bakış açısının modernleşen toplumlarda her geçen gün değişmesi, verimlilikte insan faktörünün öneminin anlaşılmasına yol açmıştır.

Üretim artık yalnızca sanayi alanında sınırlı kalmamış, hizmet alanında da her geçen gün önem kazanır hale gelmiştir. Bu gelişme de işgücünün önemini biraz daha arttırmıştır. Bilhassa müşteri memnuniyetini sağlamak işletmelerin öncelikli hedefi haline gelmiştir. Bunu sağlamak ise kurumsal yapılar içerisinde özel birimlerin oluşturulmasıyla mümkün olabilir. Bu nedenle çağrı merkezleri müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak bu noktada temel misyonu müşteri memnuniyetini sağlamak olan çağrı merkezi çalışanlarının memnuniyetinin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar duygularından bağımsız bir varlık olarak ele alınamazlar. Bir işten tatmin olmak yalnızca maddi kazançlarla sınırlı değildir. Takdir görmek, motive edilmek, kendini değerli hissetmek en az maddi kaygılar kadar önemlidir. İnsan gücünün en verimli şekilde kullanılabilmesi için sürekli geliştirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir.

İşgücü devrinin yoğun olduğu çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcilerinin yaptıkları işin niteliğinden kaynaklanan sıkıntılardan etkilenmemeleri ve örgütte kalmaya devam etmeleri için örgütsel bağlılıklarının sağlanması devamında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin artmasında ve yabancılaşma düzeylerinin azalmasında etkili olacaktır.

Bu çalışmanın amacı; örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbiriyle ilişkisinin ve çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Ayrıca bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkileri belirlenerek örgütlerin devamlılığı ve verimliliği açısından yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma kavramlarının kuramsal çerçevesine ve kavramların birbiriyle olan ilişkilerini ele alan önceki çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, çağrı merkezlerinin yapısı, dünyada ve Türkiye’de çağrı merkezlerinin gelişimi, çağrı merkezi çalışanlarının yaşadıkları sorunlar ele alınmıştır.

Son bölümde ise, konuyla ilgili yapılan araştırma, analizler ve sonuçlar yer almaktadır.

Araştırma Bursa ve İstanbul’daki çağrı merkezlerinde çalışan 251 çağrı merkezi çalışanını kapsamaktadır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için, Allen ve Meyer’ın çoklu örgütsel bağlılık modeli doğrultusunda geliştirmiş oldukları örgütsel bağlılık ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek için, Podsakoff v.dğr.’nin geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, yabancılaşma düzeylerini ölçmek için ise, Mottaz’ın geliştirdiği örgütsel yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanlardan anket yoluyla toplanan veriler “SPSS 13.0 For Windows” programına girilmiş ve analizler bu programda yapılmıştır. Elde edilen verilere güvenilirlik, frekans ve yüzde, ortalama ve standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Böylece örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşmanın birbiriyle olan ilişkileri açıklanmıştır.

Sonuçlar kısmında ise elde edilen sonuçlar açıklanmış ve konuyla ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Kavram

En genel anlamıyla eylemin özgürlüğünü sınırlanan yükümlülükler olarak tanımlanabilecek bağlılık kavramına yönelik pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımlar geliştirilmiştir. Farklı araştırmacılara göre bağlılık (akt. Meyer-Herscovitch 2001: 302):

- Becker: Bir kişinin, yan bahis yaparak, faaliyetin tutarlı çizgisiyle ilgisiz çıkarları birleştirdiği zaman ortaya çıkar (1960: 32).
- Salancik: Bireyin eylemleriyle ve kendi bağlılık faaliyetlerini destekleyen inançlara bu eylemler aracılığıyla bağlı olma durumudur (1977: 62).
- Scholl: Beklenen adalet koşulları karşılanmadığı ve işlevsel olmadığı zaman davranışsal yönü sürdürmek için harekete geçen dengeleyici güçtür (1981: 593).
- Brickman: Bireyin aksi takdirde davranışını değiştirmek için teşvik edileceği koşullar altında bireysel davranışı dengeleyen güçtür (1987: 2).
- Oliver: Birinin, belirli bağlılık hedefine doğru açılan yolda hareket etme isteğidir (1990: 30).
- Brown: Kişinin, değişken tutumlar ve kaprisler karşısında bile bağlılığı kabullenmesini gerektiren lütufkar bir güçtür (1996: 241).

Örgütsel bağlılık ise;

- Bir bireyin özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte bağlanmasının göreceli kuvvetidir (Mowday-Steers-Porter 1979: 226).
- Örgütsel hedefler ve çıkarları karşılayan biçimde hareket etmeye yönelik normatif baskıların bütünüdür (Wiener 1982: 421).
- Birey tarafından örgüt için hissedilen psikolojik bağlılık; bireyin, örgütün özelliklerini ya da perspektiflerini benimsemeyi veya özümsemeyi kabul etmesini yansıtır (O'Reilly-Chatman 1986: 493).

- Bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (olası işgücü devrinin daha az olmasını sağlar) (Allen-Meyer 1990: 14).
- Bireyin örgüte bağlanması ya da bağlıdır (Mathieu-Zajac 1990: 171).

1.2. Örgütsel Bağlılığa Yaklaşımlar

Literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel bağlılık farklı yaklaşımlarla incelenmiştir. Burada bu yaklaşımlara değinilerek örgütsel bağlılık daha geniş bir şekilde incelenmeye çalışılacaktır.

1.2.1. Becker'ın yaklaşımı

Becker (1960), bağlılıkta yan bahis kavramından söz eder. Becker'a göre, bağlılık duyan kişi, başlangıçta sürdürdüğü davranışın yanı sıra o davranışla doğrudan ilgisi olmayan diğer çıkarları doğrultusunda hareket eder. Sürdüğü davranışlarla son pazarlık devresine geldiğinde değerini bahse koyar. Ancak pazarlık devresindeki tutumunda sergileyeceği tutarsızlık, maliyeti fazla olacağından alternatifler arasında yer almayacaktır.

Bağlılığın önemli öğeleri, bu örnekte ortaya çıkmaktadır. İlk olarak birey, eylemin belirli sınırlarına saygı ile örgütle zorunlu olarak ilgili olmayan diğer çıkarlar ve faaliyetler için sonuçlara sahip bir iradenin olduğu bir durumdadır. İkinci olarak birey, önceki eylemleriyle bu konumda kendini yerleştirir. Son olarak bağlılık duyan kişi, yan bahis yaptığından haberdar olmalı ve bu olayda kararının ötesinde sonuçlara sahip olacağını kabul etmelidir. Kişinin önceki hareketi ile yaratılan çıkarın kabul unsuru, bağlılığın zorunlu bir bileşenidir. Çünkü kişinin, çıkarı söz konusuysa bile, zorunlu olduğunu fark etmedikçe uygulamak için rol yapmayacaktır (yan bahsini kazanmak amacıyla rol yapmayacaktır).

Becker, bağlılığın, sonucu olan tutarlı faaliyetten bağımsız belirlenebildiği açıklamıştır. Daha fazla ödeme için olmayan yan bahis ve bunun, teklif edilen bedeli esasa bağlamakla yarattığı ekstra ilgi, daha fazla ödemeyi reddetme gerçeğinden bağımsız meydana gelir. Becker'a göre, böylece, davranışta tutarlılığın bir açıklaması olarak bağlılık önerildiğinde, buradaki gibi bir önerideki önemli bileşenlerin bağımsız gözlemlerine sahip olunmalıdır. Bunlar; (a) kişinin önceki eylemlerinin, faaliyetin tutarlı bir çizgisini takip eden önceki bazı ilgisiz çıkarlara bahse girmesi; (b) mevcut faaliyetinde bu başlangıçtaki ilgisiz çıkarın bağlılığının kişi tarafından kabulü ve (c) faaliyetin sonuç veren tutarlı çizgisidir.

1.2.2. Kanter'in yaklaşımı

Kanter (1968), bağlılığı, devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve denetim bağlılığı olmak üzere üç farklı biçimde ele almıştır.

Devam bağlılığı (continuance commitment); örgütün devamlılığı için çalışanın kendini adanması ve yatırım yapması şeklinde tanımlanabilir. Kendini adanmak, üyeliğin pozitif olarak algılanması sonucu gruba ait olmak için gönüllü olma durumu şeklinde açıklanabilir. Yatırım ise, kişinin mevcut bağlılığın gelecekteki kazançta izin vermesidir. Bu bağlılık biçiminde çalışanın örgütten ayrılması maliyetli hale gelecektir.

Uyum bağlılığı (cohesion commitment); Bireyin duygu birikiminin gruba yüklenmesidir; duygusal tatmin, kapalı görüşlü bir gruba katılım ve grubun tüm üyeleriyle özdeşleşmeden kaynaklanır. Bu bağlılık, sosyal ilişkilerin düzenlenmesi bağlılığıdır. Burada iki kavram söz konusudur; feragat ve paylaşma. Feragat, bireyin grup uyumu için yıkıcı olabilecek her türlü ilişkiden vazgeçerek grupla bireyin ilişkisini arttırmayı içerir. Katılım süreci ise, bütünün parçası olmak, kolektif bütünün tüm üyeleriyle özdeşleşmek için ayrılıktan vazgeçmek ve grupla kaynaşmak olarak tanımlanabilir.

Denetim bağlılığı (control commitment); sosyal kontrole bağlılık veya normlara bağlılık, bir kişinin pozitif yönelimlerini korumayı, öz-kimliğinin terimlerinde sistemin gerekliliklerinin doğru bir biçimde dikkate alınması için simgesel çevresini tekrar tanımlamayı ve ahlaki bir zorunluluk olan yönetime itaati içerir. Diğer bir deyişle bireyin kendi davranışlarını örgütün normlarına uygun hale getirmesidir. Bu bağlılık biçiminde utanç ve teslimiyet esastır. Utanç süreçleri, organizasyonun büyüklüğünden önce bireyin küçüklüğünü vurgular; grup kişinin özerk kimlik hissini azaltır, öyle ki kişi eğer grubun normlarına kendiliğinden bağlı kalmazsa öz-saygıya sahip olamaz. Teslimiyet, bir kişinin karar-uygulama ayrıcalığının daha büyük bir güce bağlanması ve bireyin hayatına, otoritenin yön ve anlam vermesini kabullenmesidir.

1.2.3. Buchanan'ın yaklaşımı

Buchanan, bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma ve bir kişinin rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması şeklinde tanımlamıştır. Buchanan, örgütsel bağlılığı özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç gruba ayırmıştır (1974):

Özdeşleşme (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemesidir.

Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün faaliyetlerine psikolojik olarak katılması veya bu faaliyetlerin içine çekilmesidir.

Sadakât (Loyalty): Kişinin, örgüte duygusal hislerle bağlanmasıdır.

1.2.4. Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, örgütlerde bağlılığın, negatif bağlılıktan (yabancılaştırıcı bağlılık), tarafsız bağlılığa (hesapçı bağlılık) ve pozitif bağlılığa (ahlaki bağlılık) doğru bir sıralamada ilerlediğini ortaya koymuştur.

1. Yabancılaştırıcı bağlılık; bireyin, örgütün cezalandırıcı ve zararlı olduğunu hissettiğinde ortaya çıkar.
2. Hesapçı bağlılık ile üyeler, bağlılık düzeylerini güdüleriyle eşleşmelerine göre ayarlar.
3. Ahlaki açıdan bağlılık, standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Etzioni 1975'den akt. Newton-Macfarlane Shore 1992: 277).

1.2.5. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977), çalışanların örgütsel bağlılığını ödüllere dayalı devrelerle açıklamışlardır. Bu devreler anlatımsal devre ve araçsal devre olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Çalışanların sistem içerisindeki davranışları sistem içerisindeki ödüllerin ve dış ya da araçsal ödüllerin birleşimi sonucunda meydana gelir. İç ödüller sistemin temel eylemlerinin bir parçası olmasından ötürü anlatımsal devreyi ifade ederken, dış ödüller ise kişilerin, örgüt içerisindeki rolleri karşılığı almış oldukları maaşları ya da çalışma arkadaşlarıyla bir arada olmaktan keyif almaları gibi dış düşüncelerle örgüt içi rollerini belirlemesinden ötürü araçsal devreyi ifade eder. Bu iki kavramın karşılaştırılmasında ise görev gereksinimleri, ortak değer ve beklentiler ve kural yürütme gibi örgütün üç temel öğesi söz konusudur. İşin kendisinin yarattığı tatmin anlatımsal devreyle açıklanırken, ödül, cezadan kaçma gibi harekete geçiricilerin yarattığı tatmin ise araçsal devreyi açıklamaktadır. Anlatımsal devrede örgüt içerisinde kalma isteği oluşmasına karşın, araçsal devrede örgüte devam düşük düzeyde olacaktır (Katz-Kahn 1977: 129-131).

1.2.6. Salancik' in yaklaşımı

Salancik (1977), bağlılığı davranışsal yaklaşımla ele almaktadır. Salancik, bağlılığı bireyin davranışsal eylemlere bağlanması olarak tanımlar. Birey, önceki davranışlarına bağlanarak onlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir. Bağlılık, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Salancik, bütün davranışların eşit olmadığını belirtmiştir. Sonraki tutumlar ve davranışların önceki eyleme bağlayıcılığı veya bağlılığının derecesi onların bağlayıcılığını gerçekleştiren davranışsal eylemlerin niteliklerine bağlıdır. Bu nitelikler aktörün, iç veya dış nedenlerden kaynaklanan esas davranışı algılayabilme derecesine bağlıdır (O'Reilly-Caldwell 1981). Başka bir deyişle, bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleri, mevcut davranış biçimleriyle yeni davranış biçimlerinin uyumu sonucu oluşur.

1.2.7. Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık bireyin, örgütün amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmak için istek duymasını ifade eder. Davranışsal bağlılık ise, bireyin davranışsal faaliyetlerden kaynaklanan bağlılığını açıklar. Bu iki bağlılık türü arasında dairesel bir ilişki bulunmaktadır. Yani tutum olarak bağlılık, bağlılık davranışlarının gerçekleşmesine yol açarken, bağlılık davranışları tutumsal bağlılığı güçlendirir. Birey, geçmişte örgüte bazı yatırımlar yapmışsa davranış olarak bağlılık göstermektedir. Çünkü örgüte bir yatırımı olmuşsa örgütten ayrılmak birey için zor olacaktır. Şayet çalışan para, kariyer vb. araçsal nedenlerden ötürü bağlılık davranışı sergiliyorsa bu yalnızca davranışsal bağlılıktır. Bu kişinin tam anlamıyla örgüte bağlılık hissettiğini söylemek mümkün olmayacaktır. Ancak bireyin örgütle ve örgütün amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi durumunda örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir (Mowday-Porter-Steers 1982).

1.2.8. Wiener'in yaklaşımı

Wiener (1982), araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan bir model kurmuştur. Araçsal güdüleme, hesapçı, faydacı ve kendine-yönelik ilgilere dayanır. Öte yandan, örgütsel bağlılık, motivasyonun, değer-temelli olduğunu veya ahlaki temellere dayandığını temsil eder. Bu ahlaki veya normatif inançlar, organizasyonun başarı ve çıkarlarını karşılayan bir yolda davranma baskılarını içselleştirme durumunu yaratır. Böylece, araçsal olarak motive edilen roller kendine

yönelik olmasına rağmen, normatif güdülenme rolleri örgüte yöneliktir (Wiener 1982'den akt. Newton-Macfarlane Shore 1992: 277).

1.2.9. O'Reilly-Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986)'da örgütsel bağlılık, tipik olarak bir bireyin örgüte karşı iş bağlılığını, sadakati ve organizasyonun değerlerine duyulan inancı kapsayan psikolojik bağı şeklinde anlaşılmaktadır.

Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat/uyma, özdeşleşme ve içselleştirme. İlk aşamada, itaat, bir kişinin çoğunlukla gelir gibi kazanımlar elde etmek için diğerlerinin etkisini kabul etmesidir. İkinci aşama olan özdeşleşme, tatmini sürdürmek için bireysel kabullerin etkilenmesidir. Bu süreç kendini tanımlama ilişkisi olarak adlandırılabilir. Diğer bir deyişle kişi, sahip olduğu tatmini sürdürmek için örgütün değerlerini bireysel değerleriyle özdeşleştirmektedir. İnsanlar, bir örgüte ait olmaktan gurur duyarlar. Bağlılığın son aşaması olan içselleştirme ise bireyin, kişisel değerleriyle uyumlu ve doğası gereği tatmin edici olan örgüt değerlerini bulmasıdır (O'Reilly 1989).

1.2.10. DeCotiis ve Summers'ın yaklaşımı

DeCotiis ve Summers örgütsel bağlılığı tutumsal olarak ele almış ve bunu dört koşula bağlamıştır. Bunlardan birincisi; çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmesidir. İkincisi; örgütsel rolüne, içselleştirdiği tüm amaç ve değerlerle bağlanmasıdır. Üçüncüsü; bağlandığı amaç ve değerlere hizmet etmek adına örgütte kalma isteği duymasıdır. Dördüncüsü ise; kendi amaçlarına ulaşmak için bu amaç ve değerleri araç olarak kullanmak yerine bu amaç ve değerlere uygun olarak davranması ve bu amaç ve değerlere faydasının olması adına çaba göstermesidir (DeCotiis-Summers 1987'den akt. Balay 2000: 26). Burada sözü edilen dördüncü evrenin, aslında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen davranış biçimi olduğu söylenebilir.

1.2.11. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelini araştırmak için Etzioni'nin gösterdiği yolu ve Kidron, Gould ile Angle ve Perry tarafından yapılan çalışmaları izleyerek örgütsel bağlılığın üç boyutunu tanımlamıştır.

- Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal içerikli perspektifinden birini temsil eder. Etzioni bunu ahlaki yakınlaşma olarak adlandırmakta,

simgesel bir itaat yapısından çıkmak olarak görmektedir. Ahlaki bağlılık, kabullenme yoluyla örgütsel başarılarla özdeşleşme olarak tanımlanır.

- Hesapçı bağlılık, örgütsel bağlılığın daha önce tanımlanan araçsal bakışını temsil eder. Çalışanın aldığı teşviklerin katkılarla denk olmasına dayanan bir örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılık türü alışveriş ilişkisine dayanmaktadır.
- Yabancılaştırıcı bağlılık, alternatiflerin yokluğunun fark edilmesinden doğar. Yabancılaştırıcı bağlılık duyan çalışan, kontrol eksikliği hisseder. Diğer bir deyişle örgüt üzerinde kontrolünün olmadığını anlar. Hesapçı bağlılık duyan çalışanın, örgütsel ödüller verilen emekle eşit olmadığı zaman örgütten çıkması olasıdır. Halbuki yabancılaştırıcı bağlılık duyan çalışan, emek için ödüllerde algılanan açığa rağmen örgütte kalır. Böylece yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel üyeliği muhafaza etme niyetleriyle, örgütsel taleplerin birleşmesi için düşük yoğunluklu niyetler olarak tanımlanan negatif bir örgütsel bağlılıktır.

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini örgütsel bağlılığı açıklamak için uygun bulmakla beraber modelin bazı eksikleri olduğunu savunurlar. Penley ve Gould'a göre ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık deneysel olarak birbirinden ayrıdır. Bağlılığın bu üç boyutu modern örgütlerde bireyler arasında ayrı ayrı ya da bir arada bulunabilir.

1.2.12. Meyer-Allen'in yaklaşımı

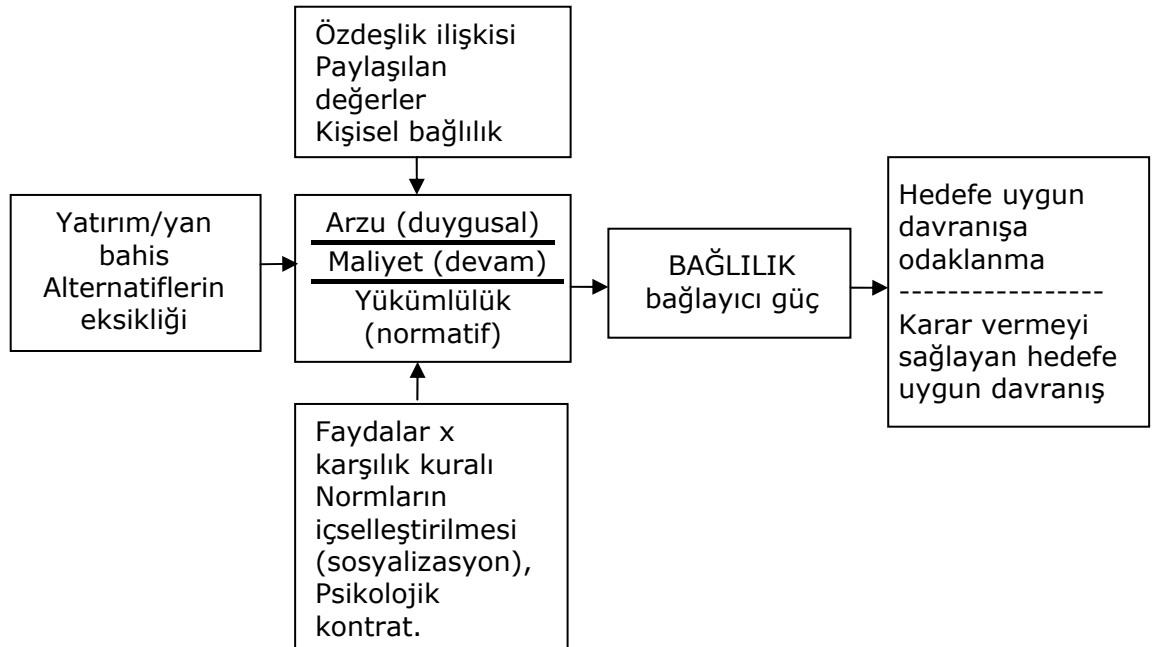
Meyer ve Allen ilk olarak, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ayırım yapılmasını önermişlerdir. Allen ve Meyer daha sonra, bağlılığın örgütte kalmak için algılanan bir yükümlülüğü yansıtan normatif bağlılık şeklindeki üçüncü bir ayırt edilebilir bileşenini ortaya koymuşlardır (Meyer v.dğr. 2002). Meyer ve Allen, 1991 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ise örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşenden oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu kabul etmişlerdir (Meyer-Allen 1991'den akt. Meyer-Irving-Allen 1998).

Duygusal Bağlılık: Örgüte duygusal yakınlaşma ve örgütle özdeşleşme olarak ifade edilir (Meyer v.dğr. 2002). Çalışanların örgüte karşı olan duygusal bağını ve örgüte bağlılığını yansıtan örgütsel bağlılık boyutudur. (Meyer-Irving-Allen 1998). Güçlü bir duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar, kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalacaktır (Noor-Noor 2006).

Devam bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetli olacağını algılanması olarak ifade edilir (Meyer v.dğr. 2002). Devam bağlılığının, ayrılmanın maliyetini artıran koşullara karşılık gelişmesi beklenir (Mesela, yan bahisler) (Powell-Meyer 2004). Farklı alternatiflerin olmayışı nedeniyle ya da örgüte yapılan yatırımların karşılığını almak için örgütte kalma zorunluluğu hisseden çalışanların geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık biçimi, devam bağlılığıdır.

Normatif bağlılık: Normatif bağlılığın, sosyal baskıya yanıt olarak geliştiğine inanılır (Meyer v.dğr. 2002). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalması için yükümlülük hissetmesi durumunu yansıtır (Meyer- Irving-Allen 1998). Örgüte bağlılığı olan çalışanların, yapmaları gerektiğine inandıkları için örgütte kalmaları durumudur (Noor-Noor 2006).

Duygusal bağlılığın, (mesela, katılım, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı) arzu edilen iş davranışlarında en kuvvetli pozitif etkiye sahip olması beklenir, bunu normatif bağlılık izler. Devam bağlılığının, bu davranışlara etkisinin az veya hatta negatif olması beklenir (Powell-Meyer 2004). Bağlılığın bu üç formunun muhtemelen, çalışanların, örgütte kalma olasılığını artırmasına rağmen, örgütte kalma güdeleri (arzu, ihtiyaç, yükümlülük) farklıdır ve çalışanların işle ilgili davranışlarına yönelik çıkarımlara sahip olabilir (Meyer- Irving-Allen 1998).



Şekil 1. İşyeri Bağlılığının Genel Modeli (Meyer-Herscovitch 2001: 317)

Meyer ve Herscovitch ise bağlılığın genel bir modelini oluşturmuştur. Bu model Şekil 1’de verilmektedir. Bu modele göre özdeşlik ilişkisi, paylaşılan değerler ve kişisel bağlılık, duygusal bağlılığın; yatırım/yan bahis ve alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığının; faydalar karşılık kuralı, normların içselleştirilmesi ve psikolojik kontrat, normatif bağlılığın esaslarını oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ise birlikte bağlayıcı güç olan örgüte bağlılığın temelinde yer almaktadır. Bağlılığın oluşması karar vermeyi sağlayan hedefe uygun davranış ve hedefe uygun davranışa odaklanma şeklindeki hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (2001).

1.3. Çok-Boyutlu Modeller İçindeki Diğer Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılığı çok boyutlu modelleri ele alarak inceleyen çalışmalarda değinilen örgütsel bağlılık boyutları aşağıdaki gibidir (akt. Meyer-Herscovitch 2001: 304).

- Angle-Perry

Değer bağlılığı: Örgütün hedeflerini desteklemek için sergilenen bağlılıktır.

Örgütte kalmak için bağlılık: Örgütsel üyeliği muhafaza etmek için sergilenen bağlılıktır.

- Mayer-Schoorman

Değer Bağlılığı: Örgüte inanç ve örgüt adına büyük çaba sarf etmek için gönüllülük ve örgütsel hedefler ve değerlerin kabulüdür.

Devam Bağlılığı: Örgütün üyeliğini koruma arzusudur.

- Jaros-Jermier-Koehler-Sincich

Duygusal Bağlılık: Bireyin, sadakat, sevgi, yakınlık, aidiyet, düşkünlük, keyif gibi duygular nedeniyle işveren örgüte psikolojik bağlılığının derecesidir.

Devam Bağlılığı: Bireyin ayrılmanın yüksek maliyetinden dolayı bir yerde kapalı kalmış hissi yaşamasının derecesidir.

Ahlaki Bağlılık: Bireyin, örgütün hedeflerini, değerlerini ve görevlerini içselleştirmesi nedeniyle işveren örgüte psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılığa ilişkin boyutlar farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış olup, boyutların niteliği ya da niceliğinde farklılıklar olsa da karşılık geldikleri durumların benzerliği söz konusudur. Ancak, örgütsel bağlılığın boyutlarını en kapsamlı ve açıklayıcı ele almış olan Allen ve Meyer (1991)’in ortaya koyduğu çok boyutlu örgütsel bağlılık modelinin hem yabancı hem de yerli literatürde kabul görmesi ve araştırmalarda temel oluşturması nedeniyle, bu

çalışmada ele alınacak olan örgütsel bağlılık kavramı, bu model doğrultusunda incelenecektir.

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılık derecesini etkileyen çok çeşitli faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörler genel olarak kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, rolle ilgili özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkisi olmak üzere beş ana başlıkta toplanabilir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bu faktörler aşağıda incelenmiştir.

1.4.1. Kişisel özellikler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok araştırma sonucu yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi vb. gibi kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi saptanmıştır.

Yaş: Alutto Hrebiniak ve Alonso (1973) gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık ve yaş arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Balay 2000: 53). Özellikle yaşın ilerlemesiyle birlikte alternatiflerin azalması örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Ergül 2004).

Eğitim: Morris ve Sherman (1981) sağlık çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmiş, Wiener (1982) ile Shore ve diğerleri (1995) ise çalışmalarında örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Balay 2000: 54–56). Bunun anlamı eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık seviyesinin azalmasıdır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan bireyler örgüte değil yaptıkları işe bağlıdırlar ve onları örgütte tutan unsurlar maddi ve manevi tatminlerin sağlanmasıdır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise, işlerini kaybetmemek adına örgüte bağlılık geliştireceklerdir (Ergül 2004).

Medeni Durum: Yapılan çalışmalarda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa da Hrebiniak ve Alutto (1972) yapmış oldukları çalışmada evli ya da eşinden ayrılmış bireylerin, yüklerinin ağır olmasından ötürü örgütsel bağlılık düzeylerinin bekarlara nazaran daha yüksek düzeyde olduklarını ortaya koymuşlardır (Balay 2000: 57). Bunun anlamı, kendisinden başka birinin sorumluluğunu taşımayan bireylerin, evli ya da eşinden ayrılmış çalışanlara nazaran daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık göstermeleridir.

Örgütte Çalışma Süresi: Schneider, Hail ve Nygren (1974) ile Stevens, Beyer ve Trice (1978) tarafından yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ve örgütte çalışma süresi arasındaki ilişkileri araştırmışlardır (Balay 2000: 54). Çalışanların örgüte yatırımları arttıkça örgütten ayrılma istekleri azalmakta dolayısıyla örgüte bağlılıkları artmaktadır.

Ücret: Ücretin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin duygusal bağlılık düzeyi üzerinde olumlu bir etkisi olmamakla birlikte yüksek ücret seviyesi örgüte zorunlu bir bağlılık geliştirilmesine neden olabilir.

İş Düzeyi: Çalışanların örgütsel bağlılığı ile iş düzeyleri arasında pozitif bir ilişki söz konusu olabilir. Bu durumda çalışanların terfi almaları, örgüte bağlılık seviyelerinin artmasına bir katkı sağlayacaktır.

1.4.2. İşle ilgili özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen özellikler yalnızca kişisel özelliklerle sınırlı değildir. İşin birtakım özelliklerinin de örgütsel bağlılık üzerinde etkileri saptanmıştır. İşin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik bu özellikler arasında gösterilebilir.

İşin İçeriği: İşin içeriği, ne kadar kapsamlı ve ne kadar karmaşık olursa, çalışanların örgüte bağlılığı o kadar yüksek olacaktır. İşin zorlaşması çalışanın, bu işi yapmak için daha fazla gayret sarf etmesi anlamına gelir. Sonuçta başarılı olan ve örgüte katkıda bulunduğunu anlayan çalışanın, örgütsel bağlılık seviyesi de artacaktır.

Beceri Çeşitliliği: Aynı şekilde beceri çeşitliliği de, işin içeriğinin karmaşıklığının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisine benzer bir ilişki içindedir. Yaptığı iş beceri gerektiren çalışanlar, daha az beceri gerektiren işlerde çalışanlara nazaran daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık geliştirirler.

Özerklik: Mathieu ve Zajac tarafından yapılan çalışmada çalışanın, yaptığı işte özerk olmasının örgütsel bağlılıkla arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Özerkliğin, örgütün çalışanlara sunmuş olduğu bir imkan olduğu düşünülürse bu beklenen bir durumdur (Balay 2000: 74).

1.4.3. Rolle ilgili özellikler

Literatürde rolle ilgili özelliklerin de örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde etkili olduğunu savunan ve ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Rol Çatışması: Rol çatışması ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Özellikle psikolojik olarak çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan rol çatışması iş tatminini azaltacağından bağlılık seviyelerinde de düşüşe yol açacaktır (Katz - Kahn 1977: 217).

Rol Belirsizliği: Mathieu ve Zajac yapmış oldukları çalışmalar sonucu rol belirsizliği ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (1990).

1.4.4. Örgütsel özellikler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerin bir kısmı da örgütsel yapıya aittir. Örgütsel özellikler arasında örgütsel bağlılığı arttıran faktörler olduğu gibi azaltan faktörler de bulunmaktadır. Örgüt büyüklüğü, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmesi açısından zorlanmalarına yol açsa da, büyük örgütlerin sunmuş oldukları olanaklar çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabilir (Mathieu-Zajac 1990). Wallace (1995) örgütün küçük bir yapıya sahip olmasının daha samimi ilişkiler oluşturacağından örgütsel bağlılığı olumlu anlamda etkileyeceğinden bahsetmiştir (Balay 2000: 67).

Hrebiniak ve Alutto (1972) örgütsel otoritenin ya da kaynakların yetersiz oluşunun örgütsel bağlılığı zayıflattığını öne sürmüş, Rossel (1971) ise örgütsel güvenilirliğin olmadığı ve örgütün kendi varlığını sürdürebilmesinin belirsiz olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğunu kaydetmiştir (Balay 2000: 62).

Örgütün, çalışanların kararlara katılmasına fırsat tanıyan bir yapıya sahip olması ise çalışanların örgütü sahiplenmelerini dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu olarak değişmesini sağlayacaktır (Ergül 2004).

Randall ve Cote (1991) çalışanların işlerine ya da iş arkadaşlarına olan bağlılıklarının örgütsel bağlılığı da desteklediğini ifade etmişlerdir (Balay 2000: 62-63).

1.4.5. Grup/Lider ilişkileri

Çalışanların örgüt ortamında elde ettikleri deneyimler sosyalleşmeleri açısından etki sahibidirler ve örgütle bağ kurmalarına yardımcı olurlar.

Örgüte Güvenme: Randall ve Cote (1991), çalışanların liderlere ve örgüte olan güvenlerinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğinden bahsetmişlerdir (Balay 2000: 63).

Algılanan Örgütsel Destek: Çalışanların, örgüte olan yatırımlarının örgüt tarafından desteklenmesi, örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

Liderlik Biçimi: Mathieu ve Zajac'a göre, liderin yapıcı ve anlayışlı tavrı çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu olarak etkilidir (1990).

Liderle İletişim: Çalışanlarıyla doğru iletişim kuran ve iletişim kanallarını etkili kullanan liderler, çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahiptirler (Mathieu-Zajac 1990).

Sosyal İlişkiler: Tsui ve diğerleri (1992) yapmış oldukları çalışmalarda çalışanların, sosyal gruplarındaki etkinliklerini yeterli gördüklerinde örgüte bağlılık geliştirmektedirler (Balay 2000: 84).

1.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın farklı düzeylerinin hem birey hem de örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Birey için daha fazla olumlu sonuçları olan bir bağlılık düzeyinin, örgüt için olumsuz sonuçları ağırlıkta olabileceğinden (ya da tam tersi) hem birey hem de örgüt için optimal düzeyde bir bağlılık düzeyi elde etme oldukça zordur. Burada farklı bağlılık düzeyleri için ortaya çıkabilecek sonuçlar birey ve örgüt için ayrı ayrı incelenmiştir.

1.5.1. Düşük bağlılık düzeyi

Düşük düzeyde bağlılık, hem birey hem de dolaylı olarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir.

1.5.1.1. Birey için olumlu sonuçları

Merton, düşük bağlılık düzeyinin örgüt içinde çatışma ve belirsizlik ortamı yaratmak suretiyle bireysel yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olabileceğini savunmaktadır (Merton 1938'den akt. Randall 1987). Ayrıca örgüte minimal düzeyde bağlı bireyler alternatif iş arayışına girişebileceğinden, bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilecek ve daha iyi bir iş imkanları nedeniyle örgütten ayrılanların zihinsel sağlığını geliştirebilecektir. (Angle-Perry 1981; Mowday-Porter-Steers 1982).

1.5.1.2. Örgüt için olumlu sonuçları

Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanlar yıkıcı bir tavır sergiliyorsa ya da çalışanların performansları düşük ise, minimal düzeyde bağlılığı olan bireylerin iş devri ve devamsızlığı örgüt için daha yararlı olabilir. Bu çalışanların devamsızlığı fazla olduğunda örgüte verecekleri olası zararlar sınırlı olabilir; çünkü örgütteki diğer çalışanların davranışları düşük bağlılıktaki çalışanların yokluğunda iyileşebilir ve yer değişimi çalışanlara yeni beceriler kazandırabilir (Mowday-Porter-Steers 1982). Öte yandan örgüte bağlılık düzeyinin düşüklüğü örgüte uzun vadede olumlu sonuçları olan bilgi sızdırmaya sebep olabilir (Dozier-Miceli 1985).

1.5.1.3. Birey için olumsuz sonuçları

Bağlılık düzeyinin düşük olması, bireylerin kariyerlerini olumsuz etkileyebilir. Çünkü yöneticiler güvenilir olan çalışanları tercih etmekte, ne istediğini bilme özelliğinden yoksun olanları ise örgüt dışında bırakma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, örgüt içinde yer alan bir birey örgüte bağlılığını gösteren davranışlar sergilemiyorsa, böyle bireylerin terfi etmesi sık karşılaşılan bir durum değildir. Özellikle örgüt içindeki bilgileri dışarıya sızdırmak suretiyle örgüte zarar veren bireylerin kariyerleri ciddi zararlar görecektir. Bu tür eylemlere başvuran kişiler gelir kaybı ve maaş dışı gelirleri kaybetme gibi maddi kayıpların yanında iş güvenliği kaybı, ağır iş yükü, yapılan işle ilgili daha şiddetli eleştirilere maruz kalmak gibi manevi zararlara da uğrarlar. Örgüt içindeki bilgi sızdırıcılar, eylemlerinin yansımalarının farkında olduklarından, yüksek kariyer hedefleri yoktur; onlar mevcut seviyelerinden daha yukarıya çıkmayı amaçlamazlar. Bireylerin değerleri ile örgütsel politikalar arasındaki uyumsuzluk güçlü ise örgütten ayrılmak birey için bir alternatif olabilir (Randall 1987). Ancak düşük bağlılık gösteren bireyler örgüte zarar veriyorlarsa kendi istekleriyle örgütten ayrılmadan örgütten ihraç edilmeleri muhtemeldir.

1.5.1.4. Örgüt için olumsuz sonuçları

Düşük bağlılık düzeyi örgüt için pek çok olumsuz sonuç doğurduğundan arzu edilen bir bağlılık düzeyi değildir. Düşük bağlılık düzeyi en başta yüksek çalışan devrine, yüksek devamsızlığa ve çalışma miktarının düşüklüğüne neden olmaktadır (Wiener-Vardi 1980). Ayrıca örgütle devam etme isteğinin yokluğu ile çalışma saatlerine uymama ve işe geç kalma da bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların örgüt için yarattıkları olumsuz sonuçlardandır (Angle-Perry 1981). Bu sonuçlar bu çalışanlar tarafından üstlenilen işin gerektiği gibi yürütülememesi suretiyle örgüte

zarar vermektedir. Ancak düşük bağlılık düzeyindeki bireyler örgüte sadakatsizlik ve zimmete para geçirme gibi suç unsuru taşıyan tutumlar sergilemek suretiyle de zarar verebilmektedirler. Ayrıca düşük bağlılık düzeyi örgüt çıkarlarını korumaya ya da geliştirmeye yönelik sınırlı ekstra rol davranışı ile de ilişkilendirilmektedir (Mowday-Porter-Steers 1982). Düşük düzeyde örgütsel bağlılık bilgi sızdırma olaylarına neden olursa, örgütün itibarına zarar verebilir, müşterilerin güveninde azalmaya, zorunlu tazminatlara ve gelir kaybına neden olabilir. Bilgi sızdırma nedeniyle, örgütün otorite yapısı tehdit altında olabilir ve üst yönetimin işlemlerinin geçerliği sorgulanabilir (Near-Jensen 1983).

Profesyoneller arasında bağlılık düzeyinin düşüklüğü de örgüt için sorun yaratabilir. Bunların dış raportör grupları sebebiyle, kozmopolit bir yönelime sahip bireylerin kontrolü yerel yönelimi olanlardan daha zor olabilir. Ayrıca, bağlılık ve bir meslekle özdeşleşme, bir örgüt içindeki başarı ve ilerleme için gereksinimlerle tutarsız olabilir (Randall 1987). Ancak, bazen bireyler açısından güçlü bir mesleki yönelim, dış derecelendirme faaliyetleri aynı zamanda örgütsel amaçlara hizmet ediyorsa, örgüte yararlı olabilmektedir. Son olarak, yöneticilerin bağlılık düzeyleri düşükse, tüm örgütün davranış ve performansı zarar görebilir (Mowday-Porter-Steers 1982).

1.5.2. Orta bağlılık düzeyi

1.5.2.1. Birey için olumlu sonuçları

Çalışanların örgüte bağlılığı güçlendikçe, bireyler örgüte karşı daha fazla sadakat duygusu ve görev bilinci hissederler (Wiener-Vardi 1980). Daha fazla bağlılık da, çalışanların aidiyet ve güvenlik duyguları ile etkinliğini geliştirir (Mowday-Porter-Steers 1982). Ancak, orta düzeydeki bir bağlılık, örgüte sınırsız sadakat anlamına gelmez; bu düzeyde, bireyler sistemin içinde kaybolmaktan kaçınır ve kişiler olarak kendi kimlikleri için mücadele edebilirler (Katz-Kahn 1977). Böylece bağlılığın orta düzeyi örgütün bütün değerleri yerine bazı değerlerini kabul etme yeteneğini yansıtır. Bireyler örgütün gereklerini yerine getirirken bir yandan da bütünlüğü ve kişisel değerlerini korurlar. Çalışanlar, yaratıcı bireysellik olarak adlandırılan sadece önemli değerler ve normları kabul etme ve gereksiz ya da zararlı olan diğerlerini reddetme durumunu dışa vururlar.

1.5.2.2. Örgüt için olumlu sonuçları

Artan bağlılığın örgüt için olumlu sonuçları dikkate değerlidir. Örgüt, çalışanları tarafından dışa vurulan sadakat ve görev duygularından doğrudan

yararlanır. Çalışanlar için ve dolayısıyla örgüt için olumlu sonuçlardan ilki daha uzun görev süresidir (Mowday-Porter-Steers 1982). Ayrıca Steers orta düzeyde bağlılıktaki bireylerin örgütten ayrılma isteğinin sınırlı olduğunu savunmaktadır. Birbirini izleyen işgücü devrinin sınırlı olması ve daha fazla iş tatmini artan bağlılığın örgüt için olumlu diğer sonuçlarıdır (Randall 1987).

1.5.2.3. Birey için olumsuz sonuçları

Örgüte bağlılığın orta düzeyde olması, bireyler için her zaman optimal düzey değildir. İlk önceliği işverenlerine vermeyen bireylerin yükselme süreçleri yavaş ve belirsiz olabilir (Mowday ark, 1982). Bu kişiler ayrıca pek çok parçalı bağlılıkta uzlaşma konusunda zorluklar yaşayabilirler (Katz-Kahn 1977).

1.5.2.4. Örgüt için olumsuz sonuçları

İşverenlerin kendiliğinden gelişen işbirliğini teşvik etmeleri gerekir (Feldman 1981). Örgüte tam olarak bağlı olmayan bireylerin, örgüt için ekstra rol çalışmaları sınırlı olabilir (Scholl 1981). Smith, Organ ve Near (1983) işbirliği, yardımseverlik, öneriler, iyi niyet jestleri ve fedakarlık gibi vatandaşlık davranışlarının, bunlar örgüte öngörülemeyen risklerle baş etmek ve katılımcıları kendi bağımlılıklarıyla başa çıkabilecek konuma getirmek için gerekli olan esnekliği sağladığı için önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu kendiliğinden gelişen jestler düzgün işleyen bir örgüt için gereklidir (Angle-Perry, 1981). Bağlılığın orta düzeyi ayrıca çalışanların örgütün talepleri ile işgücü dışındaki talepleri dengelemesine neden olabilir. Örgüte sadakat ya da kamu sorumlulukları arasında bir çelişki ile karşı karşıya kalındığında, örgüte orta düzeyde bağlı bireyler, pek çok farklı güdü nedeniyle, diğerlerine zarar vermektan kaçınmak amacıyla örgüte zarar verme riskini göze almada haklı olduklarını hissettikleri toplum yanlısı davranışı tercih edebilirler (Randall 1987).

1.5.3. Bağlılığın yüksek düzeyi

1.5.3.1. Birey için olumlu sonuçları

Bazı durumlarda, yüksek bağlılık düzeyi, bireysel kariyer ve maaşı iyileştirebilir. Dış baskılara rağmen örgüte sadakat oldukça istenen bir durumdur ve ödüllendirilir. Örgüt genellikle çalışanları gücün bahsettiklerine itaat ettikleri için ödüllendirir (Randall 1987).

1.5.3.2. Örgüt için olumlu sonuçları

Yüksek bağlılık seviyesine sahip olan çalışanlar, örgüte güvenli ve istikrarlı bir iş gücü temin ederler. Bazı örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için sadece

istenen değil aynı zamanda esas nitelikte olduğundan, toplam ve sorgulanamayan bağlılık düşünürler. Aşırı adanmışlıkları nedeniyle, yüksek derecede bağlı çalışanlar daha fazla üretim için gönüllü olarak örgütün talepleri kabul ederler. Böylece, örgüt yüksek performans ve görev tamamlama düzeyi açısından kendilerini güvencede hissederler (Mowday-Porter-Steers 1982).

1.5.3.3. Birey için olumsuz sonuçları

Örgüte yüksek bağlılık düzeyi kişisel gelişmeyi engelleyebilir ve yüksek mobilite olanaklarını sınırlayabilir (Mowday-Porter-Steers 1982), yaratıcılık ve yeniliği dizginleyebilir. Ayrıca, bireyler örgütsel normlara yüksek derecede bağlı hale gelirse, değişime karşı örgütün kurallarına uymak için örgüt hedeflerinden sapma pahasına dirence neden olabilir. Durkheim, aynı zamanda bir gruba çok güçlü bir şekilde entegre olan bireylerin tehlikelerine karşı da uyarıda bulunmaktadır. Durkheim, yetersiz bireyleşmenin kişisel kaygılar yerine grup refahının geçeceği özgeci intihara yol açabileceğini belirtmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık, iş ve aile rolleri birbirine son derece bağlı olduğundan, aile ilişkilerinde gerilime yol açabilir (Kanter 1968). Kariyerde başarı elde etmek, geniş zaman ve iş rolüne bağlılık gerektirdiğinden, bu sık sık aile hayatının reddine ya da aile içi çatışmaya katkıda bulunmaktadır (Randall 1987).

Yüksek bağlılık düzeyleri ilişkilerde de gerginlik yaratabilir. Çalışanlar benlik bilincini (kişisel yabancılaşma) ve diğerleriyle bağ kurma yeteneğini (sosyal yabancılaşma) kaybedebilir. Yüksek düzeyde bağlı olan bireylerin diğer örgütlere sarf ettiği zaman ve enerji sınırlı olabilir. Ayrıca, yüksek düzeydeki bağlılık artan verimliliğe yol açarsa, uyumlu bireyler benzer işi yapanlar tarafından oran-kırıcı olarak algılanabilir ve benzer görevleri yapanlar arasındaki dayanışma modellerini öğrenmek için daha az fırsat sahibi olabilirler. Aşırı bağlı olanlar için, örgüt yaşamlarında baskındır. Aşırı rol yüklemesinin kurbanı olan bu şirket çalışanları hayatlarını bölümlendiremeyebilirler ve kişisel yaşamları için kalan enerji çok az olabilir (Randall 1987).

1.5.3.4. Örgüt için olumsuz sonuçları

Örgüt yüksek verimlilik düzeyinden ve çalışan kesimde sorgulanmayan sadakatten yararlıya bile yanlış türden çok fazla sadakat karlılık için zararlı olabilir. Kendilerini yöneticilerine körü körüne adayan genç yöneticiler sevmedikleri işlerde enerjilerini ve yeteneklerini boşa harcayabilirler ve bu, şirket ve benzer şekilde toplum için verimsiz olabilir. Böylece firma, örgüte güçlü bir şekilde bağlı,

fakat örgütsel gereksinimlere uygun olmayan bireyleri cezbedebilir. Çok fazla bağlılık aynı zamanda örgütün esnekliğini azaltabilir. Bu bağlılık düzeyi geçmişteki politikalar ve işlemlere çok fazla güvene ve geleneksel uygulamaların sağlanmasına neden olabilir (Salancik 1977). Örgüte tamamen bağlı bireyler alternatif davranış tarzları hayata geçiremeyebilirler. Çalışanların örgüte aşırı adanmışlıkları örgüte gerçekten inananların üzerine yük olabilir. Bu çalışan kesimindeki çok istekli davranışlar işveren için sorun oluşturabilir ya da diğer çalışanları rahatsız edebilir (Mowday-Porter-Steers 1982). Son olarak, yüksek düzeydeki bağlılığın en önemli olumsuz sonuçlarından biri, yüksek derecede bağlı çalışanların örgüt adına yasa dışı ya da etik olmayan davranış işlemek için fazla istekli olabilmeleridir. Çoğu zaman, eğer bir çelişme söz konusuysa, yüksek düzeyde bağlı bireyler şirkete ait baskıları kendi kişisel etik anlayışlarının veya toplumsal baskıların üzerinde tutarlar (Randall 1987).

Farklı bağlılık düzeylerine göre örgütsel bağlılığın hem birey hem de örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Farklı Bağlılık Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<p>—Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük —Daha etkin insan kaynakları kullanımı</p>	<p>—Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi — Bilgi sızdırmanın bir sonucu olarak kişisel maliyetler —Olası işten çıkarma, işten ayrılma ya da örgütsel amaçları reddetme çabası</p>	<p>—Zararı sınırlayacak, morali arttırarak ve yer değiştirme kararı vererek yıkıcı/zayıf çalışanların devri —Örgüt için yararlı sonuçları olan bilgi sızdırma</p>	<p>—Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, işe devam isteğinden yoksunluk, örgüte sadakatsizlik, örgüt aleyhinde yasal olmayan faaliyetler, sınırlı ekstra-rol davranışı, rol modeline zarar verme, olumsuz sonuçları olan bilgi uçurma, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</p>
Orta	<p>—Gelişmiş aidiyet, güvenlik, etkinlik, sadakat ve sorumluluk duyguları —Yaratıcı bireysellik —Örgütten ayrı kişilik sürdürme</p>	<p>—Kariyer ilerlemesi ve terfi fırsatları sınırlı olabilir —Bağlılık parçaları arasında uzlaşmanın kolay olmaması</p>	<p>—Artan kıdem, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve daha fazla iş tatmini</p>	<p>—Çalışanlar ekstra rol davranışı ve vatandaşlık davranışlarını sınırlayabilir. —Çalışanlar çalışma dışı talepleri ile örgüt taleplerini dengeleyebilir. —Örgüt etkinliğinde olası düşüşler olabilir</p>
Yüksek	<p>—Bireysel kariyer ilerlemeleri ve maaş artışı —Davranış örgüt tarafından ödüllendirilir. —Birey tutkulu bir uğraş elde eder.</p>	<p>—Kişisel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve mobilite fırsatları bastırılmıştır. —Değişime karşı örgütün kurallarına uymak için örgüt hedeflerinden sapma pahasına direniş —Sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim —Benzer işi yapanlar arasında dayanışma yoksunluğu —İş dışındaki organizasyonlar için sınırlı enerji ve zaman</p>	<p>—Güvenli ve kalıcı (sabit) iş gücü —Çalışanlar daha fazla üretim için örgütün taleplerini kabul ederler. —Yüksek iş rekabeti ve performans seviyeleri —Örgüt hedefleri karşılanabilir.</p>	<p>—Etkin olmayan insan kaynakları kullanımı —Örgütsel esneklik, yenilik ve değişen şartlara uyma yeteneğinden yoksunluk —Geçmişteki politika ve işlemlere duyulan tartışılmaz güven —Aşırı hırslı çalışanlardan kaynaklanan öfke ve düşmanlık —Örgüt adına yasa dışı/etik dışı davranışlara kalkışmak</p>

Kaynak: Randall (1987:462)

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Kavram

Örgütsel vatandaşlık davranışı, 1930'lu yıllarda Barnard tarafından ekstra rol davranışları ele alınarak ilk defa kullanılmıştır. Ekstra rol davranışı çalışanların herhangi bir beklentisi olmaksızın gönüllü olarak örgüt için hareket etmeleri anlamına gelir. Bu davranış çalışanların kendi içlerinden gelerek sergilemiş oldukları davranış biçimidir (Ölçüm Çetin 2004).

Barnard'a göre örgüt, toplu iş birliği çabalarından meydana gelmektedir. Bu nedenle örgütleri asıl oluşturan unsur kişiler değil bu kişilerin gerçekleştirmiş olduğu davranışlardır. Kişilerin iş birliği doğrultusunda oluşan ve kişilerin gönüllü katkısı bulunan sistemler örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği sistemlerdir (Yılmaz-Giderler 2007). Literatürde yurttaşlık terimini ilk defa kullananlar ise Katz ve Kahn'dır (Ölçüm Çetin 2004; Yılmaz-Giderler 2007). Katz ve Kahn (1977)'a göre ekstra rol davranışları ve rol dışı davranışlar örgütlerin sosyal akışını kolaylaştırır ve belirlenen görev tanımına doğrudan bağlı değildir. Bu davranışlara örnek olarak çalışanların iş arkadaşlarına yardımcı olması, yeni katılan iş arkadaşlarını itirazsız kabul etmeleri, örgüt içerisindeki çatışmaları azaltmaları gibi davranışlar verilebilir.

Organ, ÖVD'yi "ihtiyari olan resmi ödül sistemi tarafından direkt olarak açıkça tanımlanamayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde işlerliğini sağlayan kişi davranışı" olarak tanımlamıştır (Organ 1988:4'ten akt. Kidder-Parks 2001: 942).

Farsh, Podsakoff ve Organ, ÖVD'yi örgüt çalışanlarına yardım etmek, kabul edilen kurallar doğrultusunda görevini zamanında yapmak geçici görevleri üstlenmek ve yönetimle ilgili kararların yürütülmesinde aktif rol oynamak biçiminde tanımlamışlardır (1997).

Moorman, Blakely ve Niehoff'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işlerin yürütülmesinde önem taşıyan kişisel yardımların, bireysel ve grup performanslarını artışı etkili olan kişisel girişimlerin, iş tanımı dışındaki işlerin yapılmasını sağlayan kişisel gayretlerin ve kendilerini örgüte adanmalarının sonucu sadık birer çalışan haline gelen bireylerin sergilemiş oldukları davranışlardır (Yılmaz-Giderler 2007).

ÖVD birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar sonucu çıkan ortak yargı ÖVD' nin zorunluluktan çok gönüllü olarak gerçekleşmesidir. Bu daha çok

çalışma arkadaşlarına veya örgüte yardım etme isteğinden kaynaklanmaktadır ve böyle kişiler "iyi askerler" veya "iyi vatandaşlar" olarak tanımlanabilirler(Bolino 1999:4' ten akt. Ölçüm Çetin 2004).

Organ'a göre ÖVD' nin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Organ 1988: 9'dan akt. Yılmaz-Giderler 2007);

- Davranışlar kişilerin kendi takdirine bağlı olarak oluşur.
- Davranışlar doğrudan ya da dolaylı örgütün ödül sistemi içerisine gitmez.
- Davranışlar örgütün etkin bir şekilde işleyişini destekler.

Graham aktif vatandaşlık sendromu adı verilen inanç ve davranışsal eğilimleri itaat sadakat ve katılım olarak belirlemiştir. Bu kategoriler örgüt içi ortamlara da uyarlanmaktadır (1991).

- **Örgütsel İtaat:** Düzenlenmiş tüm yapı ve süreçlere saygı duymak, yasal otoriteyi kabul etmek ve kanunlara uymak itaat davranışdır. Aynı şekilde örgütsel itaat, örgütün iş tanımlarını, kural ve yönetmeliklerini kabul etme ve benimseme davranışdır.
- **Örgütsel Sadakat:** Sadık çalışanlar, örgütü koruma ve desteklemenin yanı sıra ortak fayda için çaba göstermeye gönüllüdürler.
- **Örgütsel Katılım:** Toplumda vatandaşlar, yasalara uymanın yanı sıra aktif ve sorumlu bir şekilde yönetime katılmalıdırlar. Bu şekilde davranmak, toplumla ilgili konularda bilgi sahibi olmak ve toplumun diğer üyeleriyle fikir alışverişinde bulunmak gibi fırsatlar yaratır. Aynı doğrultuda örgütlerde yönetime katılımın bu davranış biçimiyle aynı şekilde gerçekleştiği ve hem örgüt hem de birey için pek çok faydasının olduğu söylenebilir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi

2.2.1. Barnard

Barnard 1938'de *Yöneticilerin İşlevleri* adlı eserinde "işbirliği sistemi" adını verdiği örgüt doğasını ilk defa kapsamlı olarak analiz eden kişi olmuştur. Massie, 1965'te yayınlanan çalışmasında bu yaklaşımın temel varsayımlarını şöyle tanımlamıştır:

Massie, bir işbirliği çabası içindeki üyelerin, üstlerinin detaylı rehberlikleri olmadan konularıyla ilgili ilişkileri geliştiremeyeceklerini ifade etmiştir. Ona göre

net sınırlar belirlenmezse ve örgüt çalışanlarına dayatılmazsa çalışanların akli karışacak ve diğerlerinin alanlarını suiistimal etme eğilimi göstereceklerdir. Massie bunun sebebinin resmi bir kalıp olmadıkça işbirliği yapmayacak olmaları olarak açıklar.

Barnard, örgüt kavramını "işbirliği çabalarının kurumları" olarak ele almıştır (1938: 4'ten akt. Organ 2006, 45). Bu doğrultuda "kişilerin işbirlikçi sistem çabalarına katkı sağlama istekliliği" örgütün vazgeçilmez bir parçasıdır. O'na göre "isteklilik ... fedakârlık anlamına gelir...." ve bu kişiden kişiye değişen, tüm bireylerde aynı derece ve yoğunlukta olmayan bir özelliktir (Barnard 1938: 84'ten akt. Organ 2006, 45).

Barnard örgüt terimini yalnızca resmen belirlenmiş oluşumlarla değil aynı zaman da pek çok gayri resmi oluşumu da içine alarak kullanır. Bu nedenle Barnard' a göre örgütlenme, "temelleri yükseltme" süreci olup, kendiliğinden gelişen birçok örgüt vardır. Bilinenin aksine örgütler büyük bir şirket olduktan sonra küçük bölümlere ayrılmamaktadır, onun deyimıyla işbirlikçi sistem birikimli bir süreçtir. (Barnard 1938: 102-104). Bunun dışında Barnard, informel örgütün önemine vurgu yapmıştır. Çünkü ona göre gayri resmi örgüt, resmi örgütü meşrulaştıran ve düzenleyen bir unsurdur.

Barnard'a göre, işbirliğine istekliliğin belirleyicilerinden biri bireyin tatmin duygusudur. Diğer bir belirleyici ise, kurumsal çekiciliktir.

Onun iddiasında işbirliği sistemi, emek karşılığı maddi değerle açıklanamaz. Özellikle işbirliğine istekliliğin meydana gelmesinde tatmin ve kurumsal çekicilik büyük önem taşır.

Kısacası Barnard, işbirliğine isteklilik, sözleşmenin getirdiği yükümlülükler, yasal otoriteye uyma zorunluluğu ya da formel örgütün ödediği ücretin ötesinde bireyler tarafından kendiliğinden gerçekleşen bir katkıdır ve işbirliğine istekliliğin gerekleri, örgütsel etkinliğin temelini oluşturur.

2.2.2. Roethlisberger ve Dickson

Roethlisberger ve Dickson(1939), Yönetim ve işçi çalışmasında yönetim ve organizasyon teorisinde insan ilişkilerini ele alarak bir ilke imza atmışlardır. Çalışmaları, Chicago dışındaki Hawthorne Western Electric fabrikasında katılmış oldukları E.Mayo yönetimindeki 1927-1932 yılları arasında yapılan araştırmalar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Çalışmalarının davranış bilimlerinde özellikle

davranışsal ve insan ilişkileri konularında bakış açısı sağlaması nedeniyle kabul görmektedir.

Roethlisberger ve Dickson (1939) formel ve gayri resmi örgüt arasında bir ayırım yapmışlardır. Formel örgüt "teknik üretim görevini etkin bir şekilde başarmak amacıyla gereken bir kişinin diğeriyle ilişkilerini ifade eden fabrikanın sistemleri, politikaları, kuralları ve düzenlemelerini içerir. " (s. 558).

Roethlisberger ve Dickson (1939) gayri resmi örgütlerin, formal sistemlerce yönetilen açık ilişkiler ve işlemlerden oluştuğunu ifade etmektedir. İnfomal örgüt, örgütlerin en alt düzeyinden en üst düzeyine kadar tüm kademelerde görülmektedir. Gayri resmi örgüt, amaca yönelik işbirliği ve iletişimi kolaylaştırabilirdiği gibi engelleyebilir de. Buna rağmen işbirliği için gerekli koşul yine bu gayri resmi örgüt yapısıdır.

Açıklanan işbirliği ve gayri resmi kavramları, ÖVD'nin özünü oluşturmaktadır.

Roethlisberger ve Dickson'ın kullanmış olduğu bir diğerkavramsa "kanı"dır. Bu kavram gayri resmi örgütü biçimlendiren tutumları, değerleri ve duyguları ifade etmektedir. Roethlisberger ve Dickson (1939) bireysel ve kolektif olarak, kanıların paylaşımının ve sosyal doğrulamasının gayri resmi örgütün hem yapısı hem de sonuçlarını belirlediğini açıklamışlardır. Kanı ifadesi ele alınan iş tutumu ve iş tatmini terimlerini karşılayan bir kavramdır.

2.2.3. Katz ve Kahn

Katz ve Kahn ilk kez 1966 yılında yayınlanan Örgütlerin Toplumsal Psikoloji isimli çalışmada, açık sistem modeline dayalı örgütlerin kapsamlı bir davranış analizini yapmıştır.

Katz ve Kahn'a göre, etkili organizasyonlar, katılımcılardan sağlanan katkıların üç farklı biçimini çağrıştırmalıdır: Bunlar "(a) insanları sistemin içine çekmesi ve orada tutması, (b) üyelerin belirlenen asgari nitel ve nicel kriterleri karşılayan ve tercihen aşan güvenilir rol performansı sergilemesini garantilemesi, (c) "Yenilik getiren ve kendiliğinden olan davranış: organizasyonla ilgili görevlerin başarıları için rol gereklerinin ötesindeki performans" şeklindedir (1977: 337). Burada sözü edilen üçüncü kategori, aynı örgüt içerisindeki üyelerin işbirlikçi faaliyetler göstermesini, sistemi korumak adına meydana gelen eylemlerini, sistemin geliştirilmesi için sunulan orijinal fikirleri, örgüte fazladan katkılar için kendini geliştirmeyi ve dış çevrede örgüt için olumlu bir iklim geliştirmeyi içerir.

Katz ve Kahn, bir örgütü bir araya getiren kalıplaşmış faaliyetin temelinde işbirlikçiliğin yattığını ve bunun fark edilmese bile olağan karşılanan bir davranışa benzediğini ifade etmişlerdir (1977).

Çalışmalarında farklı güdüsel modellerden ortaya çıkan, gerekli üç farklı davranış tipini açıklamışlardır.

- Sistem ödülleri: Formel sistemde bireyin örgüte üyeliği sonucu bireye verilen ödüllerdir. Bu ödüller olası katılımcılarla bağlantı kurmak ve işe almak konusunda etkili olmalarına rağmen bireyin, asgari standartların ötesinde davranış sergilemesini teşvik etmeye yeterli değildir.
- Bireysel araçsal ödüller (Örneğin, başarı ödülü), Bu ödüller, bireyden asgaride yapması beklenen rol-içi performansın gerçekleşmesi için bireyi teşvik etse de fazladan rol davranışı için aynı durum söz konusu değildir.
- Görev işlemlerinden gelen içsel ödüller: Bu ödüller, yüksek kaliteli çıktı sağlamakla birlikte hem sisteme bireyi zorunlu olarak bağlamayamaz hem de diğerlerinde destekleyici eylemler görmeyi sağlayamaz. Kısacası bu üç farklı davranış biçimi ayrı ayrı önem taşımalarına rağmen aynı koşullar tarafından oluşturulmazlar. Hatta birisinin sağladığı katkıyı bir diğeri azaltabilir.

Katz ve Kahn'a göre iyi vatandaşlık yalnızca kuralları çiğnememekten ya da sözleşmeden ötürü gerçekleştirilmek durumunda olan yükümlülüklerden ibaret değildirler. İyi vatandaşlık, bu yükümlülüklerin de ötesinde bir takım eylemlerde bulunmak için bireylerin istekli olmaları durumudur. İyi vatandaşlar itaat etmekle kalmaz, aynı zamanda toplumu geliştirmek adına katkıda bulunurlar.

2.2.4. Blau-Sosyal Değişim Teorisi

Peter Blau, Exchange and Power in Social Life (1964) isimli makalesinde insanlar arası ilişkileri değişim kavramı çerçevesinde açıklamıştır. Değişim sosyal nitelik taşıdığı gibi ekonomik nitelik de taşıyabilir. Ekonomik değişim, buna ortak olan kişilerin neyi değiştireceğini bilmesi, değişimin zamanını belirleyebilmesi, değişimin sınırlı bir sürede gerçekleşmesi ve taraflar arasında güvenin önemsiz oluşu gibi özellikleri nedeniyle piyasa kavramına benzemektedir.

Sosyal değişimde ise, neyin değiştirileceği belirsizdir, bir taraf değerli bir şey (ürün, hizmet, saygı, destek vb.) verdiğinde sosyal değişim başlamış olur. Burada verilen şey veren kişinin şahsıyla ilgilidir ve onun kişiliğine bağlıdır. İdareci

tarafından yapılan övgü aynı kademdeki bir diğeri tarafından yapılan övgüden daha kıymetlidir.

Çalışma ilişkileri şüphesiz ki maddi içeriklidir, verilen emek ya da hizmetin karşılığı maaş alınması esasına dayanır. Buna rağmen bir katılımcı diğerleriyle etkileşim içerisine girdiğinde artık sosyal değişim başlamıştır.

2.2.5. Lider-Üye Değişimi Teorisi (LMX)

Liderlik tarzları, liderin özellikleri, örgüt üyelerine yaklaşım ve üyelerinin beklentilerine yanıt verme biçimi gibi konular pek çok çalışmaya konu olmuş ve farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmışlardır.

Bu yaklaşımlardan bir tanesi de Dansereau ve ark. (1975) 'nın öne sürdüğü Lider-Üye Değişimi Teorisi' dir. Dansereau ve ark. (1975)' na göre eğer lider davranışı, astların yetenekleri ve davranışlarına göre değişikliğe uğruyorsa, liderin belirgin tek bir tarzı olmayacaktır ve farklı astlara karşı farklı tarzlarla yaklaşacaktır.

Bu yaklaşıma göre, liderler, bazı yetenekli ve istekli üyelerin örgüte fazladan katkı sağlaması için, sınırlandırılmış uygulamaların ötesine geçerek, üyenin zaten olağan katkısı karşılığında alacağı karşılığın fazlasını sağlamalıdır. Bunun sonucunda lider, çekirdek kadro ve diğer çalışanlar arasında bir ayrıma gider. Diğer çalışanlarla formel ilişkilerini sürdürürken, çekirdek kadroyu daha farklı biçimde (eğitim, tayinlerde gözetme, konferanslar ya da takdir vb.) harekete geçirmeye gayret eder.

Bu nedenle değişim olgusu lider ve çekirdek kadro arasındaki karşılıklı güvene dayanmaktadır (Organ-Podsakoff-MacKenzie 2006).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri Çelik tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (2007: 121-126)

- **İş Tanımlarının Bir Parçası Değildir:** Bu davranışlar, çalışanların yapmak zorunda oldukları görevlerinin dışında gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ve iş tanımlarında belirtilmemiş davranışlardır.
- **İnsancıl Değerlerdir:** Bu davranışlar yardım etmek gibi tamamen insanın kendi içyapısıyla ilgili beklentisiz ve zorunluluk olmadan gerçekleştirdikleri davranışlardır.
- **Örgütün İşleyişi Açısından Önemlidir:** Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların huzurlu bir ortamda görevlerini yerine getirmeleri

ve verimliliğin artması açısından büyük önem taşır.

- **ÖVD'nin Sınırları Sübjektiftir:** Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların, kendi arzularıyla gerçekleştirdiği davranışlar olduğu için, bu davranışların sınırları da kişiden kişiye değişmektedir.
- **İsteğe Bağlı Davranışlardır:** Örgütsel vatandaşlık davranışlarının belki de en önemli özelliği isteğe bağlı davranışlar olmalarıdır. Herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın çalışanların iradi davranışlarıdır.
- **Yapılan Eğitimlerle Geliştirilemez:** Örgüt tarafından verilen hiçbir eğitim bu davranışın geliştirilmesinde etkili olamaz. Ancak çalışanlar bu davranışları sergilemek isterlerse eylemlerini bu yönde geliştirebilirler.
- **Ödül Beklentisi ve Ceza Korkusuyla Yapılan Davranışlar Değildir:** Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgütten herhangi bir ödül beklentisi, ya da örgüt tarafından cezalandırılma korkusu olmaksızın sergilerler.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran faktörler kişisel ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrılabilir.

2.4.1. Kişisel faktörler: Yapılan çalışmalarda örgütü bağlılık ve iş tatmini, adalet, yaş ve kıdem faktörleri gibi pek çok faktörün örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

– **Örgüte bağlılık kavramı:** O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından örgütle özdeşleşme ve örgütün hedeflerini içselleştirmenin boyutlarına sahiptir ve bu boyutlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesine neden olmamaktadır. Bunlardan özdeşleşme boyutu bireyin kendisini örgütteki diğer çalışanlara karşı yakın hissetmesine içselleştirme boyutu ise örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bunları kendi içinde bütünleştirmesi şeklindedir. Organ, Podsakoff ve MacKenzie'ye göre ise örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bireyin örgüte bağlılığı algılayış biçimi ile ilgilidir (2006).

– **İşe karşı tutumlar ve iş tatmini:** Çalışanlar iyilik gördükleri diğer çalışanlara iyilik yapmayı isterler. İşinden tatmin olan birey içinde

bulunduğu olumlu ruh halini etrafındakilere de yansıtmakta ve iş arkadaşlarına yardım etme eğiliminde bulunmaktadır.

— **Bireyin ruhsal durumu (moral):** Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalara göre olumlu ruhsal özelliklere sahip bireyler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ve özgecilik davranışlarında artış olmaktadır. Bu nedenle bireylerin ruhsal durumlarının korunması ya da iyileştirilmesi örgüt açısından önem taşımaktadır.

— **Kişilik özellikleri:** Kişilik bakımından dışa dönük bir karakter sergileyen bireyler etraflarındaki insanlara daha duyarlı hale gelirler. Bu nedenle bu kişilerde ÖDV gösterme eğilimler fazladır. Aksine içe dönük, nevrotik kişilik özelliğine sahip bireyler kendi endişeleriyle uğraştıkları için kendileri dışındaki diğer insanların problemleriyle uğraşmaktan kaçınacaklardır. İyimser insanlar yolunda gitmeyen bir şeylerin düzeleceğine dair inanç taşırlar ve motivasyonları yüksektir. Bu özellikteki insanların çalışma hayatında da başarılı olduğu bilinmektedir. Bunun dışında iç denetim odaklı kişiler örgüte bağlılık hissettiklerinde örgütte kalmayı tercih edeceklerdir. Dış denetim odaklı bireyler ise örgütte kalmaları kendi tercihleri dışında olduğu halde ve örgüte bağlılık hissetmedikleri halde örgütte kalmayı tercih edebilirler.

— **İhtiyaçlar:** Bireyler temel ihtiyaçlarının dışında sosyal kabul görme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı gibi bazı içsel güdülere sahiptirler. Başarı odaklı kişiler göstermiş oldukları performanslarda tatmin olmaktadır ve üstün olma ihtiyaçlarını örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek gidermeyi seçebilmektedirler.

— **Demokratik özellikler:** çalışanlar yaşları ve kıdemleri arttıkça içinde buldukları örgüte daha fazla bağlılık duymakta daha fazla sorumluluk hissetmekte ve örgüt yararına daha fazla davranış sergilemektedir. Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışını yaş ve kıdemle ilgili olduğunu söylememiz mümkün olacaktır.

— **Adalet algılamaları:** Çalışanların örgüt içi adalet algılamaları ÖVD'da etkili faktörlerdendir. Ücret, statü, terfi, sosyal imkanlar, görev vb. konularda yöneticilerin adil olmaları büyük önem taşır.

Örgütsel adalet üçe ayrılır:

- Dağıtım adaleti, ücret, terfi, ödül, ceza gibi tüm kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır.
- Prosedür adaleti, bir örgütte amaca ulaşmak üzere tüm kararlarda kullanılacak prosedürler adil olarak uygulanmasıdır.
- Etkileşim adaleti, yöneticilerin biçimsel prosedürleri kabul ettirmek ve uygulamak üzere adil davranışlar sergilemesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran çevresel durumsal faktörlerle ilgili yapılan araştırmaların sonucunda örgütsel iklim, liderin ve örgütün özellikleri gibi faktörler ortaya çıkmıştır.

2.4.2. Çevresel/Durumsal faktörler

— **İşin özellikleri:** Görev ve çalışan uygunluğuna dikkat edilmesi, bireyin sorumluluk duygularını harekete geçirecek iş özellikleri, düzenli geri bildirim yapılması gibi durumlar, çalışanlara kendi davranışlarını takip ve kontrol etme duygusu kazanmasını sağlamaktadır.

— **Yönetici-liderin özellikleri:** Liderlerin örgüt içerisinde sahip olmuş oldukları bir takım özellikler çalışanların kendilerine karşı gösterilen dürüst ve adil yaklaşıma karşılık olarak vatandaşlık davranışları sergilemelerini yol açmaktadır. Yöneticilerin karşılıklı etkileşime açık olmaları, çalışanlarına vizyon yaratmaları onlara güven duymaları, onlara karşı davranışlarında tutarlılık göstermeleri, onlarla düzenli bilgi alış veriş içinde bulunmaları ve çalışanların kararlara katılımını sağlanan örgüt ortamı oluşturmaları gibi özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu olarak etkilemektedir.

— **Örgütün özellikleri:** Çalışanlar örgütlerin değer verdikleri özelliklerine göre davranışlarını şekillendirebilirler. Bu özellikler kalite katılım, yenilik, iş birliğine önem verilmesi gibidir. Her örgütü diğer örgütlerden ayıran kendine ait kültürü, iklimi, inançları, değerleri, çalışma tarzları gibi unsurları vardır ve bu unsurlar ÖVD' nin gerçekleşmesinde etkilidirler.

— **Örgütsel vizyon:** Vizyon kavramı örgütün amaç, hedef ve değerlerinin ifadesi olarak kullanılmaktadır. Çalışanlara vizyon sunulması, onlara örgüt amaçlarını açıkça belirterek ve onlara örgütün gelecekte olmak istediği yeri göstererek çalışanların daha fazla çalışmasını ve onları belli bir amaç

etrafında toplayı sağlar. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması için ortam hazırlanır.

– **Kıdem ve hiyerarşik düzey:** Bir örgütte uzun süre çalışan bireylerin daha kısa süre çalışan bireylere göre örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri daha fazladır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yaklaşımlar

2.5.2.1. Bateman ve Organ

Bateman ve Organ (1983)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, olağan görev performansının ötesinde dolaylı olarak örgütün sosyal işleyişine sıradan davranışlarla katkı sağlamayı. Bu davranışlara; iş arkadaşlarına işle ilgili yaşamış oldukları problemlerin çözümünde yardımcı olmak, yöneticiler tarafından verilen talimatları itirazsız kabul etmek, şikayetçi olmadan geçici dayatmaları hoş görmek, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmak, işyeri dışındaki şahıslara kurum, işin niteliği ya da idareci hakkında olumlu açıklamalarda bulunmak, çalışanlar arası çatışmalardan kaynaklanan dikkat dağınıklığını ortadan kaldıran ya da azaltan bir örgüt ortamını teşvik etmek ve örgüt kaynaklarını korumak gibi eylemler örnek olarak verilmiştir. Bateman ve Organ (1983)'a göre "vatandaşlık" teriminin kullanılmasının sebebi daha iyi bir terim olmayışıdır. (s. 588)

2.5.2.2. Smith, Organ ve Near

Smith, Organ ve Near (1983)'a göre vatandaşlık davranışı, Roethlisberger ve Dickson (1964)'ın kullandığı "işbirliği" teriminin karşıladığı durumları içermektedir. Onlara göre, işbirliği örgütün resmi ve ekonomik yapısıyla doğrudan ilgili verimlilik anlayışından çok farklı bir içeriğe sahiptir. İşbirliği, örgütün amaçlarını sürdürme hizmet eden davranışlardan oluşmasından ötürü verimlilikten ayrı bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu davranışlar; örgüt içerisinde çalışanlarla bireysel uyum sağlamayı ve kendiliğinden oluşan prososyal jestleri kapsamaktadır (Smith-Organ-Near 1983: 653).

2.5.2.3. Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter

Organ (1988), Podsakoff v.dğr. (1990) kavramsal çalışmalarının yapısında örgütsel vatandaşlık davranışının beş ana kategorisini belirlemişlerdir.

- Özgecilik: örgütsel problemleri olan çalışma arkadaşlarına yardım eden çalışan kesimin isteğe bağlı davranışlarıdır.

- Vicdanlılık: Çalışanların örgüt içerisinde rol gereksinimleri ötesinde kurallara ve düzenlemelere uyma, fazladan mola kullanmama vb. gibi iyi yönde isteğe bağlı davranışlarıdır.
- Sportmenlik: Çalışanın, ideal koşullardan daha azını şikayet etmeden kabullenmeye gönüllü olmasıdır (Organ, 1988, s.II).
- Nezaketlilik: Çalışma arkadaşlarının yaşamış olduğu işle ilgili sorunlarını önleme amaçlı isteğe bağlı davranıştır.
- Sivil erdem: Bireyin, sorumluluk duygusuyla şirket hayatıyla ilgilenmesi, örgütsel katılımı vb. gibi bireysel davranışlardır. (Podsakoff ve ark. 1990, s. 115)

2.5.2.4. Williams ve Anderson

Williams ve Anderson, örgütsel vatandaşlık davranışını iki boyutlu olarak ele almışlardır.

- Çalışanların sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için yararlı olan eylemler; işe gelmenin mümkün olmadığı zamanlarda önceden haber vermek, örgüt düzeninin devamını sağlamak için doğru olduğunu düşündüğü gayri resmi kurallara bağlı olmak vb.
- Çalışanların sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışının bazı bireylere doğrudan, örgüte ise dolaylı olarak katkı sağlayan iş arkadaşlığıyla ilgili eylemler; işyerinde olmayan iş arkadaşlarına yardımcı olmak, diğer çalışanların kişisel görüşlerini almak vb. (1991: 601-602).

2.5.2.5. Motowidlo ve Van Scotter

Borman ve Motowidlo (1993) yapmış oldukları çalışmada iş performansı ve bağlamsal performans arasında kavramsal bir ayrım yapmışlardır. Motowidlo ve Van Scotter (1994) bu ayrımı amprik uygulama ile test etmişlerdir. Motowidlo ve Van Scotter'a göre, iş performansı, hammaddeleri örgütün ürettiği mal ve hizmetlere dönüştürmeyi sağlar ve örgütün teknik çekirdeğine hizmet ettiği için bağlamsal performansın örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklediği gibi desteklemez. Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranış ve örgütsel doğallığın yardım etme ve işbirliği unsurlarının çoğunu kapsarken iş performansı kapsamaz.

Yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışında, prososyal örgütsel davranışta, asker etkinliği modellerinde ve yönetim etkinliği modellerindeki teorik ve deneysel çalışmaları kullanarak bağlamsal performansın beş kategorisini tanımlamışlardır.

Bu kategoriler,

- Resmi anlamda işin parçası olmasa da bazı iş faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştirmek;
- Kendi iş faaliyetlerini başarıyla tamamlamaları gerektiğine inandıklarında fazladan çaba göstermek;
- Diğerlerine yardım etmek ve onlarla işbirliği içinde olmak;
- Bireysel olarak uygun olmasa bile örgütsel kural ve prosedürlere uymak;
- Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmaktır.

2.5.2.6. Podsakoff ve MacKenzie

Organ 1990'da, ÖVD' nin iki yeni formunu tanımlayarak yapının alanını genişletmiştir. —barışı sağlama ve amigoluk. Podsakoff ve MacKenzie (1994) ise davranışın bu iki yeni formunu birleştirmek üzere daha kapsamlı ve kısmen arıtılmış bir ÖVD ölçeği geliştirmişlerdir. Onlara göre, bu kavramların, yardımlaşma davranışın alt boyutları olarak ele alınması gereklidir. Podsakoff ve MacKenzie (1994) çalışmalarını satış elemanları üzerine yaptıkları araştırmalar sonucu oluşturmuşlardır.

Podsakoff ve MacKenzie (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarının, satış elemanının satışla ilgili verimlilik hedefinde zorunlu baskı olmadan örgütün etkili işleyişini doğrudan tanıtmaya inandıkları, satış personelinin bir kısmında görülen isteğe bağlı davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. ÖVD' nin çeşitli formları vardır:

Organ(1988)'in tanımladığı sportmenlik, önemsiz şeyleri büyütme, sızlanmak ya da şikayet etmek olmaksızın standartlardan daha azına gönüllü olarak razı olmaktır (Organ, 1988; p. 11);

Sivil erdem, çalışanların örgüt yapısına sorumluluk bilinciyle dahil olması ve örgüt yaşamıyla ilgilenmesi anlamına gelir. Örnek olarak, katılma zorunluluğu olmasa bile örgüt toplantılarına katılmak, örgüt içerisinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak ya da örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesiyle ilgili tavsiyede bulunmak üzere inisiyatif almak gibi davranışlar verilebilir.

Podsakoff ve MacKenzie (1994)'ye göre yardım etme davranışı ise Organ (1988,1990a, 1990b) tarafından tanımlanan özgecilik, nezaket, barışı koruma ve amigoluk gibi davranışların tamamını kapsamaktadır.

- ❖ Özgecilik, işle ilgili sorunlar yaşayan iş arkadaşlarına yardım etmeyi içeren gönüllü davranışlardır. (Mesela, satış stratejileri paylaşmak, yeni satış personeline kılavuzluk ve yardım etmeye gönüllü olmak);
- ❖ Nezaket, çalışma arkadaşlarının yaşamış olduğu işle ilgili problemleri önlemeye yardım eden eylemlerden oluşur (Mesela, büyük bir satış sonuçlandırmadan önce üretimle görüşmek);
- ❖ Barışı sağlamak, örgüt çalışanları arasında meydana gelen yıkıcı çatışmaları önlemek, hafifletmek ya da çözümlenmek adına gerçekleştirilen eylemlerdir (Mesela, diğer çalışanların, görüşler üzerinde uyuşmazlıklar yaşadıkları durumlarda örgütte dengeleyici bir rol oynamak);
- ❖ Amigoluk yapmak ise, çalışma arkadaşlarının başarı ve profesyonel gelişimlerini cesaretlendirmek ve güçlendirmek, (Mesela, diğer bir satış personeli satışta yeterli performans sergileyemediğinde onu cesaretlendirmek) (Podsakoff-MacKenzie 1994: 351-352)

2.5.2.7. Van Dyne, Graham ve Dienesch

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'in kavramsallaştırması, Graham (1991)'in ÖVD çalışmasına dayanmaktadır. Graham (1991), ÖVD kategorilerini şöyle tanımlamıştır;

Örgütsel itaat, örgütün kurallarının, iş tanımlarının ve personel politikalarının çalışanlar tarafından kabulünü ifade eder.

Örgütsel sadakat, çalışanların bireysel çıkarlarını bir kenara bırakarak örgüt ve örgüt liderleriyle özdeşleşmesidir. Örneğin, tehditlere karşı örgütü savunmak, örgüt çıkarları için iş arkadaşlarıyla iş birliği içine girmek ya da örgütün olumlu yönde tanıtımına katkıda bulunmak.

Örgütsel katılım, katılmanın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak, yeni fikirlerini iş arkadaşları ya da örgüt lideriyle paylaşmak gibi davranışların temsil ettiği, örgütsel yönetime tam ve sorumlu bağlılık biçimidir.(Janis, 1982). (Graham, 1991, p. 255).

2.5.2.8. Moorman ve Blakely

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'in çalışmalarında faydalandıkları Graham (1989)'ın, sivil vatandaşlık kavramını temel alan Moorman ve Blakely'in geliştirdikleri ÖVD boyutları dört ana kategoriden oluşmaktadır (1995: 130).

- Yardım: İşyerinde yardıma ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarına yardım etmek
- Bireysel Girişim: Bireysel performans ve grup performansını geliştirmek adına işyerinde bulunan diğer çalışanlarla iletişim kurmak
- Kişisel Gayret: Görev tanımı dışında birtakım görevleri yerine getirmek
- Sadık Destekçilik: Örgüt dışındaki insanlara örgüt imajını olumlu olarak anlatmak

2.5.9. Van Scotter ve Motowidlo

Motowidlo ve Van Scotter yapmış oldukları çalışmada iş performansı ve bağlamsal performans ayırımına gitmişlerdir (1994). Van Scotter ve Motowidlo bağlamsal performans yapısının üzerinde daha detaylı durmuşlardır. Bağlamsal performans yapısı, işbirliği gibi çalışanlar arası öğeleri ve iradi ve güdüsel öğeleri içermektedir (1996: 526) Bu doğrultuda Van Scotter ve Motowidlo (1996) çalışanlar arası yönlendirme davranışlarını çalışanlar arası kolaylaştırma olarak efor ve kararlılık gösteren davranışları işe adanma olarak tanımlamışlardır. Buna göre (Van Scotter-Motowidlo 1996: 526);

- Çalışanlar arası kolaylaştırma, iş performansından farklı olarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkı sağlayan ve çalışanlar arası ilişkilere yön veren davranışlardır. Özgecilik ya da iş arkadaşlarına yardım olarak belirtilen bu davranış biçimi; işbirliğini teşvik eden, yapılması gereken işlerinde çalışma arkadaşlarına yardım eden ya da performans engellerini ortadan kaldıran iradi davranışlardan oluşur.
- İşe adanma; örgüt kurallarına uyum, işyerinde yaşanan sorunları çözmek üzere inisiyatif alma ve fazladan çalışma gibi öz disiplin davranışlarıdır.

2.5.10. Farh, Earley ve Lin

Farh, Earley ve Lin, ÖVD' nin üç boyutunu tanımlamışlardır (1997: 429);

- İş arkadaşlarına karşı özgecilik, örgütle ilgili bir görev ya da sorun karşısında çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışıdır.

- Vicdanlılık, örgüte katılımı rolün gerektirdiği davranışların ötesinde kural ve düzenlemelere uymak, fazladan çalışmak vb. gibi çalışanların isteğe bağlı davranışlarıdır.
- Örgütle özdeşleşme, bireyin sorumluluk duygusuyla örgüte dahil olması ve örgüt yaşamıyla yakından ilgilenmesi şeklinde gerçekleşen davranışlardır. Örneğin, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak.

2.5.11. Van Dyne ve LePine

Van Dyne ve LePine (1998) çalışmalarında Van Dyne, Cummings ve McLean-Parks (1995)'in kavramsal çerçevesini temel alarak yardım ve sesini duyurma davranışlarını rol davranışı ve ekstra rol davranışı şeklinde ayırmak suretiyle iki kategoride ele almışlardır.

- Yardımlaşma; çalışanlar arası uyumu vurgulayan doğrudan ve açıkça yakınlık kuran ilişkilerin oluşmasını ve korunmasını sağlayan işbirliği davranışıdır. Bu davranış biçimi özellikle işbirliğinin örgüt çalışanlarının toplam performansını arttırması açısından önemlidir.
- Sesini duyurma; yenilikçi önerilerde bulunmak gibi yalnızca eleştiri yapmaktan ziyade yapıcı eleştiriye vurgulayan destekleyici davranıştır. Bu davranışın önemi örgüt ortamında sürekli yeni fikirlerin ortaya çıkmasında etkili olmasından kaynaklanır.

Buraya kadar anlatılan davranışlar, ekstra rol davranışları olmakla beraber bazı işlerde işin gereği olarak ortaya çıkarlar. Bu durumlarda rol içi davranışlar konumuna geçerler. Ancak esas olan, ekstra rol davranışı biçiminde ele alınan, işin bir parçası olmayan davranış biçimleridir (Van Dyne-LePine 1998: 109).

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yaklaşımlar incelenirken değinilen çalışmalarda farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına yer verilmiş olmasına karşın yaygın olarak ele alınan boyutlar Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006)'nin açıkladığı boyutlardır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- Özgecilik / Diğerlerini Düşünme / Altruizm
- Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci / Conscientiousness
- Nezaket Tabanlı Bilgilendirme / Courtesy

- Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme / Civic Virtue
- Gönüllülük ve Centilmenlik / Sportmanship

2.6.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme (Altruism)

Özgecilik örgütle ilgili konularda ya da örgütsel sorunlarda yardıma ihtiyacı olan iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışını içerir. Bu davranışın gerçekleşmesinde örgüt yönetimi tarafından herhangi bir yaptırım ya da çalışanların örgütten herhangi bir ödül beklentisi söz konusu değildir. Bu tarz davranışlar hem bireylerin performanslarını hem de örgütün verimliliğini arttırmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak, iş yerinde bulunmayan iş arkadaşının işlerini üstlenmek, işe yeni başlayan iş arkadaşına işi öğretmek ya da iş yükü ağır olan iş arkadaşına işlerini tamamlamasında yardımcı olmak gösterilebilir.

2.6.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)

Vicdanlılık, çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının ötesinde, ekstra rol davranışı sergilemeye gönüllü oldukları davranış biçimidir. Bu davranış aynı zamanda örgüt kurallarının içselleştirilmesi sonucu, gözetimin olmadığı zamanlarda bile kurallara itaat anlamına gelir. İşe devam, işi zamanında bitirme, zamanında bitmeyen işleri tamamlayabilmek için fazla mesaiye kalma gibi örgütün çıkarına yönelik davranışlar bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Diğer ÖVD davranışlarında olduğu gibi bu davranış biçiminde de ceza korkusu ya da ödül beklentisi söz konusu değildir.

2.6.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)

Çalışanların, bir problemi önlemek için çalışma arkadaşlarına yardım eden öngörülü davranışların tamamıdır. Diğer iş arkadaşlarını etkileyecek herhangi bir eylemde bulunmadan önce onları bilgilendirmek, açıklamalarda bulunmak ya da çalışma takvimini iş arkadaşlarına bildirmek gibi davranışlar nezaket tabanlı bilgilendirme davranışına örnektir. Çalışanların yapmak zorunda olmadığı halde bu davranış gerçekleştirilmeleri problemlerin önlenmesi ve zaman kaybının önüne geçilmesi açısından önemlidir.

2.6.4. Sivil Erdem/Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)

Örgütün gelişimine destek vermek adına gerçekleştirilen davranışları ifade eder. Bu davranışlar, yapıcı önerilerde bulunmak ve toplantılara katılmak gibi davranışlardır. Örgüt yaşamına sorumlu ve aktif bir biçimde katılmayı tanımlar. Bu

katılımlar örgüt verimliliğini olumlu yönde etkilerken, bireylerin sorumluluk bilinci geliştirmesini sağlar.

2.6.5. Centilmenlik (Sportmanship)

Bu davranış biçimi, sızlanma ya da şikayet olmaksızın, işin kaçınılmaz zorluklarını ve yükümlülüklerini kabullenme şeklinde tanımlanabilir. Karşılaşılan olumsuz durumlara karşı olumlu tavrını sürdürmek, önerileri diğerleri tarafından dikkate alınmadığında bu durumu önemsememek, örgütün çıkarları doğrultusunda kendi çıkarlarından vazgeçmek, örgüt ortamında önemsiz hataları görmezden gelmek gibi davranışlar huzurlu bir örgüt ortamı yaratmak adına önemli davranışlardır.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Fonksiyonları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem birey hem örgüt için pek çok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Çelik 2007) :

- **Çalışanların Performanslarını Artırmak:** Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında sergilemiş oldukları pek çok davranış fazladan gayret göstermeleri dolayısıyla mevcut performanslarını arttırmaları açısından büyük önem taşır.
- **Çalışanlar İçin Örgütü Bir Cazibe Merkezi Haline Getirmek:** ÖVD sonucu örgüt verimliliğinin artması ve huzur ortamının sağlanması hem mevcut işgücünün örgütten ayrılmasını önlemekte hem de örgüt dışındaki kişilerin örgüte katılım isteği duymasına sebep olmaktadır.
- **Çatışmaları Azaltmak ve Yönetim Faaliyetini Kolaylaştırmak:** Çalışanların örgüt ortamı içerisinde çatışmayı önlemeye azaltmaya ya da çözümlenmeye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt ortamının huzuru ve devamı açısından büyük katkıya sahiptir. Bu doğrultuda ÖVD'nin bir boyutu olan sivil erdem davranışı çalışanların örgüt yönetimine katılması davranışını, özgecilik boyutu ise çalışanların birbirine yardım etmesini içermekte ve bu davranışlar yönetim faaliyetlerinin kolaylaşmasını sağlamaktadır.
- **İş Tatminini Artırmak:** Şüphesiz ki diğerlerine yardım etmek ya da yönetim kararlarına dahil olmak gibi davranışlar, çalışanların gerçekleştirmekle yükümlü oldukları görevlerin ötesinde farklı konularda faydalı oldukları hissine sahip olmaları nedeniyle iş tatminlerini

arttırmaktadır.

- **Takımların Uyum Seviyesini Arttırmak ve Takım Çalışmasını Teşvik Etmek:** Çalışanların yardım davranışları sayesinde örgüt içi iletişim ve dayanışmanın artması takım ruhuna etki sağlamakta ve takım çalışmasına teşvik etmenin yanı sıra takımların uyumunu arttırmaktadır.
- **Çalışanları Kişisel Gelişimleri Konusunda Teşvik Etmek:** ÖVD sergileyen çalışanlar, bu davranışları örgüte bağlılıkları ve katkı sağlama arzuları nedeniyle gönüllü olarak sergilerler ve bu davranışlardan biri de örgüte yapacakları katkıyı arttıracak olmasından ötürü kişisel gelişimleri adına harekete geçmeleridir.
- **Örgüt İçi Stresi Düşürmek:** Örgüt içerisinde ÖVD sergileyen çalışanlar gönüllü olarak bu davranışları gösterdikleri için stres yaratan unsurlardan etkilenmezler.
- **Örgütün Çevreye ve Değişime Uyum Kabiliyetini Artırmak:** ÖVD kapsamında örgütü, dış çevreye karşı olumlu olarak temsil etmek örgüt ile çevre arasında bir bağ oluşturacak ve örgütün saygınlığını arttıracaktır. Bunun dışında özellikle katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılan ya da fikirlerini rahatça ifade edebilen çalışanlar sayesinde çevreyle ilgili bilgi akışı mümkün olacaktır. Örgütün dış çevreyle kopuk olmasının rekabet açısından dezavantaj getireceği göz önünde bulundurulduğunda değişime ve çevreye örgütün ayak uydurması bu davranışlar sayesinde çok daha kolay mümkün olacaktır.
- **Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirmek:** Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri ve bunu alışkanlık haline getirmeleri sorumluluk duygularını geliştirir.
- **Örgüt Kaynaklarının Verimli Kullanılmasına Katkı Sağlamak:** Zamandan, hammaddeye kadar örgütün kısıtlı olan kaynaklarının en sağlıklı ve verimli bir biçimde kullanılması hem rekabet açısından hem de tasarruf açısından önemlidir. Buna katkı sağlamak ise çalışanların yardımlaşması, problemleri çözmeleri ya da değişimlere ayak uydurabilmeleri ile gerçekleşecektir.

Görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık

davranışının boyutlarının bazı yaklaşımlarda iç içe geçmiş olduğu, bazı yaklaşımlarda ise ayrıntılandırıldığı söylenebilir. Yapılan tanımlara ve sınıflandırmalara bakıldığında literatüre uzun yıllar boyunca yapmış olduğu katkılarla örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutlu olarak ele alan Organ'ın yaklaşımı, bu çalışmada ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışına temel olarak alınmıştır.

3. Yabancılaşma

3.1. Kavram

Yabancılaşma terimi, Latince "alienation" kelimesine karşılık gelmekte ve bu kelimenin kökü "alienare" olup, uzaklaştırma, yerini değiştirme, başka bir konuma koyma anlamına gelmektedir. "Alienate" ise , "alienus" kelimesinden türetilmiştir ve anlamı bir başkasına ait demektir (Gökçegöz-Birinci ts.). Helenistik dönemde ise bu kavram tanrıyla bütünleşme anlamında kullanılmıştır. Burada bahsedilen ruhun bedenden ayrı bir varlık olarak bir ve tek olan tanrıyla bütünleşmesidir. Pratikte yabancılaşma ise, insanın kendi eliyle yaptığı putlara tapması yani kendi kudretinden yabancılaşmasıdır (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008).

Sözlük anlamı olarak ise yabancılaşma, farklı tanımlarla açıklanabilir. Bunlar (www.turkcebilgi.com ts.),

1. Bir şeyi ya da bir kimseyi başka bir şeyden ya da başka bir kimseden uzaklaştıran başka bir şeye ya da kimseye yabancı hale getiren eylem ya da gelişmedir.
2. Psikiyatride, normalden sapma halidir.
3. Felsefede ise, şeylerin, nesnelerin bilinç için yabancı uzak ve ilgisiz görünmesi, kişinin yakınındaki insanlara karşı kayıtsız kalması, ilgi duymaması hatta bıkkınlık duyması anlamına gelmektedir.
4. Yabancılaşma, ayrıca benliğe yabancılaşma, benin kendi özünden uzaklaşması, kendine ve eylemlerine nesnel bir biçimde yaklaşması anlamına gelir. Kişinin kendinden kopma halidir.
5. Psikoloji ve sosyolojide, kişinin kendisine, yaşadığı topluma, doğaya, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması, değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi durumudur.
6. Diğer bir tanımla yabancılaşma insanın taşıdığı amaçlar ve benimsediği ilkelerle çelişen bir konum ve ilişkiler ağı içine düşmesidir.

Genel anlamıyla yabancılaşma, insanın, kendi emeğinin ürününe, çevresine, işine, ya da benliğine karşı yaşamış olduğu uzaklaşma duygusunu ve bunun sonucunda yaşadığı yalnızlık ve çaresizlik hissini karşılamaktadır (Şimşek v.dğr. 2006).

Tablo 2' de farklı araştırmacıların yabancılaşma tanımları verilmiştir.

Tablo 2: Farklı Araştırmacıların Yabancılaşma Tanımları

Kaynak	Yabancılaşmanın Tanımı
Fromm (1955)	Bir kişinin kendisini yabancı veya kendisinden yabancılaşmış olarak hissettiği deneyim biçimidir.
Seeman (1959,1975)	Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, sosyal izolasyon ve kendinden yabancılaşma açısından tanımlamıştır.
Horowitz (1966)	İlk olarak dünyanın nesnelere, ikinci olarak insanlardan ve üçüncü olarak diğer insanlar tarafından sahiplenilen dünya hakkındaki görüşlerden şiddetli ayrılık
Schacht (1970)	Bireyin çevresindeki bazı diğer öğeler karşısındaki ayrıştırıcı durumu
Miller (1975)	Diğerlerinden izolasyonun nesnel durumu
Kanungo (1979)	İşin, bir kişinin belirgin ihtiyaçları ve beklentilerini tatmin etme olanağından yoksun kaldığı algılanan dereceye kadar, işten psikolojik ayrılık durumunun genelleşmiş kavramsalı (ya da inancı)
Hirschfeld & Feild (2000)	Bir kişinin, iş dünyasından ayrıldığı boyutu temsil eder

Kaynak: Nair (2009: 2)

Yabancılaşmanın özelliklerine baktığımızda ise;

1. Yabancılaşma, bireyin kendinden, birinden ya da bir şeyden uzaklaşmasıdır.
2. İnsanın doğasında bulunur.
3. İnsanlığın henüz ilk yaşam biçimlerinde bile yaşanmıştır.
4. Kişilerin çevrelerindeki insanlarla olan ilişkileriyle yakından ilgilidir.
5. Modern dünyada baktığımızda kişi ve yakın çevresi arasındaki farklı güçlerin etkisini taşımaktadır.
6. Rekabet, kıskançlık, itaatsizlik, saldırganlık gibi dürtüleri ortaya çıkarabilmektedir. (Şimşek v.dğr. 2006)

3.2. Yabancılaşmayla İlgili Kavramlar

3.2.1. Anomi (Anomie)

Anomi yani kuralsızlık kavramı henüz 16.yy da toplumsal çalkantı, güvensizlik, belirsizlik gibi durumları ifade etmek için kullanılmaktaydı. Tam çevirisi anomous olan kavram yasadışı anlamına gelmektedir. Bu kavram sosyolojik olarak sistematik bir biçimde ilk defa Durkheim tarafından kullanılmıştır (Gökçeğöz-Birinci ts.).

Toplumun mekanik ve organik dayanışmaya dayandırılan Durkheim' e göre işbölümü mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçişte büyük pay sahibiydi. İşbölümünün bu olumlu etkisinin yanında olumsuz sonuçları bulunmakta ve bu sonuçlar toplumun ortak inanç ve değerlerini yitirmesine yol açmakta ve anomi durumunu ortaya çıkarmaktaydı (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008).

Durkheim'a göre anomi toplumun kurallarının, bireylerin davranışlarını artık yönlendiremediği durumlarda ortaya çıkar. Yani kuralların ve değerlerin en düşük düzeyde anlaşma sağlaması anominin göstergesidir (Gökçeğöz-Birinci ts.).

Marx ise anomiyi organlar arasındaki düzensizlik sonucu toplumsal dayanışmanın sağlanamaması durumu olarak açıklamaktadır. Tatis, hem yabancılaşma hem de anomi kavramlarının toplumsal düzensizlikte ortaya çıktığını ve anomi durumu engellenemediğinde toplumsal çözülme dolayısıyla yabancılaşmanın ortaya çıkacağını öne sürmektedir.

Merton, anominin toplumsal yapının oluşturduğu kitlesel hedeflere ulaşmakta kullanılabilecek kurumlara duyulan güven ve inancın yok olduğu durumlarda ortaya çıktığını ifade eder (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008). Merton sanayileşmiş toplumlarda toplum üyelerine ulaşılabilir hedefler gösterilirken, toplumun kültürel alandaki araçlara eşit olarak ulaşılması konusunda gereken özenin gösterilmediğini böylece anlaşma gerçekleşmediğini ve anominin ortaya çıktığını söyler. (Alkan-Ergil 1980)

3.2.2. Stres

Stres kişinin dış uyarıcılara karşı göstermiş olduğu duygusal ve fiziksel tepkilerdir. Farklı bir tanımlamayla ise stres, kişiyle ona zarar veren bir durum ya da olay arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkar. Günlük yaşamdaki pek çok olay ve sıkıntı kişiler için stres kaynağı olabilir. Bu durum karşısında kişinin vermiş olduğu tepkiler, amaçları, tutum ve beklentileri gibi faktörlerin şekillendirmiş olduğu algılama tarzı ile ortaya çıkmaktadır (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008).

Yabancılaşma olgusu da yaşanan stresin sonuçlarından biridir.

3.2.3. Çatışma

Çatışma, Thomas'a göre kişinin hedeflerine ulaşamayacağı düşüncesi taşıması ya da kendisiyle ilgili bir takım kaygılar duyması sonucu ortaya çıkan süreçtir. Pondy, bu kavramın kaynakların yetersiz oluşu, çalışanların tutumsal farklılıkları sonucu sergiledikleri çatışmacı davranışları, stres, gerilim, düşmanlık gibi bireyin duygusal durumları ve çalışanın çatışma içerisinde olduğunun farkına varmasıyla ilgili algılayışına ait zihinsel durumları gibi dört farklı durumu tanımlamak için kullanır. Çatışmanın olduğu durumlar hem örgütsel hem de bireysel nedenlerle ortaya çıkabilir ve bu yabancılaşmaya yol açabilir (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008).

3.3. Yabancılaşma Kavramına Yaklaşımlar

3.3.1. G.W. Friedrich Hegel

Yabancılaşma sözcüğü kavram olarak ilk defa Hegel tarafından kullanılmıştır. Hegel bu kavramı ilk yazılarında "pozitiflik" olarak ele almıştır. Ona göre yabancılaşmanın tarihi insanlık tarihi ile paraleldir (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008). Felsefede yabancılaşma kişinin kendisine ait niteliklerin kendi dışındaki bir varlığa ait olduğunu düşünmesidir. Hegel bu durumu başkası olmak şeklinde nitelendirir. Bu durum bireyin ve toplumun kendi öz varlıklarından koparak uzaklaşması yani bir başkası olması anlamı taşır (Gökçegöz-Birinci ts.).

Hegel, dünyanın insan bilincinin dışında nesnelere oluşturduğu görüşüne karşı çıkar. O'na göre, düşünen özne olan insanla ilişkili olmayan hiçbir gerçek olamaz. Aslında doğa nesneliliği yabancılaşmadan ibarettir (Alkan-Ergil 1980). Hegel felsefesini mutlak ruhun yabancılaşması etrafında oluşturmuştur. Mutlak ruh sürekli hareket halindedir ve bu hareket kendini gerçekleştirme sürecidir. Hegel' in diyalektiğinde bu hareket hem yabancılaşmaya hem de yabancılaşmadan kurtulmaya götürür (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008). Mutlak ruh daha önce kendi dışında olduğunu düşündüğü bir dünya yaratmış ancak sonrasında bu dünyayı var edenin yine kendisi olduğunu anlamıştır (Alkan-Ergil 1980). İnsanın doğaya ve kendine yabancılaşmasının sebebi ürettiği şeylerdir (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008). Bu süreç içerisinde ruh kendine yabancılaştığının ya da kendini dışladığının bilincinde değildir. Zamanla dünyanın aslında kendinden çok da bağımsız olmadığını fark etmiştir (Alkan-Ergil 1980). Hegel' in felsefesinde tek gerçek olan mutlak ruhun gelişiminin bir evresi insanın kendini tam anlamıyla bir birey olarak algılamasıdır.

Burada insan kendisini toplumdaki ayrı bağımsız bir varlık olarak görmektedir. Ancak toplumdaki tam anlamıyla bir kopuş sağlanmadığı müddetçe gerçek bir özgürlük söz konusu olamaz. Bu demektir ki Hegel birey ve toplumsal kurumlar arasında gerçekleşecek birleşme bir kopuş ve bir yabancılaşma süreci ile mümkün olacaktır.

İnsan sınırlı ve sonlu bir varlıktır. Zaman ve mekan insan içindir. Ancak mutlak ruh sınırsız, evrensel ve sonsuzdur. İnsanın yabancılaşmanın üstesinden gelebilmesi için ruhun gelişiminin tamamlanmış olması gereklidir. Mutlak ruh için yabancılaşma olgusu kaçınılmaz olmakla birlikte bundan kurtulabilmesi, diyalektik sürecinde mümkün olacaktır (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008). Yani yabancılaşma insanların kendi çevreleri ve kültürlerinin aslında ruhtan kaynaklandığını anladıklarında ve tam anlamıyla kendi bilinçlerine kavuştuklarında sona erecektir (Alkan-Ergil 1980). Hegel' e göre yabancılaşma insanın gelişim gösterebilmesi için yaşanması gereken bir olgudur. Ruh önce toplumsal kurallardan ayrılır bireyselleşir ve yeniden birleşir (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008).

3.3.2. Adam Smith

Adam Smith' in yabancılaşma ile ilgili spesifik olarak görüşleri bulunmasa da bilhassa iş bölümü konusuna "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde değinmiştir. İş bölümü toplumun medenileşmesi yolunda temel faktörlerdendir. İş bölümü toplumlarda refah seviyelerinin artmasında ve makinelerin icat edilme şartlarının açıklanmasında yardımcı olmaktadır. O'na göre iş bölümü yalnızca meslek uzmanlaşması değildir. Bu yalnızca kalifiye işçileri değil, küçük işçileri de kapsar. Ayrıca iş bölümü sermaye birikimi konusunda da önemli yere sahiptir. Ancak iş bölümünün bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Sürekli aynı işi yapmak zorunda kalan birey, yaratıcılık yeteneğini körelmesiyle karşı karşıya kalır, bir topluluğa ait olduğunu unutturur ve o topluluğun ortak çıkarlarına kayıtsız kalır. İş bölümü sürecinde sürekli aynı işi yapmak zorunluluğu taşıyan insanlar topluluğu, toplumda çoğunluğu oluşturur. Bu çoğunluğun fikir ve düşünceleri de çalışma hayatlarında olduğu gibi sıradan ve basit nitelik taşır. Daima aynı işi yapmaktan işçi, bilgisiz ve uyuşuk olacak bu da hem hayattan zevk almasına engel olup hem de insani duygularını yitirmesine yol açacaktır. (Smith - 2007)

3.3.3. Karl Marx

Marx, 1844 El Yazmaları'nda yabancılaşma olgusuna büyük yer vermiş ve detaylı bir biçimde ele almıştır. Marx'a göre işçinin ürettiği zenginlik ne kadar çok

olursa, üretimi güç ve hacim bakımından ne kadar çok artarsa, o kadar yoksullaşır. Ne kadar çok meta üretirse, o kadar ucuz bir meta haline gelir. Nesnelar dünyası ne kadar değer kazanırsa, insanların dünyası o kadar değer kaybeder.

Marx, insan emeğinin ürettiği nesnenin, onun ürünü olduğu halde, tıpkı yabancı bir varlık gibi, üreteninden bağımsız bir hale gelerek, ona karşı koyduğu durumu anlatır. Bu durum emeğin nesneleşmesi, işçinin kendi gerçekliğini yitirmesi anlamına gelmektedir. Bu da yabancılaşmanın ta kendisidir.

Marx, işçinin, kendi emeğinin ürünü karşısında, ancak yabancı bir nesne ile kurabileceği türden bir ilişki içinde olduğunu anlatır. Bu ilişkiyi bireyin Tanrıyla olan ilişkisine benzetmektedir. Çünkü birey, Tanrıya ne kadar çok şey verirse, kendinde o kadar az şey kalır. İşçi de benzer şekilde yaşamını nesneye katar. Bu durum gerçekleştiği anda işçinin yaşamı artık kendisine ait değil, nesneye aittir.

Marx, işçinin yaşadığı yabancılaşmanın yalnızca kendi ürününe karşı değil, aynı zamanda dış dünyaya da karşı olduğunu belirtir. Bu tam anlamıyla işçinin köleleşmesidir. Artık işçinin fiziki varlığı, işçi niteliğine, işçi varlığı ise fiziksel niteliğine bağlı duruma gelmiştir.

İşçi yalnızca çalışmadığı zamanlarda kendisiyle birlikte olduğu hissine kapılır. Çalıştığı zamanlarda ise kendisi dışındadır. Bu durumda gerçekleştirdiği çalışma zorunlu olmasından ötürüdür. Yani çalışma bir gereksinim değil, gereksinimlerin karşılanması için bir vasıtaadır.

Emek, işçinin kendi malı değil, bir başkasına aittir. Bu durum işçinin kendi kendini yitirmesidir. Marx' a göre, artık işçi yalnızca en ilkel ihtiyaçlarını (hayvansal) karşılarken ve konut, lüks gibi şeylere sahip olurken kendini yaşar. Diğer tüm insansal faaliyetlerde ise hayvansallığını duyumsar.

Marx, yabancılaşmış emeğin, insana hem doğayı hem de kendisini yabancılaştırdığını ancak bunun yanında "türsel yaşamı" da yabancılaştırdığını belirtir. O'na göre, türsel yaşam, üretken yaşamdır ve bu insanın hayatını idame edebilmesi için araç niteliği taşıırken yabancılaşır ve artık araç haline gelen bireysel yaşamıdır.

İnsanı hayvandan ayıran en önemli özelliği bilinçli bir şekilde hayatını sürdürüyor olmasıdır ve yabancılaşma olgusu bu özelliği ortadan kaldırır. Bunun sonucu insan yalnızca kendine yabancılaşmakla kalmaz diğer insanlara karşı da yabancılaşır.

Marx'a göre, işçinin kendi etkinliğine bir başkasının, bir yabancıнын etkinliği gibi yaklaşması bir başkasının etkinliğine de aynı şekilde yaklaşacağı anlamına gelir.

Marx, yabancılaşma sonucu meydana gelen ilişkinin, işçinin emeği ve yabancılaşmış emek aracılığıyla oluşan ve bu emeğe yabancı olan insanın ilişkisi olduğunu belirtir. Özel mülkiyet ise yabancılaşmış emeğin yani kişinin doğa ve kendi kendisiyle dışsal ilişkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Marx, çözümün, yabancılaşmış emeğin özel mülkiyetle ilişkisinden yani kölelikten kurtulması ile mümkün olacağını ve bu kurtuluşun yalnızca işçi sınıfının değil tüm insanların kurtuluşu için gerekli olduğunu ifade eder. Çünkü insanı köleleştiren üretimle olan ilişkisidir ve bu ilişkinin sona ermesi köleleşmenin sona ermesi demektir. (Marx 2005)

3.3.4. Emile Durkheim

Durkheim kullanmış olduğu anomie kavramıyla, yabancılaşma olgusunu sosyolojiye taşımış, yabancılaşma sözcüğünü hiç kullanmamış olmasına rağmen, yabancılaşma tanımlarına temel oluşturmuştur. Ona göre anomie tutkuların kontrol altında tutulması gerektiği anda daha az kontrol altında olmasıdır (Gökçegöz-Birinci ts.).

Durkheim toplumları dayanışma ve iş bölümü açısından mekanik ve organik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Mekanik dayanışmaya dayalı toplumların en önemli özelliği, bu topluluklardaki bireylerin birbiriyle benzerlik göstermesidir. Bu nedenle bağlılık yüksek seviyededir. Organik dayanışmaya dayalı toplumlarda ise bireyler birbirlerinden farklıdır. Uzmanlaşma ve iş bölümü yaygınlaşmıştır. Modern toplumlarda bu sözü edilen farklılaşma özgürlüğü sağlamak için Durkheim tarafından gerekli görülmektedir. Mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçiş döneminde toplumsal gelişmeyi sağlamak üzere iş bölümüne büyük pay düşmektedir. İş bölümü her bireyin yaptığı iş alanında uzmanlaşması ile bireyin daha fazla kişisel nitelik kazanmasını sağlamaktadır. Ve her birey topluma bağımlı hale gelmektedir. İş bölümünün olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi toplumdaki ortak inanç ve değerlerin yitirilmesi ve bunun sonucu anominin ortaya çıkmasıdır. Bu durumda çalışan birey kendi etkinliği ile ilgilenirken diğer her şeyden soyutlanmakta diğer insanlarla bağlarını kesmektedir. Hatta ortaklaşa iş yapıyor olma bilinci bile yitirilebilir. Anomie durumu toplum düzeninin sağlanmasında etkili olan güçlerin etkilerini yitirmesi ve bunun sonucu toplumun bireyler üzerindeki kontrolünün azalmasıdır (Ofloğlu-

Büyükyılmaz 2008). Durkheim'e göre modern toplumlardaki temel patolojik durum, anomik iş bölümünün olmasıdır. Bu durumun patoloji olarak görülmesi, modernliğin problemlerinin tedavi edilebileceği anlamı taşır. Ayrıca Durkheim modern toplumlardaki yapısal iş bölümünün iç bütünlük sağlayarak ahlakın zayıflayan yönünü güçlendireceğini ifade eder (Ritzer 1992).

3.3.5. Bruno Bauer

Hegel' in yabancılaşma ile ilgili düşüncelerini dine uyarlamıştır. Kendinden yabancılaşma terimini felsefeye kazandıran düşünürdür. Ona göre dinsel inançlar insanın bilincinde kendi bilincine ayrı bir güç olarak karşı çıkarak bölünme yaratmaktadır. Buna göre din kendinden yabancılaşmış öz bilince ait bir tutumdur (Alkan-Ergil 1980).

3.3.6. J. Gottlieb Fichte

Fichte'ye göre yabancılaşma, mutlak ben tarafından somut bir dünya oluşturulması sorunudur. Burada mutlak ben insanı ifade etmektedir. Bu durumda somut dünya da insan tarafından inşa edilmiştir. Ancak insan yaratmış olduğu somut dünyayı, kendisinin yaratmış olduğu bilincinden uzaklaşmış onu kendinden bağımsız olarak algılamaya başlamıştır. Fichte bu durumu dışsallaştırma, kendinden bir şey ayırma olarak nitelendirmektedir (Fichte 2005)

3.3.7. Karl Feuerbach

Hegel' in yabancılaşma kuramını tersine çevirmiştir. Yani ona göre mutlak ruh (tanrı) insanın yabancılaşmasının ifadesi olarak ortaya çıkar. İnsan, yalnızca hayalinde var olan bir şeyi somut bir nesne haline getirebilir. Feuerbach yabancılaşma dendiğinde dini yabancılaşmayı anlamaktadır. Aslında insanlığın yarattığı güçler din olarak bireyin karşısına yabancı gibi çıkar ve onu güçsüzleştirir (Gökçegöz-Birinci ts.). Tanrı'ya ait olduğu öne sürülen tüm nitelikler aslında insana ait nitelikler olduğu için insan kendisinden uzaklaşmış ve yabancılaşmıştır. (Alkan-Ergil 1980) Tanrı yabancılaşmanın gerçek nedenidir. Yabancılaşma probleminin asıl temelinde yatan şey insan bilincinin tanrı ve dünya arasında tecrit olmasıdır. İnsan öz niteliklerini tamamen kaybederse ve bunları tanrıya olan inancına bağlarsa işte o zaman gerçekten yabancılaşmıştır. İnsan kendi doğasının ötesine geçemez. Bu nedenle dinsel değerlerin tamamı ve elbette tanrı inancı yalnızca insanın doğasının ve beklentilerinin yansımasından ibarettir. Bu yüzden insan olmadan tanrı varlığından söz etmek mümkün değildir. Çünkü insan tanrının kendisidir (Ofluoğlu-Büyükyılmaz 2008).

3.3.8. Max Weber

Weber, kapitalizmin yönlendirici gücü olan dünyevi hazlardan vazgeçmenin ya da sakınmanın kendisiyle birlikte getirdiği şeylerin insanı yabancılaştırabileceğini söyler. Hayattan alınacak tüm zevkleri bir kenara bırakan insanlar kendilerini çalışmaya ve çalışmalarını karşılığında para kazanmaya, kazandıkları parayı harcamaksızın biriktirmeye ve devamında sermaye birikimi edinerek kapitalizmin bir parçası olmaya yönelirler. Böylece, dünyevi hazlardan vazgeçerek hayatını sürdürmek, dinsel bir yaşam biçimi olmaktan tamamiyle uzaklaşarak rasyonel bir boyuta ulaşmakta ve inançların yitilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu ise, insanın üzerine baskı yaparak onun yabancılaşmasına neden olmaktadır (Weber 1997).

3.3.9. Simmel

Simmel üretimdeki iş bölümü ve uzmanlaşmanın nesnel kültür ile bir araya gelerek tüketimi desteklediğini öne sürer. Ürünü meydana getiren, üreten işçi kendi üretmiş olduğu ürünlerin yanı sıra nesnel kültürün dayattığı diğer nesnelere de satın almaktadır. Simmel, bunun yanı sıra metropol hayat tarzı karşısında bireyin, kendini kent hayatından ve cemaat ilişkilerinden ancak nesnel dünyayı ve diğer insanları değersizleştirerek koruyabildiğini belirtir. Bu, beraberinde bıkkınlık ve bireyin iç dünyasına çekilmesini getirir. Aslında metropol hayat tarzıyla söz edilen nesnel kültürdür ve nesnel kültür yabancılaşmanın nedenidir. Başka bir deyişle, nesnel kültürün, öznel kültüre karşı yabancı hale gelmesidir. O'na göre, metropoller duyguların değil düşüncelerin ürünüdür. Bu da çıkar ilişkilerine yol açmaktadır. Bireyselleşen insanlar birbirlerinden kopmakta ve yabancılaşmaktadır. (Simmel 2003)

3.3.10. Herbert Marcuse

Marcuse yabancılaşmayı, bireylerin öz bilinçleri ve yaratıcı güçlerine, diğer insanlara, içinde yaşamış olduğu topluma, bu toplum içerisinde birlikte yaşamayı sağlayan özelliklere yabancılaşması, bireyin kendi üzerinde hakimiyet kuran güçlerin esiri haline gelmesi hatta kendi yabancılaşmış varlıkları tarafından yutulmasıdır (Akyıldız 1998).

Marcuse, Marx'ın aksine yabancılaşmanın yalnızca işçi sınıfına ait bir olgu olmadığını toplumun tüm sınıfları için geçerli olduğunu ileri sürer. Ona göre ileri derecede sanayileşmiş kapitalist toplumlarda insanlar kendilerini parayla sahip

oldukları nesnelere tanımlamaktadırlar. Bu nesnelere evler, arabalar ya da mücevherler olabilir. Bu nedenle toplumsal denetim bireyin kendi ihtiyaçları için ürettiği nesnelere gerçekleşir. Ayrıca kapitalist sistem insanın sosyalleşmesi için kendine zaman ayırmasına fırsat vermemektedir. Sosyalleşemeyen dış dünya ile bağ kuramayan insan bu ihtiyacını kitle iletişim araçları ile gidermeyi seçer (Marcuse 2002).

3.3.11. Charles Wright Mills

Mills yabancılaşmaya, beyaz yakalılar açısından bakmayı tercih etmiştir. Hizmet sektörünün gün be gün büyümesi, bu büyüklüğe rağmen, sahip oldukları toplumsal gücün bilincinde bulunmaması onları yabancılaşmaktadır. 20. yy için değişmez olduğu düşünülen pek çok gerçek yerle bir olmuş ve bunların yerine yeni toplumsal değerler gelmiştir. Bu durumu tam anlamıyla kabul etmek de reddetmek de mümkün değildir. Bu durumdan en fazla etkilenenlerden biri de beyaz yakalı işçilerdir. Çağdaşlaşma ile birlikte insanlar kendilerini güvende hissetmek için bazı bağlar aramaktadır, ancak karşısına çıkan hiçbir şey onların bu ihtiyacına yanıt vermemektedir. Yaşanan yalnızlık basit kitle iletişim araçları ile aşılmaya çalışılmakta ve bu insanlar kendi yaratmadıkları bir dünyada yaşamaktadır. Amerikan toplumu yabancılaşmış bireylerden oluşan bir toplum haline gelmiştir. Bu tarz toplumların özelliklerini Mills şöyle sıralar; insanlar başkalarının düşüncelerini dinlemekte ancak kendi düşüncelerini ifade edememektedir. Toplum kitle iletişim araçları tarafından biçimlendirilmektedir. Bu biçimlendirme iktidar tarafından denetlenmektedir.

Kitle toplumlarında birincil iletişim söz konusu değildir bu da insanları umutsuzluğa itmekte ve askeri yada siyasi bir takım grupların yönlendirmeleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Mills 2000).

3.3.12. Erich Fromm

Fromm insanın doğaya egemen olurken bireyselleştirdiğini, özgürleştiğini ancak bu süreçte güçsüzleştiğini, yalnızlaştığını, kendine ve doğaya yabancılaştığını anlatır. Doğayla, dinle özdeşleşmek insana güven duygusu verirken doğaya egemen olmak bu güven duygusunun kaybedilmesine yol açmıştır. O'na göre yabancılaşma bireyin kendini yine kendine yabancı olarak görmesidir. Bu durumdaki kişi hareketlerinin asıl yaratıcısı olduğunun farkında değildir. İlk toplumlarda insanlar kendi yarattıkları putlara taptıkları gibi modern toplumlarda da kendi yarattıkları ekonomik kuvvetlerin birer nesnesi haline gelmişlerdir. Bireyselleşerek yalnızlaşan

insan kapitalizm ve piyasa gibi büyük güçlerin karşısında çaresiz kalmıştır. Kendi eliyle üreten, tarım yapan, evler inşa eden insan, doğaya egemen olmuş, bir dünya yaratmış ancak yarattığı dünyanın kölesi olmuştur. Bu durum yalnızca ekonomik düzlemde değil, insanın diğerleriyle kurduğu ilişkilerde de ortaya çıkmaktadır. Fromm' a göre yabancılaşan yalnızca ekonomiye katkı sağlayanlar değil tüm insanlardır. Artık ürettiği ürün kadar insanın da alınıp satılan bir değeri vardır. Bu değeri belirleyense diğer insanlardır. Diğerleri tarafından sevilen, aranan insan olmak değerli, işe yarayan insan olmak demektir. Fromm' a göre yaşanan bu yabancılaşmanın asıl sorumlusu ise kapitalizmdir. Fromm' a göre "yabancılaşmış insan topluma uyan insandır ve kapitalist sistem içerisinde yabancılaşmasını ortadan kaldırılması mümkün değildir".

Fromm, ayrıca toplumun bilicisi bir niteliğe büründüğünden bahseder. Bunun anlamı insanın farkında olmadan gerçekleştirdiği sosyal yaşantıdır. Bu aslında bireyin gerçekleri bilincinin dışında tutarak gerçek olmayan düşüncelerin gerçekmiş gibi kabul edilmesini sağlayan bir kaçış mekanizmasıdır. Temelinde ise, bireyin güven duygusundan yoksun olması yatmaktadır (Fromm 1995). Bu yüzden bilinç dışının asıl işlevi çağdaş toplumları hasta olarak nitelendiren Fromm'a göre bu toplumlardaki insanın yalnız kalma korkusundan ötürü kendi kültür kalıplarıyla örtüşmeyen yüksek duygu ve düşünceleri, sağlıklı toplumlarda ise yine yalnız bırakılma korkusundan ötürü insanın düşük düzeyde olan duygu ve düşünceleri fark etmesinin önüne geçmektir. (Kızıltan 1986)

3.3.13. Melvin Seeman

Seeman 2. Dünya Savaşı sonrasında yabancılaşmayı ilk defa ölçülebilir bir boyuta getirme çabası gösteren kişidir (Alkan-Ergil 1980). Seeman (1967) modern toplumlarda yabancılaşmanın tipik bir şekilde ortaya çıktığından bahseder. Ayrıca bu tarz toplumlarda yabancılaşmış insan sayısının fazla olması yabancılaşmanın yalnızca bireysel bir olgu olmadığını göstergesidir. Seeman'a göre yabancılaşmanın sonucu olarak, ırkçılık zamanı boşa harcama, toplumsal hareketlilik gibi bazı toplumsal sonuçlarla karşılaşılabılır. Seeman yabancılaşmanın beş boyutu olduğunu açıklamıştır.

1- Güçsüzlük (Powerlessness): Bireyin kendi hayatının, kendi davranışlarının üzerinde kontrol sahibi olmaması ya da beklentilerinin kendi tarafından belirlenememesi ve sonucu değiştirmek için elinden hiçbir şeyin gelmeyeceğini düşünmesidir (Ofloğlu-Büyükyılmaz 2008). Bu durum

diğer insanlar ya da kişiye özgü olmayan oluşumlar tarafından kontrol edilmektedir. Bu durumdaki birey başkaları tarafından yönlendirilmektedir (Gökçegöz-Birinci ts.).

- 2- Anlamsızlık (Meanlessness): Bireyin neye inanacağına emin olamaması, hayallerini gerçekleştiremeyeceğine olan inancı ve etrafında olup bitenleri anlamlandırılmaması durumudur (Gökçegöz-Birinci ts., Alkan-Ergil 1980, Ofluoğlu-Büyükyılmaz 2008; Şimşek v.dğr. 2006).
- 3- Kuralsızlık (Normlessness): toplumsal normlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına toplum tarafından yasaklanan yöntemlere başvurulmasıdır(Alkan-Ergil 1980, Şimşek v.dğr. 2006).
- 4- Tecrit olgusu (Toplumsal yalıtım, isolation): Bireyin toplum içerisindeki diğer bireyler ile iletişim kuramamasıdır (Gökçegöz-Birinci ts.). Bu durum aynı zamanda kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı hissine sahip olması şeklinde açıklanabilir (Şimşek v.dğr. 2006).
- 5- Kendinden uzaklaşma, kendine yabancılaşma(Self-estrangement): Kişinin kendi öz benliğine uzaklaşmasıdır. Yaşamdan tat alamaması ve sosyal yapıya uyum zorluğu çekmesi bunun göstergesidir (Şimşek v.dğr. 2006). Bu durum, özellikle insanların çalışma hayatlarındaki özgürlüklerinin, yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının kısıtlanması ile kendisinden uzaklaşması sonucu meydana gelir (Gökçegöz-Birinci ts.).

Adları geçen yorumcular dışında Faunce yabancılaşma teriminin çok farklı biçimlerde kullanıldığını ve bu terimin modern insanın yaşamış olduğu sosyo-psikolojik hastalıklarının kısaltılmış bir ifadesi olduğunu söylemiştir (Şimşek v.dğr. 2006).

Hobart, yabancılaşmanın en önemli bireysel sonuçlarından birinin bireyin diğerleri tarafından anlaşılmadığı hissine kapılması olduğunu söyler. Bunu sonucu yabancılaşan birey diğer insanlarla iletişim kurabilme yeteneğini kaybeder.

Manheim, bireylerin yabancılaşmaya dört farklı şekilde tepki gösterebileceğini ifade etmiştir (Alkan-Ergil 1980):

- 1- Kadercilik, kadere bağlama
- 2- Protesto ederek geri çekilme
- 3- Toplumsal düzeni yeniden şekillendirmek adına devrimci girişim

4- Reformculuk

3.4. Yabancılaşma Türleri

Seeman'ın yabancılaşma sınıflandırması; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), toplumsal yalıtım veya tecrit ile kendine yabancılaşma (öz soğuma) gibi beş değişik tür üzerinde yoğunlaşmış olup, bunların açıklanmasında yarar vardır:

- 1. Güçsüzlük;** kişinin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılması ile gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir (Şimşek v.dğr. 2006). Güçsüzlük, bireyin kendi yaşamı ile ilgili kontrolünün kaybolduğunu hissetmesi haline denmektedir. Güçlü olmak, kontrol ve idareyi elinde bulundurmayı gerektirmektedir. Güçsüzlük durumu ise başkaları veya kişisel olmayan oluşumlar tarafından kontrol edilmektir. Güçsüz birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine onlara tepki vermekle yetinir. Birey, bu durumda kendisini hiç yönlendirmez, hep başkaları tarafından yönlendirilir (Gökçegöz-Birinci ts.). Pearlın hastanede uyguladığı yabancılaşma çalışmasında, güçsüzlüğün yabancılaşmada etkili olduğunu gözlemlemiştir; bunun nedeninin ise, "yönetmelik kurallardaki eksiklikten veya yönetim alanının büyüklüğünden kaynaklandığı" sonucuna ulaşmıştır (Şimşek v.dğr. 2006).
- 2. Anlamsızlık;** grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi hali olup, bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamaması ile ilgilidir.
- 3. Kuralsızlık (Normsuzluk-normlessness);** davranışı yöneltecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Toplumun davranışını düzenleyen değer ve düzgülerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmesi olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır. Normsuzluk veya norm yetersizliği anlamına da gelen kuralsızlık, genel kabul görmüş sosyal araçlarla amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıkları da gözler önüne serebilmektedir.

4. Toplumsal yalıtım veya tecrit (social isolation) hali; kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusuna sahip olduğu bir ortamda daha çok gündeme gelebilmekte ve kişinin başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramamasına yol açabilmektedir. Yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, devamlı onlarla bir ilişki içinde bulunmayan ve onlara bağlı olmayan bir "yalnız ada" gibi görebilmekte ve bir tür tecrit olgusunu kabul etmiş görünmektedir. Kişinin ilgisi zayıf, yaşamını anlamsız buluyor, kendisini diğer insanlara göre herhangi bir şey yapmayan biri olarak görüyor ve "ben kimim?" sorusuna yanıt vermek kendisi için zor geliyorsa, bu durumda bireysel bakımdan izole olmuşluk ve yabancılaşma doğmuş demektir.

5. Kendine yabancılaşma (öz soğuma); kişinin bir süreç içinde öz benliğine soğuması ile ilgilidir. Bir kişi, yaşamdan herhangi bir tat alamıyor ve sosyal yapıya uyum zorluğu çekiyorsa öz soğuma ortamına sürüklenmiş demektir (Şimşek v.dğr. 2006).

3.5. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı

Örgütler belirli bir amaç etrafında ve ortak amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanlardan oluşmakta ve bu amaç örgütte bulunan insanları bağlamaktadır. Bununla birlikte örgütün üyesi olan insan kendi dışında oluşturulmuş bir örgüte aittir. Bu nedenle kuralların, hedeflerin, kararların başkaları tarafından belirlendiği bu ortamda bunları benimsemek ve uygulamak durumundadır. Kendinden bir şeyler katmak konusunda kısıtlanmakta duygu ve düşüncelerinden bağımsız olarak ele alınmaktadır. Buna rağmen insanın doğası gereği, örgüt içerisinde kurulan ilişkiler biçimsel olmaktan öteye geçmekte çatışmalar, anlaşmazlıklar gibi farklı ilişki biçimleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işverenlerin, kendilerini yalnızca işini yapması beklenen robotlar gibi algıladıklarını, katı kurallarla çevrili olduklarını ve örgütten belediklerine ulaşamayacaklarını düşündüklerinde yabancılaşma yaşayacaklardır. Ayrıca çalışanların, memnuniyetsizliklerinin giderilmemesi, keyfi davranışlarla karşılaşmaları, yalnızlık, işe bağlılıklarının azalması gibi durumlar da onları yabancılaşmaya itmektedir. Bu durum örgütsel yabancılaşma kavramıyla ifade edilmektedir (Şimşek v.dğr. 2006).

3.6. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Etmenleri

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen etmenler örgütsel ve çevresel etmenler olmak üzere ikiye ayrılır (Şimşek v.dğr. 2006).

3.6.1. Yabancılaşmaya yol açan örgütsel etmenler

1. Yönetim Tarzı: Örgütlerdeki yöneticilik tarzları yönetim biçimleriyle doğrudan ilgilidir ve yönetimin katı ve kesin kurallarla çevrili ya da esnek ve çalışanların hissettiklerine, düşündüklerine önem veren bir tarzda olması örgütsel yabancılaşmayı farklı yönlerde etkilemektedir (Gökçegöz-Birinci ts.). Elbette çalışanların yeteneklerine, bireyselliklerine ve yaratıcılıklarına fırsat veren bir yönetimin olduğu örgütte yabancılaşma düzeyi düşük olacaktır.

2. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler: Örgütte, geçmişte yaşanan olayların ve deneyimlerin çalışanın yabancılaşması üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu yaşanan deneyimlerin olumsuz nitelikte oluşu örgütsel yabancılaşmanın artması yönünde etkili olacaktır.

3. Örgüt Büyüklüğü: (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezleşme veya merkezleşmeme) (Şimşek v.dğr. 2006). Örgütlerin büyüklüğü örgüt üyeleri için pek çok avantaj sağlamakla beraber bunun dezavantajları da vardır. En önemlisi örgüt büyüklüğü arttıkça yönetim kademeleri artar ve alt kademe ile olan iletişim zayıflar hatta kopar (Gökçegöz-Birinci ts.). Bunun sonucunda çalışanlarda yabancılaşma süreci başlar.

4. Bilgi Akışı: Her örgüt kendi içerisinde belirli bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde bilgi akışının sağlanması hem örgüt hem de yönetim açısından büyük önem taşır. Bu bilgi akışının düzenli olmasını, uygulamaların amaçlar doğrultusunda olmasını sağlayansa yönetimidir. Yönetim, örgüt içerisindeki çalışanlar arasında işbirliği sağlamalı ve onları belirlenen amaçlara ulaşma konusunda yönlendirmelidir. Çalışanların doğru yönlendirilmesi örgütsel katılımı güçlendirirken, eksik ya da yanlış yönlendirmeler ise yabancılaşmaya yol açacaktır (Yatkın 2009).

5. Grup Özellikleri: Grupların toplumsal yapıları, gruplarda rol yapıları, grup normu, grup içi dayanışma, gruplarda önderlik gibi durumlar örgütsel yabancılaşma üzerinde etki sahibidir (Şimşek v.dğr. 2006).

6. Modüler İlişkiler: Bunun anlamı örgüt bağı vb. nedenlerle kurulan yapmacık, geçici ve yüzeysel ilişkilerdir (Şimşek v.dğr. 2006). İlişkilerdeki samimiyetsizlik ve yüzeysellik yabancılaşmaya neden olacaktır.

7. Üretim Biçimi: Birim imalat, seri imalat, aralıksız imalat, siparişe dayalı imalat gibi farklı üretim biçimlerinin bulunduğu örgütlerde yabancılaşma da farklı

seviyelerde olacaktır (Şimşek v.dğr. 2006). Üretim şekillerindeki farklılık çalışanların birbirlerine ya da örgüte karşı yabancılaşmalarına yol açabilir. Yaptığı işe katkısını doğrudan görebilen bir çalışanla örneğin seri imalat üretim biçimi dahilinde emeğini ortaya koyan ve yaptığı işe katkısını fark edemeyen çalışanın yabancılaşma düzeyleri birbirinden farklıdır (Gökçegöz-Birinci ts.).

8. İşbölümü: Sanayi devrimiyle birlikte seri üretim gözde üretim biçimi haline gelmiş ve çalışanlar sürekli kendi paylarına düşen aynı işi yaparak - uzmanlaşma- üretime katkıda bulunmuştur. İşbölümü ve uzmanlaşma örgütlerin verimliliği ve kalite konusunda avantaj sağlamasına rağmen bu durumun olumsuz tarafı yabancılaşmaya olan etkisidir. Belirtilen durum yalnızca seri imalat üretim biçimi içerisinde değil aynı zamanda ofis çalışmasında da kendini gösterir. İş bölümünün yabancılaşmaya olan etkisinin sona ermesi için çalışanlar, karar verme süreçlerine dahil edilmeli ve yaptıkları iş konusunda söz hakkına sahip olmalıdırlar (Uysaler 2010).

9. Çalışma Koşulları: Örgütün, çalışanın işini en iyi şekilde yapabilmesi için sağlamış olduğu tüm sosyal, fiziksel ve psikolojik koşulların tamamı çalışma koşullarını oluşturur (Uysaler 2010). Gürültü, sıcaklık, aydınlanma, ulaşım, ısınma, soğukluk, toz, duman, sabit bir yerde çalışmak, güçlü kokular, güçlü güneş ışığı, radyasyon, patlayıcı ve zehirleyici özelliği olan maddeler fiziksel koşulları oluştururken (Gökçegöz-Birinci ts.); sosyal imkanlar, iş güvenliği, sağlık hizmet ve güvenceleri, çalışma saatleri, formel ve gayri resmi ilişkiler, moral, örgütsel yapı, ücretli izin, çalışma saatleri, katılım ve insan ilişkileri gibi koşullar ise sosyal ve psikolojik koşulları oluşturur (Uysaler 2010). Bütün bu saydığımız çalışma koşulları bireyin yabancılaşması üzerinde etki sahibidir. Günümüzde yönetimin önemli fonksiyonlarından biri çalışanlarına yaratıcılığı ve verimliliği teşvik edici bireylerin iş tatminlerini, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırıcı iş ortamları sunabilmektir. Yabancılaşmaya etki eden durumlar; zaman baskısı, ağır iş, kirlenmeye neden olan iş, işin tüm inisiyatifinin başka birisinde olması (Uysaler 2010), yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve monotonluk, izole edilme, örgütsel yapının kişinin bireysel özelliklerini hiç dikkate almaması, yaratıcılığın ödüllendirilmemesi gibi durumlardır (Gökçegöz-Birinci ts.).

10. İnanç ve Tutumlar: İnançlar kayıtsız şartsız kabullenme biçimleridir. Çalışanların inançları ise hem dini inançlarından hem de çevrelerini algılamak suretiyle edindikleri genel yargılardan oluşur. İnançlar doğrultusunda oluşan

davranış kalıpları ise tutumlardır. İnanç ve tutumları bireyin değerlendirme kalıpları oluşturmasını sağlar ve bu kalıplar, bireyin işten beklentileri, motivasyon edilme biçimleri gibi konuları belirler. Bu nedenle motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin özümsemesi için bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve bu çalışanlara benimsetilmelidir. Çünkü bireyin değerleriyle örgütün değerlerinin çatıştığı noktada işten ayrılma gibi sonuçlar doğacaktır (Uysaler 2010).

3.6.2. Yabancılaşmaya yol açan çevresel etmenler

1. Ekonomik Yapı: Örgüt, ekonomik sistemin bir bileşeni olması nedeniyle, örgütsel yabancılaşmada ekonomik yapının etkisinden bahsetmek gereklidir. Bir örgütün elde ettiği başarı, üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin uygun bir fiyatla satılmasıdır. Birey kendini ekonomik imkanları açısından güçsüz görüyorsa, bu yabancılaşmasına neden olacaktır (Gökçegöz-Birinci ts.). Ekonomik yapı içerisinde yabancılaşmaya yol açan durumlara; ekonomik politikalardaki etkin olmama durumu, para ve sermaye piyasasındaki istikrarsızlıklar, enflasyonist baskı örnek olarak verilebilir (Şimşek v.dğr. 2006).

2. Teknolojik Yapı: Uzmanlaşmanın ve işbölümünün ortaya çıkışında en büyük rol teknolojiye aittir. Teknolojinin gelişmesiyle tüm kontrol insan elinden makineye geçmiş ve teknoloji, örgütsel yabancılaşmaya yol açan etkenlerden biri haline gelmiştir (Uysaler 2010).

3. Toplumsal ve Kültürel Yapı: Örgütsel yabancılaşma her ne kadar tamamen örgütle ilgili bir olguymuş gibi ortaya çıksa da, yabancılaşma üzerindeki çevresel etmenler –özellikle toplumsal ve kültürel yapı- azımsanamayacak kadar önemlidir (Gökçegöz-Birinci ts.). Toplumsal ve kültürel yapıyla ilgili çevresel etmenlere toplumsal değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki hızlı gelişmeler, gelenek, görenek, moral veya birtakım etik değerlerin medeni yaşamla uyuşmaması, aile yapısı, eş, çocuk veya diğer aile bireylerinin sorunları gibi durumlar örnek olarak verilebilir (Şimşek v.dğr. 2006).

Bilhassa yabancılaşmanın yaygın olduğu toplumlarda bireyin aidiyet duyguları tam olarak gelişmemiştir ve zaten yabancılaşma duyguları olan bireyin bu yaşadıklarıyla yine örgüt savaşmak zorunda kalacaktır.

Teknolojiyle birlikte değişen ve sürekli gelişme gösteren örgüt yapıları ve yönetim biçimleri bireyleri sistemin işleyebilmesi için kullanmakta ancak bireyleri

kendi kararlarını almaktan yoksun bırakmaktadır. Bu da bireyi zamanla güçsüzleştirmekte ve yalnızlaştırmaktadır.

Bunun dışında örgütlerdeki ücret politikalarını belirlemesi açısından ülkenin genel ekonomik durumu da yabancılaşma üzerinde etkilidir. Bu etkenin asgariye indirilebilmesi için adil ücret uygulaması getirilmeli ve çalışanlar arasındaki ücret farkı eritilmelidir.

Kültürel yapıyı ele aldığımızda örgütte çalışanların birlikte hareket etmesi adına oluşturulan örgüt kültürüne de değinmek gerekecektir. Örgüt içerisinde aynı dili kullanmak, ortak inanç ve ilkelerde birleşmek ortak hareket tarzını ve örgüt kültürünü oluşturacaktır. Bu kültürel yapı yeni bireyler ya da yöneticiler tarafından bozulmaya, değiştirilmeye çalışıldığında ise yabancılaşma ortaya çıkacaktır (Gökçegöz-Birinci ts.).

4. Sanayileşme: Sanayileşmeyle birlikte yaşanan ve yabancılaşmaya yol açan durumlar şöyledir:

Sanayileşme nedeniyle çalışmak için köyden kente göç edenler yaşadıkları sosyal ve kültürel sorunlar nedeniyle yabancılaşmaktadır (Gökçegöz-Birinci ts.). Yaşadıkları sorunlar; kentleşme ve sosyal çözülmedir (çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği ve arıtma tesislerinin bulunmaması, göç gibi nedenlerle gecekondulaşmanın yaygınlaşması vb.) (Şimşek v.dğr. 2006).

Plansız kurulan sanayileşme; sanayi kuruluşlarının zararlı kimyasallarını, atık tesisleri oluşturmak yerine doğal yaşamı tehdit edecek şekilde çevreye bırakmaları, yerleşim yerleri yakınlarında sanayi bölgelerinin kurulması ve sanayi kuruluşlarının yerleşim yerlerinde yarattığı gürültü gibi sorunlara yol açar.

Ekolojik dengenin bozulmaya başlaması ise; doğal bitki örtüsünün bozulması, tatlı su kaynaklarının azalması, erozyonun artması, doğal afetlerin artması gibi sorunlara neden olur (Şimşek v.dğr. 2006).

Anlatılan çevresel etmenler, dolaylı olarak yabancılaşma üzerinde etki yaratmaktadır.

5. Politik ve Hukuki Yapı: Devlet, toplumdaki politik sistemi oluşturan en önemli unsurdur. Uyguladığı politikalarla örgütlerin üzerinde etki sahibidir. Bunun dışında insanın siyasal konumu ve siyasal sorumlulukları tıpkı örgütlerde olduğu gibi kendi hayatında da büyük yer tutmaktadır (Gökçegöz-Birinci ts.). Ancak siyasal

iktidarların yetersiz kalması, siyasal yaşamın kirlenmesi, merkezi veya yerel yönetimlerin etkinlikten yoksun olması, yasalardaki yozlaşma gibi unsurlar bireyi yabancılaştırmaktadır (Şimşek v.dğr. 2006). Bunun sonucu olarak yabancılaşmış bireyler, siyasal etkinliklerden geri çekilmekte birlikte ve siyasal şiddet uygulamak vb. gibi tepkilerini ortaya koymaktadırlar (Gökçegöz-Birinci ts.).

6. Sendikal Örgütlenmeler: Sendikal örgütlenme yetersizliği, toplu iş sözleşmelerindeki anlaşmazlık, beklenmeyen grev veya lokavt kararları ve bunlara benzer sendikal durumlar örgütsel yabancılaşma yaşanmasına sebep olacaktır (Şimşek v.dğr. 2006).

7. Kitle İletişim Araçları: Çağımızın insanı yabancılaştıran en önemli unsurlarından biri de kitle iletişim araçlarıdır. Televizyon, gazete, radyo, internet, kitap, dergi gibi başlıca kullanım amacı haber alma olan kitle iletişim araçları, bu işlevinin dışında artık bireylerin eğlenmek ve sosyalleşmek için başvurdukları mecralar haline gelmişlerdir. Tüm bu araçların günlük kullanım sürelerinin artması ikili ilişkilerinin doğal yapısını bozmaktadır. Ayrıca bu araçlar tarafından yaratılan popüler kültür bireyleri tüketime yönlendirmekte ve yeni oluşan bu kültür gerçek hayat ve kişisel ilişkilerle uyumun bozulmasına yol açmaktadır. Bu fark bireyi daha fazla yalnızlaştırmakta ve yabancılaştırmaktadır (Uysaler 2010). Kitle iletişim araçlarının neden olduğu yabancılaşma medyatik kirlenme, basın ve yayın organlarında yer alan haberler, medyayı takip edememe, medyaya duyarsız kalma gibi durumlarla da meydana gelebilir (Şimşek v.dğr. 2006).

3.7. Yabancılaşmadan Etkilenmiş Olan Bireyin En Belirgin Özellikleri

Sürekli kendini yabancılaştıran durumlara maruz kalan birey bazı kişilik tipleri geliştirmekte ve bu kişilik tipleri bireydeki ikili biçimde bulunan eğilimlerin baskın olan tarafının açığa çıkmasıyla oluşmaktadır. Yabancılaşma yaşayan bireylerin sahip olduğu başlıca özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gökçegöz-Birinci ts.):

- Yaratıcılığın ortadan kalkması,
- Zihinsel bir takım bozuklukların meydana gelmesi.
- Sosyal ilişkilerden kaçınma
- Yaşama karşı ilginin kaybolması, uyuşturucu kullanımı ve intihar eğilimi.
- Düzensiz yaşam biçimi.
- Sosyal değer yargılarına ve normlara ilgisiz kalma veya karşıt olma.

- Sorgusuzca itaat veya robotlaşma.
- Bencillik ve tüketim çılgınlığı
- Boyun eğme, teslimiyetçilik ve kadercilik

3.8. Yabancılaşmanın Toplumsal Boyutu

Toplumsal olay ve kurumlarda yaşanan yabancılaşmaya yönelik unsurları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

1. Toplumsal hareketler, belirli değerler etrafında bir araya gelen ve belirli hedeflere ulaşmaya çalışan insanların gerçekleştirdiği toplumsal olaylar sonucu gerçekleşir (Gökçegöz-Birinci ts.). Yabancılaşmayla birlikte ortak hedef ve değerlerini yitiren insanlar artık bir araya gelerek ortak hareket etmeyeceklerdir.

2. Toplumsal olaylar karşısında insanların bilinçli davranışlarında bir takım yapısal farklılıklar söz konusudur. Buna rağmen nesnellik taşıyan, her insan için doğru olan toplumsal kurumlar, bilimsel teoriler, teknolojik gelişmeler gibi gerçeklikler vardır (Gökçegöz-Birinci ts.). Ancak yabancılaşma olgusu bireyin bu gerçekliklere karşı duyarsız ve ilgisiz kalmasına yol açar.

3. Tarihin biçimlendirdiği toplumsal sistemde kaynaşan toplumsal aktivitelerin nesnel ürünleri belirli bir işleyişe maruz kalmaktadırlar (Gökçegöz-Birinci ts.). Ancak yabancılaşma bu işleyişi sekteye uğratacaktır.

3.9. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Yabancılaşma olgusu dendiğinde ilk akla gelen yine yabancılaşmanın bir boyutu olan güçsüzlüktür. Bir örgütte, o örgütün kurallarını veya uygulamalarını yeniden gözden geçirmek isteyen ya da değiştirmek isteyen çalışanlar, bunu gerçekleştirmek için herhangi bir katkılarının olmadığını anladıklarında yabancılaşma yaşayacaklardır.

İş Tatminsizliği: İş tatmini, çalışanların yapmış oldukları işten bir takım beklentilerinin olması ve bu beklentilerin gerçekleşmesi sonucu yaşamış oldukları memnuniyet durumunu ifade eder. Yabancılaşma iş tatminine doğrudan etki eden bir olgudur. Yabancılaşan bireyin yapmış olduğu işten tatmin olması ücrette artış olsa bile mümkün olmayacaktır (Uysaler 2010).

İletişim Sorunu: Yabancılaşan birey hem kendisine hem de çevresindekilere olan ilgisini kaybedeceğinden ötürü çevresindekilerle iletişim

kurmandan kaçıncak ve bu durum örgüt içerisinde iletişimsizlikten kaynaklanan sorunlara yol açacaktır.

Sorumluluk ve karar almadan kaçış: Zaten yapmış olduğu mevcut işe karşı yabancılaşan birey bu işin dışında ilave sorumluluk ve karar almak istemeyecektir.

Bürokrasi sempatisi: Yabancılaşan birey sınırların çizildiği ve her şeyin belirlendiği bürokrasiye sempati duyacaktır.

Yenilik korkusu: İşine ve çevresine yabancılaşan birey, örgütün kemikleşmiş yapısında, kurallarında, değerlerinde olabilecek herhangi bir değişikliğe karşı durma eğilimindedir.

Sürekli şikâyet durumu: Yabancılaşma yaşayan insan sürekli şikâyet etme halindedir, yaşadığı olumsuzlukları büyütme eğilimindedir.

İnsanlarla Yakın İletişimi Yük Olarak Algılama: Yabancılaşan bireyin insanlarla iletişim kurmandan kaçıncasını yanı sıra bu iletişimi ayrı bir yük olarak algılaması söz konusudur.

Tükenme: Tükenme; ęalıřanların ekonomik sosyal ya da kişisel sebeplerle içlerinden tatmin olamadıkları halde işlerine devam etmek zorunda kalmaları halinde yaşadıkları durumu ifade eder. Bu aslında mesleki tükenmedir. İş tatminsizliğinin, yabancılaşmanın doğal bir sonucu olduğu göz önünde bulundurulursa tükenme de iş tatminsizliğinin doğal bir sonucudur. Dolayısıyla yabancılaşmanın bir sonucu olarak ortaya ęıkar(Uysaler 2010; Halaçoğlu 2008).

3.10. Örgütsel Yabancılaşma Yönetimi

Sanayileşme sonrası yaygınlaşan seri üretim, uzmanlaşma ve kitle üretimi gibi oluşan sistemlerin içinde yer alan ve yaptıkları işe katkılarının farkına varamayan ęalıřanlar için yabancılaşma kaçınılmazdır. Üstelik yabancılaşma artık günümüzde sanayi ile sınırlı kalmamakta hizmet sektörlerinde de karşımıza ęıkmaktadır. Toplumlarda her geçen gün etkisini arttıran yabancılaşmanın olumsuzlukları ile mücadele etmek örgüt yönetiminin sorumlulukları arasında yer alır.

— Bunun için öncelikle örgüt içerisinde yabancılaşmanın olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunu tespit etmek bazı yöneticiler için ęok basit

sayılabilmekle beraber büyük işletmelerde görev yapan yöneticilerin gözünden bu durum kaçabilir.

— Yönetim yabancılaşmanın yaratmış olduğu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için bir takım stratejiler ve çözüm paketleri üretmelidir.

— Çalışanları yabancılaştıran etkenler sürekli takip edilmelidir.

— Çalışanların da kabulü ile sosyal bir politika geliştirilmelidir.

— Çalışma hayatının kalitesi arttırılmalıdır.

3.11. Yabancılaşmaya Karşı Alınacak Önlemler

Yönetimin yabancılaşma ile mücadelesinde bir takım önlemlerle yabancılaşmanın önüne geçilebilir (Uysaler 2010).

1- İş Genişletme: Belirli bir konuda uzmanlaşmış olan çalışanın iş alanını genişleterek çeşitli işleri dönüşümlü olarak yapabilmesini sağlamak ve bu işler arasındaki geçişlerde kararlarını kendi başlarına alabilmesine fırsat vermek, çalışanın motivasyonunu arttırırken yaşadığı yabancılaşmanın seviyesini azaltacaktır.

2- İş Değiştirme: Mevcut pozisyonunda mesleki tükenmişlik yaşayan birey farklı bir işe alınarak yaşadığı yabancılaşma ortadan kaldırılabilir. Örgütlerin rotasyon metodu adı verilen bu uygulama, çalışanın her diğer işleri de öğrenmesini hem de vizyonunu genişletmesine olanak tanır.

3- İş Zenginleştirme: Bu durum çalışana, yaptığı işin sorumluluklarının verilmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle çalışan daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olacaktır. Kontrol yada inisiyatif alan bireyin hem iş tatmini hem de işe bağlılığı artar.

4- Stresle Başa Çıkma: Stres, günlük hayatın olduğu kadar iş hayatının da önemli bir parçasıdır. İş yerindeki stresten kaynaklanan yabancılaşmanın ortadan kaldırılabilmesi için, stresle başa çıkmak üzere bazı önlemler alınabilir.

Bu önlemler aşağıdaki gibidir:

- Stresle başa çıkma eğitimi: İş yerindeki stresle başa çıkabilmek için stres kaynakları belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu kaynakların tespit edilmesinin ardından zaten kişiler neyle karşı karşıya olduklarının farkında olacakları için

kendilerini koruyarak, bu unsurlardan en az zarar görecektir. Bu doğrultuda bu davranışların toplu eğitimlerle organize edilmesi ve çalışanlara birlikte mücadele etmek gibi sosyal bir rolün yüklenmesi stresi azaltacak, örgüte bağlılığı arttıracak ve örgüt içi iletişimi güçlendirecektir.

- Stres danışmanlığı: Örgüt içerisindeki bir departmanın yada yöneticinin stres yaşayan çalışanla birebir görüşmesi ve ona yardımcı olmasıdır.

5- Çatışma Yönetimi: Örgüt içerisinde çatışma, yaşanması normal bir durumdur. Çatışmalar her zaman zararlı sonuçlar doğurmazlar, aksine düşüncelerin gelişimi, doğru fikirlerin uygulamaya konmasını ve şirket içi iyileşme gereken pek çok durumda faydalı olurlar. Tabii çatışmaların olumlu sonuçlar doğurması, yönetimin başarısı ile ilgilidir. Çatışmalar, aynı durum karşısında farklı şeyler düşünen, birbirini tanımayan ve anlayamayan kişiler arasında oluşur. Bu nedenle çatışmaların çözümü, bireylerin birbirlerini tanımaları ve yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmaları ile mümkün olabilir. Örgütsel çatışmalarda yönetimin çatışmayı engellemek üzere bazı yaklaşımları olabilir. Bu yaklaşımlar bilmemezlikten gelme yaklaşımı, geciktirme yaklaşımı, inandırma yaklaşımı, yumuşatma yaklaşımı, kura çekme yaklaşımı, sorun çözme yaklaşımı, üçüncü bir tarafın yargısı, pazarlık etme, oylama yöntemi, çatışmaların etkilerini değerlendirme yöntemi, meşgul etme yöntemi, yeni olanaklar yaratılması ve örgütsel önlemler olarak sayılabilir. Bu yaklaşımlardan bazıları yetersiz kalacağından asıl önemli olan çatışma seviyesinin yönetilebilir düzeyde tutulmasıdır. Çatışma yönetiminde kullanılabilinecek bir takım uzlaşma yöntemleri şunlardır;

- Pazarlık: Çatışma yaşayan taraflar pazarlık yaparak taviz vermek suretiyle uzlaşırlar.

- Bürokrasi: Özellikle hiyerarşik yapı içerisinde ast-üst çalışanlar arasında yaşanan çatışmalarda, çatışma konusundaki yetki ve sorumluluğun kime ait olduğu belirlenerek -astların karar verme yeteneğini kısıtlamaksızın- örgütsel hedefleri uygun biçimde karar verilmesi hem çatışma durumunu çözüme ulaştıracak hem de astların ileride kararlara ve örgütün işleyişine katılımı sekteye uğratmayacaktır.

- Sistem modeli: bu model örgüt içerisinde statü bakımından eşit olan çalışanlar arasındaki çatışmalarda başvurulabilir bir yöntemdir. İş tanımları ve akış diyagramları ile çatışmalar engellenebilir.

6- Yönetime Katılma: Yönetime katılma, sanayileşmeyle birlikte emeği üzerindeki kontrolünü yitiren çalışanın örgüt içerisinde karar verme süreçlerine katılabilmesi anlamına gelmektedir. Tabi bu durumun eşitlikçi bir fikir alma ve fikirlerden iyi olanın uygulanmaya konması şeklinde gerçekleştirilmesi hatta fikri kabul edilen çalışanlara ödül verilmesi yönetime katılma sürecinin başarıyla sonuçlandırılmasına etki edecektir.

7- Personeli Güçlendirme: Çalışanların karar verme süreçlerine katılmaları motivasyonlarını, verimliliği, kaliteyi ve iş tatminlerini arttırmaktadır. Bunun farkında olan yönetimler değişim ve geçiş dönemlerinde ya da problemlerin çözümlerinde çalışanları da bu süreçlere dahil etmeye çalışırlar. Ancak bu yöntem belirli dönemlerde gerçekleşip sona erdiği için bunun ötesinde çalışanlara sorumluluk yüklemek bu tekniği sürekli hale getirecektir. Çalışanların en iyi yapmayı bildikleri işle ilgili yetki sahibi olması o işin bütün sorumluluklarını üzerlerine almalarını sağlar. Personeli güçlendirme iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi organizasyonel bakış açısidir. Buna göre yönetim kendi yetki ve gücünü çalışanlarla paylaşmaktadır. Diğeri ise motivasyonel yaklaşımdır. Bu ise çalışanların iş koşullarını kendilerini memnun edecek biçimde oluşturmalarını özgür bırakmaktır. Böylece birey hem kendisini memnun edecek şekilde gerekli değişiklikleri yapacak hem de yabancılaşma, stres, çatışma gibi örgüt içi olumsuz durumlardan kendisini sakınacaktır.

Personelin güçlendirilmesinde kullanılabilinecek unsurlar aşağıdaki gibidir (Uysaler 2010);

- Karar Verme Yetisi: Yöneticiden onay almaksızın ve almış olduğu kararların reddedilmeyeceğini bilerek karar alabilme yetkisidir.

- Sorumluluk Alma: Çalışanın vermiş olduğu kararların sorumluluğunu kendi üzerine almasıdır. Alınan karar sonucunda herhangi bir olumsuzluk olması halinde üst yönetimin müdahale etmemesi gereklidir.

- Ortak Hedef Organizasyonu: Yönetimin, çalışanları örgütün çıkarlarını ilgilendiren hedeflere yönlendirmeleri ve çalışanların bu hedefleri gerçekleştirme dereceleri üzerinde belirli aralıklarla değerlendirme yapmalarıdır.

- Yetenek: Sorumluluk alan çalışanların teknik bilgi ve beceri seviyesinin sorumluluk aldıkları işi en iyi şekilde yapabilecek durumda olmaları gereklidir.

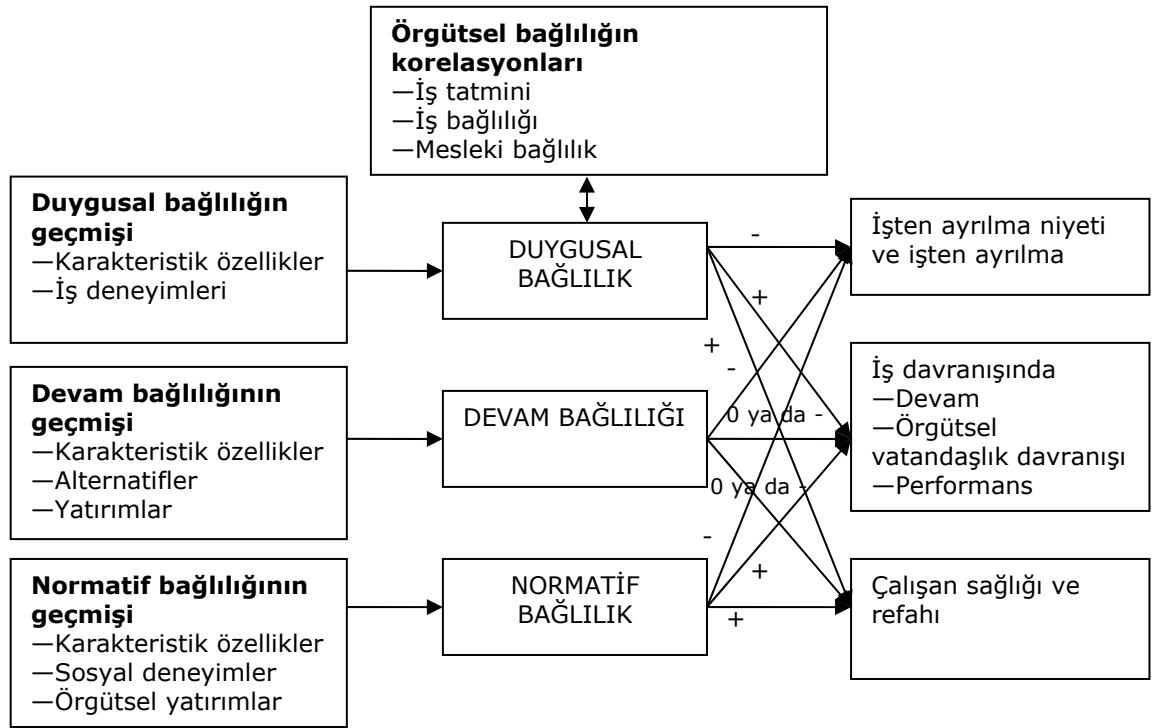
4. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkilere Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi aynı çalışmanın çatısı altında ele alan çok sayıda araştırma bulunmamakla birlikte kavramların kendi içlerindeki ilişkileri yani örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkileri belirlemek üzere literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde hem kavramlar arasında kurulmak istenen ilişkilerin sağlandığı hem de farklı değişkenlerin de ilişkileri belirleyici role sahip oldukları görülmektedir.

Williams ve Anderson, örgütsel bağlılığın hem bireye yönelik ÖVD hem de örgüte yönelik ÖVD ile arasındaki ilişkiyi incelemiş, ancak aralarında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (1991). Moorman, Niehoff ve Organ, çalışmaları sonucunda duygusal bağlılık ve devam bağlılığının ÖVD boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır (1993). Tansky, örgütsel bağlılık ve ÖVD boyutlarının arasında anlamlı bir ilişki kuramamıştır (1993). Organ ve Ryan, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemişler, devam bağlılığı ile uyum arasında anlamlı bir ilişki belirlemiş olmalarına rağmen, duygusal bağlılık ile hem özgecilik hem de uyum boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (1995). Bolon, yapmış olduğu araştırmada duygusal bağlılık boyutunun bireye yönelik ÖVD üzerindeki etkisini saptamış, ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişki kuramamıştır (1997). Thompson ve Werner yaptıkları çalışmada ÖVD'nin belirleyicisi olarak ele aldıkları demografik değişkenler, rol çatışması ve iş tatminine ilaveten örgütsel bağlılığı da analizlerine dahil etmişlerdir (1997). Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın, ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın rol çatışmasında aracılık özelliği taşıdığı belirlenmiştir. Schappe, ÖVD ile prosedür adaleti algılaması ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığı da ele almışlardır. Çalışma sonucu yalnızca örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki belirlenmiştir (1998).

Deckop, Mangel ve Cirka, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi saptamak üzere gerçekleştirdikleri çalışmada, değer bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca değer bağlılığının, performans-ücretle olan ilişkisinin ÖVD üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır (1999). Alotaibi

demografik değişkenler, prosedür ve dağıtım adaleti ve iş tatmininin ÖVD ile ilişkisini belirlemek üzere yaptığı çalışmaya örgütsel bağlılığı dahil etmiş ancak örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki kuramamıştır (2001). Meyer v.dğr., geliştirmiş oldukları örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde örgütsel vatandaşlık davranışına yer vermişlerdir. Şekil 2’de anlatıldığı üzere, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi belirtilirken, devam bağlılığının ise negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ya da bu iki durum arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir (2002).



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli (Meyer v.dğr. 2002: 22)

Parnell ve Crandall, yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlemişlerdir (2003). Bogler ve Somech (2004), Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki belirlemişlerdir. Coyle-Shapiro, Kessler ve Purcell, çalışmalarında karşılıklı bağlılığın, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (2004). Feather ve Rauter, Öğretmenler üzerine

yapmış oldukları çalışma sonucu, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkinin çalışma statüsüne bağlı olarak değişiklik gösterdiğini bulmuşlardır (2004). Gautam v.dğr., geliştirmiş oldukları yapısal model sonucu duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın ÖVD'nin özgecilik boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Ayrıca ÖVD'nin vicdanlılık boyutunun tüm bağlılık boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi olduğu, bu ilişkiler arasında en güçlü ilişkinin ise normatif bağlılık ile vicdanlılık arasında bulunduğu saptanmıştır (2005). Rifai, oluşturduğu modele göre, prosedür ve dağıtım adaleti algısı daha yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve bu durumun duygusal bağlılık seviyesinin yüksek olmasına neden olduğu, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların ise daha fazla ÖVD gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (2005). Sezgin, öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (2005). Chu, Lee ve Hsu, örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlemişlerdir (2006). Nguni, Slegers ve Denesen, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki saptamışlardır (2006). Bolat ve Bolat, otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, örgütsel bağlılık boyutlarının ÖVD ile anlamlı ilişkileri olduğunu ancak örgütsel bağlılık boyutları arasında ÖVD ile olan en güçlü ilişkinin normatif bağlılık ile elde edildiğini ortaya koymuşlardır (2008). Güven, çalışmasında örgütsel bağlılığın birçok boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır (2006). Bu çalışmaya göre, özellikle duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine yol açmaktadır. Altınbaş, yapmış olduğu araştırma sonucu örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu belirlemiştir (2008).

Nelson ve O'Donohue çalışmalarında, çalışanların kendilerini anlamsız ve güçsüz hissettikleri zaman örgütsel bağlılıklarının azaldığı sonucuna varmışlardır (2006). Çetin, Özdemirci ve Kartaltepe araştırmalarında, çalışanların yabancılaşma düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılıklarının azaldığını saptamışlardır (2008).

Wiener, yabancılaşmayı, örgüt ve bireylerin değerlerinin uygunluğunun genelleştirilmiş sadakat ve itaat üzerindeki etkilerinin sonuçlarından biri olarak ele

alınmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi örgüt ve birey değerlerinin uyumsuzluğu hem düşük düzeyde hem de yüksek düzeyde genelleştirilmiş sadakat ve itaat sonucu bağlılık azalırken, yabancılaşma ortaya çıkmıştır (1982). Michaels v.dğr., Amerika, Kore ve Japonya’da örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapmış oldukları çalışmada bu iki durumun birbiriyle anlamlı ve negatif olarak ilişkili olduklarını belirlemişlerdir (1996). Banai, Reiselt ve Probst (2004), Macaristan’da yapmış oldukları çalışmada liderlik, iş özellikleri ve kontrol odağının örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemiş, liderliğin, iş yapısı, işin anlamlılığı ve iş çeşitliliği gibi iş özelliklerinin ve kontrol odağının, örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşırken, liderliğin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulmuşlardır. Uysaler, örgütsel yabancılaşmanın, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkisini araştırmış, yabancılaşmanın güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (2010).

Tablo 3: Değer Uygunluğu İle Genelleştirilmiş Sadakat ve İtaatle Belirlenmiş Bağlılık Tipi ve Şiddeti (ve Yabancılaşma Olasılığı)

	Genelleştirilmiş Sadakat ve İtaat		
		Yüksek	Düşük
Örgüt-Birey değer uygunluğu	Uyumlu değerler	A) Derecesi: Yüksek Tipi: Dengelenmiş (değişme yok)	B) Derecesi: Orta Tipi: Manevi Yükümlülük (değişme yok)
	İlgisiz değerler	C) Derecesi: Orta Tipi: Körü körüne sadakat (yüksek)	D) Derecesi: Bağlılık yok (orta)
	Uyumsuz değerler	E) Yabancılaşma	F) Yabancılaşma

Kaynak: Wiener (1982: 433)

Mendoza ve Lara, Kanarya Adaları’nda, yabancılaşmanın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlar ve örgütsel yabancılaşmanın tüm boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (2007).

Mercan, öğretmenler üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yabancılaşmanın etkilerini incelemiş ve örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yalnızca örgütsel bağlılığın fevri olmama

boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının daha az şikayet etme boyutu arasında, örgütsel vatandaşlık davranışının, yabancılaşmanın, engellenmişlik ve güçsüzlük hissetme, yaptığı işten zevk almama ve ideallerini yitirme, çevresindekilerle aynı değerleri paylaşmama ve toplumun kendisi gibi düşünmediğine inanma gibi boyutlarıyla arasında düşük düzeye anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılıkla yabancılaşma arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır (2006).

Yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine çok sayıda çalışma gerçekleşmiş ve bu ilişkinin, durum düzeylerinden birinin artması halinde diğerinin de artacağı şeklinde olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada incelenecek ve kanıtlanmaya çalışılacak ilişki de bu yöndedir. Örgütsel bağlılık ve yabancılaşma ilişkisi yine bu çalışmada öne sürülen hipotezle aynı şekilde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma ilişkisi ise araştırmalara pek konu edilmemekle birlikte bu çalışmada ortaya konan hipotezle paralel olarak yabancılaşma düzeyi arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışının azalacağı yönündedir.

Ancak yapılan literatür taraması sonucunda çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, çağrı merkezi çalışanları üzerinde bu durum düzeylerini belirleyerek literatüre katkıda bulunabilir.

2. BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ (CALL CENTER)

1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI

Günümüz ekonomisi teknolojiyle beraber hızla gelişmekte ve bu gelişim kurumların işleyiş biçiminde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Sektörel çeşitliliğin bulunduğu ekonomik yapıda birçok kurum geçmişten günümüze teknolojinin getirdiği yenilikleri yakından takip etmiş ve bu yeniliklere uyum sağlamıştır. Müşterinin ürün ya da hizmete ulaşması anlayışından farklı olarak ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşması bu değişimin bir parçası olup beraberinde müşteri memnuniyetini getirmiştir. Müşteri memnuniyetini sağlamak adına kurumlar pek çok yönetime başvurmuş, bu yöntemler arasında başı çekense çağrı merkezleri olmuştur.

Çağrı merkezlerinin meslek sınıflandırması olarak ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Amerika'nın tüm meslekleri ayrıntılarıyla tanımlayan ve sınıflandıran Standard Industrial Classification (SIC) bile çağrı merkezlerine bir kod vermemiş ve onları tanımlamamıştır (Kohen 2002).

Çağrı merkezlerinin birden fazla isimle anılmaktadır. "Müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri temas bölgesi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri haberleşme merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası ve müşteri ilgi merkezi" bu isimlerden bazılarıdır. Ortak bir tanımı olmamakla beraber, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle bağlantıya geçmesini istediği müşteriler, tedarikçiler ve bayilerin, telefon, fax, e-mail gibi iletişim biçimlerini kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan "iletişim merkezleri" dir (www.sys.com.tr ts.). En basit tanımıyla ise çağrı merkezi müşteri çağrılarının bir merkez tarafından karşılanmasıdır (www.sistema.com.tr ts.).

Genççağ; çağrı merkezlerini, bir kanal üzerinden gelen müşteri istek ve ihtiyaçlarının yönetilmesini sağlayan ve müşterilerin hayatını kolaylaştıran bir sistem olarak tanımlamıştır. Ona göre çağrı merkezleri, insan, telefon ve bilgisayar sistemlerinin entegrasyonu ile oluşur (2004).

Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezini "müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacı ile şirketlerin kaynaklarının ve farklı iletişim

kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem" olarak tanımlamaktadır (www.callcenterclub.org ts.).

Çağrı merkezleri, müşterilerin kurumlara en rahat ulaşabildiği noktadır (www.farketing.com ts.).

Arslan'a göre ise çağrı merkezi organizasyonların iletişim kurma durumunda oldukları tüm kişi veya kurumlarla bağlantılarını sürdürdükleri merkezlerdir. Çağrı merkezi ismi müşteri ilişkileri, bilgi hattı, destek gibi birçok etkinliği karşılayan bir isimdir. Bu merkezler yalnızca telefon çağrılarıyla sınırlı kalmamakta e-posta, kısa mesaj servisi, fax gibi iletişim kanallarını da kullanmaktadır. (Arslan, 2006) Tüm bu kanallarla sürdürülen iletişim gelen çağrı (inbound) ve giden çağrı (outbound) şeklinde Tablo 4'te görüldüğü üzere ikiye ayrılır (Arslan, 2006).

Tablo 4: Gelen ve Giden Çağrılarla Sunulan Hizmetler

Gelen/Inbound	Giden/Outbound
▪ Müşteri Hizmetleri	▪ Telefonda Satış
▪ Danışma Hatları	▪ Telefonda Pazarlama
▪ Ürün Servis Hatları	▪ Hatırlatma Servisleri
▪ Teknik Destek	▪ Anket Yönetimi
▪ Sipariş Hatları	▪ Veri Güncelleme
▪ Şikayet Yönetimi	▪ Randevu Alma
▪ Asistans Hizmet Hatları	▪ Gizli Müşteri

Kaynak: Arslan (2006: 244)

Yaygın adıyla call center olarak anılan çağrı merkezi bu farklı iletişim kanallarını kullanması nedeniyle Contact Center, Customer Contact Center, Customer Interaction Center, Customer Service Center, Customer Interaction Platform farklı isimler altında da faaliyet göstermektedir (Arslan, 2006).

Telefonun müşteri ile kurum arasındaki iletişim aracı olma durumu bazı firmalar tarafından çağrı merkezine sahip olmak için bir ya da iki telefon hattı ve çalışanın yeterli olacağını düşünmektedirler. Birçok firmaya bakıldığında call center ya da çağrı merkezi ismi altında bir telefon ve bir çalışanla kurulmuş birimler vardır.

Ancak oluşturulan birimin gerçek anlamda çağrı merkezi sayılabilmesi için, bulunan santrallerin üzerinde işlemcilerin olması, bilgisayarlarla uyumlu olarak çalışabilen santral yapısına sahip olması, dünyada kabul edilen diğer santrallerle ortak özelliklere sahip olması, yapılan görüşmelerin kayıt altına alınması ve değişikliklere uyum sağlayan bir yapı içinde olması gereklidir. (Akoğlu 2003)

Genel anlamıyla, kurumların müşteriye ilk karşıladığı nokta, müşteri memnuniyetinin sağlanması için teknoloji ve insan kaynağının birleşimiyle meydana getirilen özel birim ve kurumla müşteri arasındaki tampon bölge, çağrı merkezleridir.

2. DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ

Her sektörün memnun etmeyi hedeflediği tüketici, değişen ekonomiye yön veren en önemli unsurdur (Tacer 2001). Rekabetin ve küreselleşmenin gün geçtikçe arttığı, ürün çeşitliliğinin ve benzerliğinin geniş bir yelpazede bulunduğu günümüz ekonomisinde, daha zor memnun edilen, beklentileri ve kararları hızla değişen bir müşteri profili oluşmuştur.

Elbette bu profilin memnun edilmesi adına fiyat, kalite ve ürün özellikleri konularında rekabet kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu rekabet ortamında her bir müşterinin firmalar için değeri son derece artarken, müşterileri tanımak, müşterilerin isteklerini anlamak, taleplerini karşılamak ve şikayetlerini çözüme ulaştırmak müşteri memnuniyetinin sağlanması için gereklilik arz etmektedir. Memnuniyetin sağlanması içinse öncelikli olarak müşteriyle iletişim kurulmalıdır. Bu da son dönemlerde kurumların yeni yüzü haline gelen çağrı merkezleriyle mümkün olmaktadır. (www.diskaynakkullanimi.com ts.).

Müthiş bir iletişim aracı olan telefon 1960'lı yılların sonlarında gerçek anlamda bir şikayet ve istek aracı haline gelmiştir. American Telephone & Telegraph adındaki şirket, telefonu, ilk kez merkezi bir çağrı merkezi kurarak müşterilerine destek vermek için kullanmış ve bunun şirketler için önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermiştir. O günden bu güne ise çağrı merkezleri başlı başına bir sektör haline gelmiştir (Telek, 2005).

Çağrı merkezleri kurulmaya başlandığı ilk dönemlerde rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen firmaların müşterilerine ücretsiz telefon desteği verdiği bir mecrayken zaman içerisinde kurumsallığın gerekliliği olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bugün kullanılanlardan çok daha maliyetli ve daha az işlev taşıyan ilk ACD ise (Automatic Call Distributor - Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) 1970'li yılların

başlarında Continental Havayolları tarafından kullanılmıştır. Gelişen teknoloji bu cihazın gelişmesi, yaygınlaşması ve ucuzlamasına yardımcı olmuş ve çağrı merkezi anlayışı hızla yayılmaya başlamıştır (Kohen 2002).

Amerika'da müşteri memnuniyetini sağlamak adına atılan ve müşteri servis standartlarının belirlenmesini sağlayan ilk adım 1993 yılında ABD başkan yardımcısı Al Gore tarafından gerçekleştirilmiştir. Al Gore, Ulusal Performans Gözden Geçirme Takımı'na bu konuyla ilgili bir öneride bulunmuş ve bu öneri ABD başkanı Clinton tarafından resmi bir yaptırıma dönüştürülmüştür. Buna göre, Clinton, kurumların müşterilerine, ne tür servis istediklerini, istedikleri servisin sunulup sunulmadığını, çalışanlarına gün içinde müşteriyle olan temaslarıyla ilgili düşüncelerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla anket uygulamalarını talep etmiştir. Sonrasında yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler ışığında bazı hususlar belirlenmiştir.

- Müşterilerin kurumla ilgili şikayetlerini bildirmeleri, kurumların gelişimi açısından önemlidir.
- Müşterilerden gelen şikayetlere sağduyulu, hızlı ve nazik karşılık vermek müşteri sadakatine sağlayacaktır.
- Şikayetlerin müşteri tarafından ilk bildiriminde çözüme ulaştırılması hem daha sonra yapılacak bildirimlerin maliyetini azaltacak, hem tasarruf etmeyi sağlayacak hem de müşterinin kuruma güven duymasına yol açacaktır.
- Şikâyetlerin ele alınmasında en önemli faktör teknolojidir.

Müşteri şikayetlerini karşılayacak birimler olan müşteri servislerinde istihdam edilecek çalışanların bu görev için en iyilerden seçilmesi gereklidir (Bayır 2008).

Bu hususların belirlenmesinin ardından firmalar müşteri hizmetlerini iyileştirmek adına harekete geçmiş ve bu güne kadar gelinmiştir.

Serüvenine telefonla başlayan çağrı merkezleri, iletişim kanallarındaki çeşitlilikle paralel olarak çoklu bir yapıya bürünmüştür. Bu yapı telefonun yanı sıra e-posta, faks, sohbet gibi araçları kapsamakta böylece ölçülebilen ve yönetilebilen bir haberleşme sistemi oluşmaktadır (Alper 2005).

Başlarda gelen çağrıların direkt olarak müşteri temsilcileri tarafından karşılandığı, müşterilere satış sonrası destek amacıyla hizmet veren çağrı merkezleri teknolojinin gelişmesiyle birlikte müşteri temsilcilerinin, müşterinin talebi

doğrultusunda devreye girdiği, yalnızca satış sonrası değil aynı zamanda tanıtım, satış gibi hizmetlerin verildiği bir yer olmuştur (Gençağa 2004).

Dünya çapında her geçen gün artmakta olan çağrı merkezleri kurumların olmazsa olmazı haline gelmekte, kurumlarda bir iç birim olarak bulunabildiği gibi dış kaynak kullanımı ile hizmet olarak satın alınabilmekte ya da dünyanın bir ucunda hizmet veren bir kurum, çağrı merkezini dünyanın diğer ucuna kurabilmektedir. Özellikle Amerika ve Avrupa'da bulunan ülkelere faaliyet gösteren kurumlar, işgücünün yüksek maliyeti, genç nüfusun göreceli olarak yetersizliği ve katı iş kanunları nedeniyle çağrı merkezlerini, ucuz ve genç işgücünün ve esnek iş kanunlarının bulunduğu ülkelere kaydırmaktadırlar. Örneğin, Hindistan'da çalışanların, İngiltere'ye oranla %12 daha ucuza ve onlardan 6 saat fazla çalışmaları nedeniyle çağrı merkezlerinde istihdam edildiklerinden söz edilebilir. Talep gören ülkelere biri de Türkiye'dir. ABD merkezli bir bilgisayar firmasının dünya çapında bulunan çağrı merkezlerinden birisinin de Türkiye'de olduğu ve bu çağrı merkezinin 2002 yılında kurularak Türkiye'deki ilk dış kaynaklı çağrı merkezi olduğu bilinmektedir (Bayraktar 2007).

Kurumları çağrı merkezi oluşturmaya sevk eden etkenleri toparlamak gerekirse müşteri memnuniyeti, rekabette avantaj, düşük maliyet ve karlılıktan söz edilebilir.

3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN KAVRAMLAR

Computer Telephony Integration (CTI): Bilgisayar ve telefon sistemlerinin entegre olarak çalışabilmeleridir. Bilgisayar üzerinden telefonla işlem yapılabilmesinden, ses-ekran transferlerine kadar yapılan birçok işlem de bu teknoloji kullanılmaktadır.

Routing/Sonlandırma: Sonlandırma, gelen bir çağrının nerede sonlanacağını belirleyen ve sonlandıran PBX özelliğidir. PBX sistemleri gelişmiş routing özellikleri bulunursa ancak çağrı merkezlerinde kullanılabilirler

Contact-Temas: Bir müşterinin kurum ile ya da kurumun müşterisi ile telefon, fax ya da e-mail yoluyla iletişim kurmasıdır (Bayır 2008).

CMS (call management system): Çağrı yönetim sistemi ile karar destek ve raporlama sistemini kapsayan ve çağrı merkezini yöneten birimdir.

ACD (automatic call distribution): Otomatik çağrı dağıtımını sağlayan sistemdir. Bu dağıtım en fazla bekleyen müşteriye son görüşmesin bu yana çağrı almayan müşteri temsilcisine aktarmaktır. Çağrı merkezlerinde ölçülebilir, en sağlıklı veriler bu sistem sayesinde elde edilir (Turan 2007).

IVR(interactive voice response): Sesli yanıtlama sistemidir. Müşterinin çağrı merkezini arama zamanına göre farklı biçimlerde selamlama yapar. Önceden yapılan kayıt sayesinde müşterinin ihtiyaç duyduğu birime yönlendmesini sağlar.

Agent: Çağrı merkezlerinde çağrıları yanıtlayan kişidir, müşteri hizmet yetkilisi vb. gibi kurumlara göre değişen isimler verilebilir.

Service Level: Çağrı merkezine gelen çağrılarının kaçının belirlenen sürede cevaplandırıldığını gösterir.

Ring Time: Çağrı merkezine yapılan çağrılarının ne kadar sürede cevaplandırıldığını gösterir. Telefonun en fazla ikinci çalışmada cevaplanması idealdir.

No Answer: Gelen çağrının, müşteri temsilcinin telefonuna düşmesine rağmen cevaplanmadığını gösterir.

ACW (After Call Work): Müşteriyle yapılan görüşme sonrası tamamlanması gereken bir takım işlemler için ayrılmış olan süredir (Dönmez 2008).

ATB (All Trunks Busy): -Tüm hatlar dolu-. Belirli bir hat grubundaki tüm hatların meşgul olması durumudur. Genellikle raporlar hatların toplam ne kadar süreyle ve kaç kere dolu olduğunu belirtir. Tüm hatlar dolu olduğu için arayan kaç kişinin meşgul sinyali aldığı ise raporlanamamaktadır.

ANI (Automatic Number Identification): -Otomatik Numara Tespiti- Arayıcının çağrı merkezini aramak için kullandığı telefon numarasını, çağrı merkezine eş zamanlı olarak sunabilen bir telefon şebekesi özelliğidir. ANI, ISDN PRI devresinin D kanalından (out of band sinyali) veya tek bir hat üzerindeki ilk çalıştan önce ulaşabilir (inband sinyali). Arayıcının ID' si ANI'nin bölgesel telefon şirketi versiyonudur ve inband olarak dağıtılır. ANI bir Kuzey Amerika terimidir, CLI (Calling Line Identification) ise bu terimin diğer yerlerde kullanılan alternatifidir.

AHT (Average Handle Time): -Ortalama Ele Alma Süresi - Belirli bir zaman dilimi için Ortalama Konuşma Süresi ve Ortalama Çağrı Sonrası İş toplamıdır.

Calls In Queue: -Sıradaki Çağrılar- ACD sistemi tarafından alınmış fakat henüz bir temsilciye bağlanmamış çağrılarının sayısını ifade eden gerçek zamanlı bir rapordur.

Database Call Handling: -Veri Ambarı Çağrı Ele Alma-ACD'nin veri ambarındaki bilgilere dayanarak çağrıları işleme sokmak için veri ambarı bilgisayarı ile birlikte eşzamanlı olarak çalışan bir CTI uygulamasıdır. Örneğin bir arayan ses işlem sistemine bilgilerini girdiğinde veri ambarı bu müşteri ile ilgili bilgileri alır ve bu bilgileri ACD'ye iletir. (Örneğin, çağrıyı nereye yönlendirmeli, sırada bu çağrıya ne tür bir öncelik verilmeli, dinletilecek anonslar, vs.)

DNIS (Dialed Number Identification Service): -Tuşlanan Numara Tanı Servisi-Telefon şebekesinin; ACD, VRU veya diğer aygıtlara arayanın hangi numarayı aradığını gösteren bir rakam dizisidir. Bir trunk grubunda birçok DNIS numarası bulunabilir.

FTE (Full -Time Equivalent): Planlanmış toplam çalışma saatinin, bir haftada bulunan toplam iş saatine bölünmesidir. Birçok "part time" çalışanın çalıştığı saatlerin toplamı 1 FTE'ye eşit olabilir.

Handled Calls: -Ele Alınmış Çağrılar- Temsilciler veya aygıtlar tarafından cevaplanmış ve ilgilenilmiş çağrılarının sayısıdır. Ele alınmış çağrılar, terk edilmiş çağrılar veya meşgul sinyali almış olan çağrıları kapsamaz.

Outsourcing: -Dış Kaynak Kullanımı-Çağrı merkezinin sadece bazı veya tüm hizmetlerini dışarıya vermek (<http://www.callschool.org/index.php?q=node/46>).

4. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN YARARLARI

Çağrı merkezlerinin firmalar için pek çok yararı bulunmaktadır. Çağrı merkezleri (Kohen 2007);

- **Kurum ile müşteriler arasında köprü görevi görür:** Çağrı merkezleri, kurumların müşteriye ulaşmak için en sık başvurdukları araçtır. Hem kurumların müşteriye, hem de müşterilerin kuruma en kolay ulaşabildiği noktadır.
- **Sadık müşterilerin artmasına katkı sağlar:** Çağrı merkezleri, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla sadık müşteriler yaratır. Burada asıl önemli olan şikayetlerini ya da sorunlarını çağrı merkezleri aracılığıyla kuruma ulaştıran müşterilerin çözüme ulaştırılmalarıdır.

- **İletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanır:** Çağrı merkezleri, özellikle teknolojik alt yapıları nedeniyle fark yaratmaktadırlar. Bu teknolojik alt yapı, yapılan görüşmelerin hizmet kalitesini arttırması için kayıt edilebilmesine olanak tanır.
- **Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır:** Çağrı merkezlerinin müşterilere ya da müşterilerin çağrı merkezlerine ulaşması yoluyla düzenli ve sürekli veri akışının gerçekleşmesine olanak tanımaktadır.
- **Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkan tanır:** İletişim kanallarının tek bir noktada toplanması, müşteri bilgilerinin de toplanmasını sağlayarak pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine olanak tanır.
- **Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar:** Müşterilerin şikayet, sorun ya da memnuniyetlerini çağrı merkezleri aracılığıyla kuruma bildirmeleri, kurumların müşterilerinden geri bildirim alarak ürün ve hizmetlerinin kalitesinin artmasına ve iyileştirilmesine olanak tanır.
- **Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar:** Çağrı merkezleri, kurulum aşamasında kurumlara mali açıdan külfet getiren bir oluşum olarak algılansa da müşteriyle yüz yüze iletişimin getireceği maliyetten çok daha düşük maliyetlidir ve yüz yüze iletişimin müşteriye kuruma kazandırma süresinden daha kısa sürede müşteri kazandırır.
- **Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur:** Çağrı merkezleri, müşterilerin alışverişlerini telefon ya da internet üzerinden rahatça yapabilmelerini böylelikle zamandan tasarruf etmelerini sağlar.
- **Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışına etki eder:** Çağrı merkezleri yalnızca müşterilerin sorun ve şikayetlerini çözümlyerek müşteri memnuniyetini sağladıkları gibi satış kanalı olarak da hizmet verebilmektedirler. Her iki durum da kurumun karlılığına olumlu anlamda katkı sağlayacaktır.
- **Müşteri memnuniyetini arttırır:** Müşterilerin, kurumlara istedikleri anda, istedikleri kanaldan ulaşabilmeleri ve taleplerinin karşılanabilmesi memnuniyetlerini arttıracaktır.

- **Şirket imajına olumlu katkıda bulunur:** Müşterilerin seçeneklerinin arttığı ve kolaylıkla alışveriş alışkanlıklarını değiştirebildikleri ekonomik yapıda kurumların en önemli rekabet avantajlarından birini oluşturan çağrı merkezleri kurumların tercih edilebilirliğini arttırmaktadır.

5. ÇAĞRI MERKEZLERİ KURULUM BİLEŞENLERİ

Çağrı merkezleri bir takım temel bileşenlerden meydana gelmektedir. Bu bileşenler ve önemleri izleyen başlıklarda incelenecektir (Kohen 2002).

5.1. Strateji

Bir çağrı merkezinin kurulabilmesi için her şeyden önce bir vizyonu ve buna bağlı olarak stratejisi olması gereklidir. Müşteri memnuniyeti konusunda çağrı merkezlerinin üzerine büyük pay düşmektedir. Bu nedenle kurumların en önemli kaynaklarından biri olan müşteri yönetiminin doğru stratejilerle gerçekleştirilmesi verimlilik ve karlılık için başlıca koşuldur.

Henüz kurulacak bir çağrı merkezinin her şeyden önce kurumun genel stratejisiyle uyum göstermesi ve çağrı merkezinde verilecek hizmetlerin belirlenmesi gereklidir. Yapılacak tüm yatırımlar da bu stratejilerle belirlenmelidir.

Burada sözü edilen stratejiler kurumların hedeflerinin, çağrı merkezlerinin ulaşılabilirliğinin, operasyon süresinin, hangi kanallarla ve hangi konularda hizmet sunulacağına, müşteri memnuniyeti ve sadakatının nasıl sağlanacağına belirlenmesini kapsar.

5.2. Süreç

Çağrı merkezlerinin başarıya ulaşmasında etken olan bir diğer unsur süreçlerin hazırlanmasıdır.

Bu süreçler gelen çağrı yoğunluğun öngörülebilmesi, işgücü ve çalışma sürelerinin planlamasının yapılması, çağrı dağılımları ya da çağrı yanıtlama gruplarının belirlenmesi gibi aşamalardan oluşur. Farklı müşteri tiplerinin farklı işlem için hangi müşteri temsilcisine yönlendirileceği, e-mail yanıtlama sürecinin nasıl işleyeceği, şikayet ve taleplerin nasıl alınacağı, hangi yöntemlerin izleneceği iş akış şemalarıyla detaylandırılmalıdır.

5.3. İnsan Kaynağı

Çağrı merkezi dendiğinde akla ilk gelen çağrı merkezlerinin lokomotifleri, müşteri temsilcileridir. Kurulan bir çağrı merkezinin maliyetinin %60-%70'lik kısmı müşteri temsilcilerinden oluşur. Ancak burada asıl önemli olan boyut maliyetten çok

müşteri temsilcilerinin kuruma olan katkısıdır. Bu katkı da elbette müşteri memnuniyeti ve sadakatidir.

Çağrı merkezlerinde bu denli önemli olan insan kaynağının seçilmesi de başlı başına özen gösterilmesini gerektirmektedir. Özel tekniklerle müşteri temsilcisinin seçilmesi ve yerleştirilmesi, yalnızca işe başlarken değil çalışma dönemi boyunca eğitimlerden geçmesi, kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti için ilk koşuldur.

Bir diğer önemli noktaysa performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirmesi yapılması her kurumda ve kurumların her departmanında önem arz ederken bu önem çağrı merkezlerinde daha da artmaktadır. Çağrı merkezlerinde performans değerlendirmesi, yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, araştırmalar sonucu ölçülebilen müşteri memnuniyetlerinin, dahili kayıtlar ile ölçümlenebilen hizmet kalitesinin, hedef gerçekleştirme başarılarının tümünü göz önüne alarak yapılmakta ve ödüllendirmeyle desteklenerek müşteri temsilcilerinin kurumun hedef ve stratejilerine uyum göstermesini sağlamaktadır. Burada performans değerlendirmesine performans göstergelerinin nele olduğuna bakılabilir.

5.3.1. Çağrı Merkezlerinde Performans

Çağrı merkezlerinde performans kavramı hem çağrı merkezinin performansını hem de çağrı merkezi çalışanlarının performansını karşılamaktadır. İlk olarak çağrı merkezlerinin performansını belirleyen faktörler incelenecektir.

5.3.1.1. Çağrı merkezi için performans yönetimi

Çağrı merkezi çalışanlarının performanslarını belirleyen çağrı merkezinin performansıdır. Çağrı merkezinin performansı ise şirket politikaları tarafından belirlenir. Kurumların müşterilerine bakış açıları, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamındaki uygulamalarıyla belirlenir. Yükselen bir müşteri ilişkileri yönetimi aracı olan çağrı merkezleri de müşteri odaklı hizmet veren kurumların vazgeçilmezi haline gelmiştir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması müşterinin ne istediğinin en iyi biçimde belirlenmesi, sorunların çözüme ulaştırılması ve müşterinin görüşmenin sonunda memnuniyet duyması ile mümkün olmaktadır. Burada asıl görev, her ne kadar çağrı merkezi çalışanlarına aitmiş gibi görünse de çağrı merkezinin de üzerine görev düşmektedir. Zira her ay, ortalama gelen çağrı bilgisine sahip olmak hem vardiyaların hem de o vardiyalarda görev alacak personel sayısının belirlenmesini sağlayacaktır. Doğru belirlenmeyen vardiyalar ya da müşteri temsilcisi sayıları

nedeniyle yoğunluk halinde cevaplanamayan yani kaybedilen çağrılar, dolayısıyla müşteriler olacaktır (Çelik 2009).

Çağrı merkezinin performansının belirlenmesi için farklı yöntemler söz konusudur. Bunlar; hizmet düzeyi, ilk çağrıda sonuç, verimlilik ve işgücü devri.

—**Hizmet düzeyi (service level):** Çağrı merkezine gelen çağrıların karşılanma düzeyi, hizmet düzeyidir. Çağrı merkezlerini arayan müşterilerin şikayetçi oldukları ilk husus, çok bekletildikleridir. Bu ve buna benzer sıkıntılar yaşayan müşteriler, bu firma ürünlerini kullanmayı sona erdirmektedirler. Bu nedenle hizmet düzeyleri, hem çalışanların performanslarının belirlenmesinde hem de müşteri memnuniyetinin sağlanmasında büyük önem taşır. Ancak bu düzey, direkt müşteri temsilcisiyle ilgili gibi görünse de çağrı merkezi politikalarınca ihtiyaç duyulan sayıdaki müşteri temsilcisinden daha azının çalıştırılması, çağrı merkezinin performansının kötü olduğu anlamına gelir.

—**Verimlilik:** Çağrı merkezlerinde verimlilik göstergesi, müşteri temsilcilerinin vardiya süreleri boyunca çalıştıkları süredir. Öngörülen çağrı sayısına yanıt verecek müşteri temsilcilerinin sayısı vardiyalara göre belirlenir. Bu çalışma hem az çağrıyı fazla müşteri temsilcisinin cevaplandırması sonucu boş kalmasının, hem de fazla çağrıyı az müşteri temsilcisinin cevaplandırması sonucu müşterilerin memnuniyetsizliklerinin önüne geçmek açısından faydalıdır. Kısaca, müşteri temsilcilerinin gelen tüm çağrıları zamanında karşıladıkları bununla birlikte boş kalmadıkları çalışma biçimi, verimliliğin yüksek olduğu anlamına gelir.

— **İlk çağrıda sonuç:** İlk çağrıda sonuç; çağrı merkezini arayan müşterinin sorununun, ilk aramasında çözümlendiği çağrıların tüm çağrılara oranını ifade eder. İlk çağrıda bildirilen sorunların çözülmesi gereksiz ya da fazladan aramaların önüne geçerek çağrı yoğunluğunu hafifletecektir. Ancak bu ölçümün yapılması bazen atlanmakta olduğundan ya da doğru bir şekilde ölçüm yapılamadığından çağrı merkezlerinin performanslarında artış yaşanması güçleşmektedir.

— **İşgücü devri (turnover):** Çağrı merkezleri yüksek iş gücü devrinin en sık yaşandığı birimlerdir. Mevcut İnsan kaynağını kurumda tutmak maliyetli olarak algılansa da, yeni personelin seçme ve yerleştirme süreci, eğitim süreci gibi maliyet gerektiren aşamaları daha büyük külfet getirecektir. Çalışanların işten ayrıldığı dönemde yerlerine hemen bir başkasının geçememesi diğer müşteri temsilcilerinin çağrı yoğunluğu arttıracak ve hizmet kalitesinde düşüşe yol açacaktır. Bunun yanı

sıra işe henüz başlamış müşteri temsilcileri tecrübesizlikleri nedeniyle müşterilerin sorunların çözümü ya da çağrılarının cevaplanması konusunda yetersiz kalabilmektedirler. Bu durum da kuruma müşteri kaybı yaşatacaktır ki bir müşterinin elde tutulması yeni bir müşteri kazanmaktan daha az maliyetlidir. Ayrıca memnuniyetsiz müşterilerin çevrelerine olumsuz intibalarını aktarmaları potansiyel müşteri sayısının da azalmasına yol açacaktır. Kısacası, yüksek işgücü devrinin yaşandığı çağrı merkezlerinde nasıl olsa yeni personel bulunur görüşüyle hareket etmek yanlıştır. Yapılması gerekenler, öncelikli olarak işe alım esnasında uygun personel seçimi, işe alım gerçekleştirildikten sonra ise, yapılan işe uygun ücret politikalarının benimsenmesi, terfi olanaklarının sunulması, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi gibi uygulamalardır.

5.3.1.2. Çağrı merkezi çalışanlarının performans yönetimi:

Çağrı merkezleri için insan kaynağının önemi önceki konularda anlatılmıştı. Bu doğrultuda kurumla müşteri arasında köprü görevi gören çağrı merkezi çalışanlarının yüksek düzeyde performans göstermeleri büyük önem taşımaktadır. Kurumun ciddi bir bütçe ayırarak oluşturduğu çağrı merkezlerinde çalışanlar, bu bütçenin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenlerle kurumların, çağrı merkezi çalışanlarından beklentileri de yüksek olacaktır. Beklentilerinin karşılığını bulup bulmadığını anlamanın en basit ve ölçülebilir yolu ise performans değerlendirmedir. Bunun gerçekleştirilmesi için ise, performans yönetiminin başarılı olması gereklidir. Performans değerlendirme yöntemleri, şirket politikalarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, performans göstergelerinden ya da bu göstergelerin farklı oranlarda hesaplanmasından kaynaklanır. Hangi oranlarda, hangi performans göstergeleri kullanılırsa kullanılsın, çalışanlara konulan hedefler rasyonel olduğu müddetçe çalışanlar, çabalarının sonuçsuz kalmayacağına inanacaklardır ve kendilerinden beklenen performansı sergilemek için gayret edeceklerdir.

▪ Çağrı Merkezinde Çalışanların Performans Göstergeleri

Çağrı merkezi çalışanlarının performanslarını değerlendirebilmek için bir takım kriterler mevcuttur. Bu kriterlerin hangi oranlarla değerlendirmeye katılacağı ya da değerlendirmenin hangi kriterlerle yapılacağı kurumlar arasında farklılık gösterir. Genel olarak bu performans kriterleri, çağrı sonrası süreç, müsait zaman, ortalama konuşma süresi, bekleme süresi, mola süresi, hizmet kalitesi, sınav notu ve satış olarak sıralanabilir.

–**Çağrı sonrası süreç (After Call Work):** Çağrı merkezi çalışanları müşteriyle yapmış oldukları görüşme sonrası form doldurmak, veri işlemek ya da arama yapmak gibi işlemleri yapmak üzere masalarında bulunan “çağrı sonrası iş” butonuna basarak çağrı alamayacaklarını bildirirler. Ancak kurum tarafından beklenen bu işlemlerin görüşme esnasında yapılması ya da görüşme bittikten sonra en fazla birkaç saniye içerisinde tamamlanmasıdır. Yeni işe başlayan çağrı merkezi çalışanlarında, çağrı sonrası işe ayrılan zaman performans değerlendirmeye dahil edilmezken, deneyimli personelin, bu işleme uzun zaman ayırması düşük performans sergilediğinin göstergelerinden olacaktır.

–**Müsait zaman (Available Time):** Çağrı merkezi çalışanlarının müşteriyle görüşmelerini tamamladıktan bir sonraki görüşmeye kadar geçen zaman aralığı müsait zaman olarak tanımlanmaktadır. Elbette kurum için, bu geçen sürenin kısa olması makbuldür. Ancak, çağrılarının ne sıklıkla geldiğini belirleye çağrı merkezi çalışanları olmadığı için bu durumun performans göstergesi sayılması doğru olmayacaktır. Burada genel çağrı yoğunluğuna uygun sayıda müşteri temsilcisinin çağrı merkezinde bulunacağını belirleme görevi çağrı merkezi yöneticilerine düşmektedir.

–**Ortalama konuşma süresi (Average Handling Time):** Bu süre, çağrı merkezi çalışanının müşteriyle yapmış olduğu görüşme süresini ve görüşme sonrası işlem yapma süresini kapsamaktadır. Bu süre çağrı merkezinin bağlı olduğu kurumun faaliyet gösterdiği sektöre göre değişebildiği gibi, aynı çağrı merkezinde farklı kanallara göre de değişebilmektedir. İdeal olarak belirlenen konuşma süresi, 125–200 sn arasındadır. Bu sürenin üzerinde görüşme yapan bir müşteri temsilcisi ya işe yeni başlamıştır ya da sorunlu bir müşteriyle karşı karşıyadır. Bu nedenle müşteri temsilcisinin diğer performans kriterlerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

–**Bekletme süresi (Hold Time):** Bu süre, çağrı merkezi çalışanının görüşme yaptığı müşteriyi, işlem yapmak üzere hatta beklettiği süreyi ifade eder. Çalışanlardan bu sürenin birkaç saniyeyi aşmaması beklenir. Hatta uzun süre bekleyen müşteri hoşnutsuz olacak ve kurumun çağrı merkezi ile ilgili olumsuz yargılara varacaktır. Bu nedenle bekletme süresi, çalışanların performans kriterlerinden birini oluşturmaktadır.

–**Mola süresi (Break Time):** Çağrı merkezlerinde çalışanların mola, yemek vb. ihtiyaçları için gün içerisinde kullandıkları süredir. Bu süreler önceden bildirilir ve

fazla sürelerle mola kullanılması, performans değerlendirmeye olumsuz olarak yansır.

—**Hizmet kalitesi:** Müşteri temsilcisinin, müşteriyle yapmış olduğu görüşmelerde kurumun politikalarına uygun konuşması hizmet kalitesinin belirleyicisidir. Çağrı merkezi çalışanlarının görüşmeleri kayıt altına alınmakta ve her ay performans değerlendirme kapsamında kontrol edilmektedir. Burada dikkate alınan hususlar; müşteri temsilcisinin ses tonu, ürün ve hizmetler konusunda sahip olduğu ve aktarabildiği bilgi, müşteriyle empati kurma yeteneği, selamlama vb.dir. Bu kriterlerin puanlanması sonucu müşteri temsilcilerinin hizmet kalitesiyle ilgili notları belirlenir ve performans değerlemeye dahil edilir.

—**Sınav notu:** Genellikle bankacılık ve GSM sektörleri gibi ürün çeşitliliği fazla olan ve sürekli genişleyen sektörlerde yapılan performans değerlendirme yöntemidir. Buna göre, çağrı merkezi çalışanları, her ayın sonunda mevcut ürün ve prosedürler hakkında sahip oldukları bilgilerin seviyesinin belirlenmesi amacıyla sınava tabi tutulurlar. Sınav sonucunda elde etmiş oldukları notlar performans kriterlerine dahil edilir.

—**Satış:** Çağrı merkezi çalışanlara kurumun ürün ve hizmetlerin satışı ile ilgili her ay hedef belirlenmektedir. Çalışanların bu hedefleri ne derece gerçekleştirdiği performans kriterlerine yansır. Ancak kısa bir telefon görüşmesi süresinde müşterinin ihtiyaç ve yönelimlerinin belirleyip satışı gerçekleştirmek oldukça zordur. Bu durum müşterinin farklı bir ürünle ilgili yaşadığı sorunu çözmek üzere çağrı merkezini aradığı zamanlarda daha da zorlaşacaktır (Çelik 2009).

Yukarıda ele alınan tüm performans kriterleri ve çağrı merkezlerinde performans kavramı, çağrı merkezi çalışanlarının yapmış oldukları işin zorluklarını ve nasıl değerlendirildiğini aktarmak amacıyla anlatılmıştır. Çünkü çağrı merkezi çalışanlarının örgütle ilgili yaşadıkları pek çok sorunun temelinde gerçekleştirdikleri işin özellikleri bulunmaktadır. Kendilerinden maksimum performans beklenmesi, böylesi zor bir iş karşılığında almış oldukları ücretlerin yetersizliği ve performansları değerlendirilirken birçok kriterle sınırlandırılması gibi nedenlerle sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar çağrı merkezi çalışanlarının sorunları başlığı altında incelenecektir.

5.4. Teknoloji

Teknoloji, çağrı merkezlerinin varoluş nedeni ve sürekli gelişen en önemli bileşenidir. Çağrı merkezlerinde kullanılan teknoloji en ilkelinden en gelişmişine geniş bir skalaya sahiptir. Bunlar: ACD, IVR, CTI, ASR, call blending, predictive dailling, işgücü yönetim araçları, e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları gibi farklı teknolojik araçlardır. Tablo 5' te çağrı merkezi bileşenleri verilmiştir:

Tablo 5: Çağrı merkezi bileşenleri

Strateji <ul style="list-style-type: none">▪ Müşteri segmentasyonu▪ Temas kanalları▪ Kar merkezi-gider merkezi▪ Operasyon süresi▪ Hedefler▪ Araçlar▪ Lokasyon seçimi▪ Ağ/web çağrı merkezi	Süreç <ul style="list-style-type: none">▪ İş yükü ve iş gücü planlama▪ Tahmin, kaynak yönetimi▪ Vardiya planları▪ Raporlama ve bilgi akışı▪ Müşteri taleplerini ele alma▪ Eskalasyon▪ Şikayet ve yazılı talepleri cevaplama▪ Kayıt düzeni▪ Bilginin güncelliğinin sağlanması▪ E-mail yanıtlama▪ Müşteri grupları ve kanalları
İnsan Kaynağı <ul style="list-style-type: none">▪ Çağrı merkezi kültürü▪ Etkin iletişim▪ Seçme ve yerleştirme▪ Oryantasyon▪ İş başı eğitim▪ Kariyer oluşturma▪ Performans yönetimi▪ Beceri odaklı takımlar▪ Çalışan memnuniyeti▪ Motivasyon ve teşvik sistemleri▪ İşgücü kaybını azaltma	Teknoloji <ul style="list-style-type: none">▪ Çoklu ortam, e-uyumlu▪ Telekom altyapısı▪ Masaüstü uygulamaları▪ Planlama ve çağrı yönetimi yazılımları▪ Donanım seçenekleri▪ Entegrasyon▪ Hız ve kullanım▪ Yatırımın geriye dönüşü▪ Teknik destek▪ Acil durum planı

Kaynak: Kohen (2002:5)

6. DÜNYADA RAKAMLARLA ÇAĞRI MERKEZLERİ

Dünyada % 38'ini ABD'nin oluşturduğu 8,5 milyon masa kapasitesi bulunmaktadır. ABD bu oranla yaklaşık 3,2 milyon masa kapasitesi, 3 bin 500 dolar masa başına aylık gelir hesabına sahiptir ve 100 milyar doları aşan bu büyüklükle

global pazarın lideri konumundadır. Sektörde 587 bin masa kapasitesi ile 20 milyar doların üzerinde gelir sağladığı tahmin edilen ikinci en büyük ülkeyse İngiltere'dir.

Dünyada çağrı merkezi hizmeti veren ülkeler arasında bazıları oldukça yüksek gelir sahibi olabilmektedir. Masa başına gelirin düşük olduğu ancak masa sayısının fazla olduğu ülkelerin başında Çin ve Hindistan vardır. Masa başına elde edilen gelirin bin dolar olarak kabul edildiği varsayılırsa Hindistan'ın 508 bin masa adediyle yıllık 6 milyar doların üzerinde gelir elde ettiğini söylenebilir. Masa kapasitesi yüksek ülkelere biri 413 bin masa kapasitesiyle Brezilya, diğer bir ülke ise 383 bin masa kapasitesiyle Çin'dir.

Türkiye'ye bakıldığında ise sektörün iş hacminin 250 milyon dolar olduğu ve bu rakamla aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan ülkelere kıyasla gerilerde kaldığı söylenebilir (Ekinci 2010).

Çağrı Merkezleri Derneği (2008) verilerine göre:

- Dünyadaki çağrı merkezi pazar büyüklüğü 330 milyar dolardır.
- Dış kaynak Çağrı Merkezi pazarı büyüklüğü 41 milyar dolardır.
- 100 ila 400 kişiye bir çağrı masası hizmet vermektedir.
- Dünya gayrisafi hasılasının binde 6'sı çağrı merkezleri tarafından üretilmektedir.
- Dünyada 124 bin çağrı merkezi var. Bunlardan 15 bini (yüzde 12'si) dış kaynak kullanım hizmeti sunmaktadır.
- Mevcut masa sayısı 8,5 milyondur.
- Dünyada toplam 11 milyon çağrı merkezi çalışanı bulunmaktadır.
- 1,4 milyon masa, (yüzde 16,5) dış kaynak kullanım hizmeti sunulmaktadır.
- Toplam masanın yüzde 42'si Kuzey Amerika'da, yüzde 29,7'si Avrupa'da, Ortadoğu ve Afrika bölgesinde, yüzde 19,7'si Asya – Pasifik bölgesinde, yüzde 8,6'sı Karayip – Latin Amerika bölgesinde bulunmaktadır.
- Çağrı merkezi hizmeti alan en büyük sektörlerin başında yüzde 25 ile finans sektörü gelmektedir. Finansı, yüzde 18 ile telekomünikasyon ve yüzde 8'le kamu sektörü takip etmektedir.
- 2012 yılında masa sayısının 9,4 milyon adede ulaşması beklenmektedir.

- Çağrı merkezlerinin müşterileri % 75 bireysel, % 25 kurumsal müşterilerden oluşmaktadır.

7. TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ

Türkiye'de çağrı merkezi sektörü henüz genç bir sektördür. Bankalar vasıtasıyla Türkiye ile tanışan bu sistem 15 yıldan daha az bir geçmişe sahiptir. Ancak 2000 yılından itibaren hızlı bir yükselişe geçmiştir ve bu yükseliş devam etmektedir. Başlarda sınırlı sayıda firmanın büyük maliyetler ve kısıtlı teknolojilerle oluşturmuş olduğu çağrı merkezleri günümüzde rekabette avantaj sahibi olmak isteyen, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini esas alan firmaların olmazsa olmazı konumundadır. İşte bu nedenle çağrı merkezleri, maliyetli bir oluşum olmalarına rağmen yaygınlaşmaktadır.

Dünyada çağrı merkezlerinin maliyetlerinde küçülme gerçekleşmesi adına insan kaynağının yurt dışında kullanılması yani firmaların çağrı merkezlerini yurtdışına ucuz iş gücüyle çalışacak insanların bulunduğu ülkelere taşınması yeni bir trend haline gelmişken Türkiye' de çağrı merkezleri yeni istihdam alanları haline gelmiştir. Türkiye' de firmaların kendi bünyesinde çağrı merkezleri oluşturmalarının (inhouse) yanı sıra bu hizmeti vermek amacıyla teşkil olmuş kurumlardan hizmet almaları da (outsource) mümkün olmaktadır. Bu hizmetlerin dağılımına bakıldığında % 60 oranında inhouse, % 40 oranında ise outsource hizmeti verildiği söylenebilir (Pamukçu 2002).

Çağrı merkezi standartların uygunluk göstermese bile Türkiye'de çağrı merkezi sayılabilecek ilk hizmet Pamukbank'ın 1988' de sunduğu Alo 24 'tür. Diğer bir hizmetse 118 Bilinmeyen Numaralar servisedir.

Türkiye' de aslına uygun olarak kabul edilebilecek ilk çağrı merkezine örnek olarak Citibank ve Yapı kredi bankaları tarafından verilen hizmetler verilebilir. Çünkü çağrı merkezi standartlarına ilk uyan firmalardan biri Citibank olmasına rağmen Yapı Kredi de kullandığı özel hat ve teknik altyapısıyla ilkler arasındaki yerini almıştır.

1990'larda hızla çoğalmaya başlayan çağrı merkezleri sayısı, 2007'ye gelindiğinde toplam 12 sektörde 300' e ulaşmıştır. Bu çağrı merkezlerinde 30.000 çalışanın bulunduğu ve yılda yaklaşık 500.000 çağrının yanıtlandığı düşünülmektedir. Türkiye' kurulan çağrı merkezleri ağırlıklı olarak bankacılık, iletişim ve GSM sektörlerinde bulunmaktadır. Toplama bakıldığında ise çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğunun banka çağrı merkezlerinde çalıştığı

sonucuna varılmaktadır. Özellikle e-devlet anlayışının uygulanması nedeniyle 2008 yılı itibariyle kamuda da çağrı merkezleri oluşturulmaya başlanmıştır (Çelik 2009).

Bugüne gelindiğinde, 2008 Türkiye Çağrı Merkezleri raporuna göre, Türkiye' deki çağrı merkezi pazarının ekonomik büyüklüğü tahminen 250 milyon dolar civarındadır. Bu büyüklüğe sektör çalışanlarının yarattığı katkı da eklendiğinde toplam ekonomik büyüklük yaklaşık 375 milyona ulaşmaktadır.

Bu pazarda 35 bin civarında kişi çalışmakta, bilhassa genç nüfusun istihdamı için çağrı merkezleri fırsat yaratmaktadır. Bazı büyük ölçekli firmaların çağrı merkezlerini Anadolu'ya kaydırması bu bölgelerdeki istihdam ve ekonomik gelişmeyi desteklemektedir. Bu sebeplerden ötürü zaten büyüme potansiyeli bulunan sektörün hızla büyüyeceği öngörülmektedir.

Türkiye çağrı merkezi sektöründe yılda 1 milyar çağrı karşılanmaktadır. Bu merkezlerde elde edilen gelir yıllık 240 milyon dolar civarındadır. Bir çağrı masasının oluşturulması için gerekli olan miktar 10 bin liradır ve son beş yıl içerisinde sektöre yapılan yatırım 200 milyon liradır. Bu zaman zarfında istihdam 2 katına çıkmıştır. Bu nedenle çağrı merkezlerinin Anadolu'ya ekonomik katkısı 50 milyon liradır. Çağrı merkezleri kuran firmalar genellikle Erzurum, Diyarbakır, Uşak, Erzincan, Sivas, Gümüşhane, Malatya, Samsun, Düzce ve Eskişehir gibi illerde bu oluşumu gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu illere yapılan altyapı, teknoloji ve istihdam yatırımları bu illere değer katmaktadır. Bunun yanı sıra bu yatırımlar yiyecek-içecek, taşıma, eğitim ve ofis hizmetleri gibi farklı sektörlerin de bu illerde pazar oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Çağrı Merkezleri Derneğine göre çağrı merkezlerinin özel sektördeki yükselişinin ardından kamuda da yaygınlaşacaktır.

Türkiye' de fazla geçmişi olmayan ve büyüme devresinde olan çağrı merkezi sektöründe özellikle bazı firmalar dünya çapında başarılarla imza atmıştır. Çağrı merkezi sektörünün en önemli organizasyonlarından biri olan contactcenterworld.com sektörün en iyilerini belirlemek üzere düzenlediği 2010 ödülleri Ortadoğu, Avrupa ve Afrika'yı içine alan Emea bölgesinin orta ölçekli ve inhouse hizmeti veren en iyi üçüncü çağrı merkezi olarak ING Bank'ı, büyük ölçekli ve inhouse hizmeti veren en iyi ikinci çağrı merkezi olarak ise Garanti Bankası'nı ödüllendirmiştir.(<http://europe.contactcenterworld.com/worldawards/regional-winners.asp?id=FDEF85E9-8C57-4435-B73B-767ABF57C004>)

7.1. Sektörel Dağılım

2008 yılı Sektörel dağılımına bakıldığında % 30'luk payla ilk sırada telekomünikasyon bulunmaktadır. İkinci sırada ise % 24'le finans sektörü yer almaktadır. Bu sektörleri izleyen diğer sektörlerse teknoloji, seyahat ve turizm sektörleridir.

7.2. Hizmet Kullanım Yoğunlukları

Çağrı merkezi hizmeti veren firmalar bu hizmeti kendi bünyesi içerisinde oluşturmuş olduğu bir birimle verebileceği gibi, bu hizmeti dış kaynak olarak da alabilmektedir.

Ayrıca çağrı merkezlerinde verilen hizmetler tele-satış, tele-pazarlama vb.. şeklinde sıralanabilir.

7.3. Teknoloji Kullanım Yoğunlukları

Çağrı merkezlerinde kullanılan yaygın altyapı büyük değişikliklere uğramamıştır ancak şirketlerin verimlilik ve maliyet kontrolü hedeflerini gerçekleştirmek için yöneldikleri Predictive Dialer, Performans Yönetim Sistemleri, İşgücü Hesabı Sistemleri gibi teknolojilerde artış gözlenmiştir.

7.4. Seat Büyüklüğü

Yapılan araştırmalarda koltuk kapasitesi 300'ün üzerinde olan firmalar toplam çağrı merkezi pazarı büyüklüğünün %1,9' unu oluşturduğu saptanmıştır. Bu firmaların yarısının servis sağlayıcı yarısının ise kullanıcı olduğu bilinmektedir. Koltuk kapasitesi 50-249 arasında olan firmalar ise sektörün %32,8'ini oluşturur. Küçük ve orta ölçekli çağrı merkezi yapıları 50 koltuk ve altında yoğunlaşmaktadır.

2008 yılında seat sayısının 2007 yılına oranla % 13 büyüyerek 29 bin adet seviyesine ulaştığı düşünülmektedir. Bu büyüme yeni açılan çağrı merkezlerinin yanı sıra mevcut çağrı merkezlerindeki seat kapasitesinin arttırılmasıyla gerçekleşmiştir.

Çağrı merkezi toplam seat büyüklüğünün % 40' ını oluşturan sektörlerden biri olan telekomünikasyon sektörü % 12,1'lik bir büyüme kaydederken, bankacılık sektörü ise %38' lik büyüme kaydetmiştir.

Bugün Türkiye'deki çağrı merkezlerinde yaklaşık 35 bin masa kapasitesi bulunmaktadır ve 40 bin müşteri temsilcisi çalışmaktadır. Pazarın gelecekteki 5 yıl içinde yıllık % 15 büyüyeceği tahmin edilmektedir. Şu anda 40 bin kişiye istihdam sağlayan sektörün 2013 yılında 65 bin kişiyi istidam etmesi öngörülmektedir.

7.5. Cinsiyet Dağılımı

Türkiye çağrı merkezi pazarında istihdam edilen müşteri temsilcilerinin yaklaşık %70'i kadınlardan oluşurken, % 30' u ise erkeklerden oluşmaktadır.

7.6. Yaş Dağılımı

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin yaş dağılımlarına bakıldığında bu sektörde çalışanların % 44,9' unun 25-29 yaşları arasında olduğu ve bu oranın 2007 yılına göre düşüş gösterdiği bilinmektedir. Bu sektörde çalışanların %24' ü ise 18-24 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu oran 2007 yılına göre % 77 seviyesinde artış göstermiştir. Çalışanların %21,1'i ise 30 yaş ve üzeri olmasına karşın bu oran 2007 yılına göre düşüş göstermiştir. Burada artış gösteren yaş aralığının 18-24 oluşu işe başlama yaşının düşmesi ile açıklanabilir.

7.7. Eğitim Dağılımı

Müşteri temsilcilerin eğitim durumlarına bakıldığında %65'i üniversite, %35'i ise lise mezunudur. Avrupa'da çağrı merkezlerinde çalışmak genellikle öğrencilik döneminde gelir kazanmak için yarı-zamanlı olarak tercih edilmektedir. Ancak Türkiye'de, özellikle de üniversite mezunlarının tam-zamanlı olarak istihdam edilmesi söz konusudur (Çelik 2009).

8. TÜRK ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ SORUNLARI

Türkiye çağrı merkezi sektörünün yaşadığı sıkıntılar şöyledir:

⇒ Nitelikli eleman sıkıntısı

- Mesleki eğitimin olmaması: Çağrı merkezlerinde çalışmak üzere belirli bir mesleki eğitimin verilmiyor oluşu sektörde sıkıntılara yol açmaktadır.
- Yabancı dil bilen eleman azlığı: Çağrı merkezleri gibi geniş kitlelere hizmet veren birimlerde yabancı dil, birçok sektörde olduğundan daha fazla önem taşımaktadır.

⇒ Devlet desteğinin olmaması:

- Eleman ve teknolojik yatırım konusunda desteğin olmaması: Devletin, kurumların beklediği desteği vermemesi sektörün gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Gerek devlet eliyle mesleki eğitimin verilmesi gerekse devlet tarafından teknolojik yatırımların yapılması açısından sektörün devletten bir takım beklentileri bulunmaktadır.

- Vergilerin yüksek olması: Kurulan çağrı merkezlerinin büyük yatırımlarla oluşturulmasının yanı sıra devlete ödenen vergiler, sektörü zora sokmaktadır.
- Devletin, çağrı merkezlerini sektör olarak görmemesi: Bu durum, devletin, çağrı merkezlerinin yaşadığı sorunları göz önüne almamasına dolayısıyla çözüm üretme konusunda etkin olamamasına neden olmaktadır.
- Dünya Bankası fonları ve AB teşviklerinden yeterince faydalanılamadıkları için yatırımın maliyetli olması.

⇒ **Altyapı vb. oluşturmanın yüksek maliyetler gerektirmesi:**

Çağrı merkezleri için gerekli olan teknolojik altyapının sağlanması için yapılacak yatırımların yüksek maliyet getirmesi sektörde sıkıntı yaratmaktadır.

⇒ **Dış kaynak ihtiyacı konusunda farkındalığın olmaması**

Kurumların, çağrı merkezi ihtiyaçlarını dış kaynak kullanımı ile karşılamaları mümkün olduğu halde bunun farkına varamamaları ek maliyetler getirmektedir.

⇒ **Dış kaynağın faydasının bilinmiyor olması**

Kurumların çağrı merkezi ihtiyaçlarını dış kaynak olarak temin etmeleri özellikle altyapı, insan kaynağı vb. gibi maliyetlerin yükünden sıyrılmaları, rekabette avantaj sağlamaları ve kaliteli hizmet sunabilmeleri açısından bazı avantajlar sağlamasına rağmen bu faydalar kurumlar tarafından bilinmemektedir.

⇒ **Bazı sektörlerde hukuki engeller olması.**

⇒ **Sektör hakkında bilgi ve güven eksikliğinin olması;**

- Bilgi güvenliği endişesi duyulması
- İş sonuçlarına güven duyulmaması

⇒ **Sektör haline gelinmemiş olması**

- Sektörün ürün, hizmet ve kalite standartlarının oluşturulmamış olması
- Yasal düzenlemelerin olmaması

⇒ **Fiyat rekabeti**

- Yanlış maliyet hesabı yapılarak sektörün küçültülmesi, düşük karlılıklar sağlanması

- Kalitenin ikinci planda bırakılması

⇒ **Yüksek çalışan devinimi**

- Çağrı merkezi operatörlüğünün meslek olarak görülmemesi
- Çağrı merkezi operatörlüğünün saygınlığının olmaması
- Sektörde kariyer planlamasının olmaması

⇒ **Türkiye'deki ekonomik problemler**

Sektörün mevcut sıkıntılarını çözmeye maliyet avantajları ile sektörü teşvik etme, sektörün yatırım yapacağı bölgenin fiziksel çalışma ve yaşam standartlarının yüksek tutulması ve insan kaynaklarının sektöre teşvik edilmesi önemli yararlar sağlayabilir. Ayrıca sektörün teknolojik altyapıda dünya standartlarını yakalaması da rekabet açısından önemli bir unsurdur.

9. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ SORUNLARI

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak çalışmak sanıldığından daha zordur. Daha az nitelikli, daha az tecrübeli insanların istihdam edildiğine dair yaygın bir kanı olmasına rağmen gerek yapılan işin zorluğu gerekse çalışanların nitelikleri bilinenlerden daha farklıdır. Yapılan araştırmalara göre dünyanın en zor meslekleri arasında gösterilen çağrı merkezlerinde müşteri temsilciliği son yıllarda yaygınlaşmakla beraber hem kurum içerisinde hem de meslekler arasında henüz hak ettiği değeri görememektedir.

Sürekli gözetim olgusuyla yaşamak zorunda olan müşteri temsilcileri stres, rekabet ve yoğun iş temposu üçgeninde oldukça zor bir çalışma hayatı geçirmektedirler. Akıllı sistemler tarafından müşteri temsilcilerinin sisteme giriş - çıkış saatleri, mola süreleri, telefonla ne kadar süreyle, kaç görüşme yaptıkları ve telefon görüşmeleri sürekli kayıt altına alınmaktadır. Bütün bu izlemeler hem hizmet kalitesini sağlamak hem de performans değerlendirmesini yapabilmek adına gerçekleştirilmektedir. Denetleniyor olma düşüncesi, müşteri temsilcileri üzerinde aşırı baskı ve stres yaratır. Hem diğer çalışanlardan daha düşük bir performans gösterme hem de işlerini kaybetme korkusu bu stresin temelini oluşturur (Aydoğdu Türkkan ts.).

Tüm bunların ışığında çağrı merkezi çalışanlarının sorunları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bozgeyik 2005):

- **Kullanılan teknolojinin yetersiz olması:** Çağrı merkezlerinin olmazsa olmazlarından biri teknolojik altyapıdır. Bazı çağrı merkezleri teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek alt yapılarını revize etmekte, böylelikle hem hizmet kalitesini arttırmakta hem de çağrı merkezi çalışanlarının daha iyi teknolojik şartlarda çalışmasını sağlamaktadırlar. Ancak ilkel sayılabilecek ve birçok konuda teknik yetersizlik gösteren altyapılar, kaliteli hizmet açısından bekleneni sunamadıkları gibi çalışanların, çalışma hayatını zorlaştırmakta ve sıkıntı yaşamalarına yol açmaktadırlar.
- **Çalışanlara gereken değerin verilmemesi:** Çağrı merkezi çalışanı olmak, hem kurum, hem dış çevre hem de çalışanların algılayışında olması gereken noktada değildir. Kurumların çağrı merkezlerini ek maliyet olarak görmeleri, dış çevrenin çağrı merkezinde çalışmayı önemsiz bir iş olarak algılaması ve çalışanların bu işi gelip geçici bir iş olarak kabul etmesi, aslında birçok mesleğe nazaran zor sayılabilecek, aslında kurum için de müşteriler için de önem arz eden bu çalışma biçimini, değersiz kılmakta bu da özellikle çalışanların motivasyon kaybına yol açmaktadır.
- **İşe alımlarda deneyimli personel alınmaması:** Çağrı merkezlerinde işe alımlarda deneyimli personelin alınmaması kurum için eğitim, hizmet kalitesinde yaşanan düşüşler vb. konularda maliyet getirmekle birlikte deneyimsiz personelin, farklı alternatiflerin olmayışı nedeniyle çağrı merkezinde çalışması nedeniyle yapmış olduğu işin önemini anlayamaması, ya da çağrı merkezlerinde çalışmak için uygun kişisel özelliklere sahip olmaması (sabır, nezaket, pozitiflik vb.) işinden tatmin olamaması ya da başarılı olamaması gibi sonuçlara yol açabilir.
- **Kurumların en maliyetli birimleri olmanın yarattığı baskı:** Kurum içerisinde bir çağrı merkezi kurmak hem maliyet hem de uzmanlık gerektirmektedir. Gerek teknolojik altyapıyı oluşturmak gerekse bu merkezde çalışacak insan kaynağını temin ve istihdam etmek, kurum için maliyet getirmektedir. Bu durum kurumun diğer birimleri ve yönetim tarafından çağrı merkezlerine yansıtılmakta ve çağrı merkezi çalışanlarının üzerinde, bu durumun yaratmış olduğu baskı nedeniyle stres yaşamaları kaçınılmaz hale gelmektedir.
- **Çağrı merkezlerinin kuruma katkısının tam karşılığını bulamaması:** Çağrı merkezlerinin kuruma olan katkıları, hem çağrı merkezi

çalışanlarının hem de kurumun tahminlerinin çok ötesindedir. Kurumlara ulaşmak isteyen müşterileri ilk karşılayan birim olan çağrı merkezleri, müşterilerin taleplerini gerçekleştirerek ya da sorunlarını çözüme ulaştırarak onları kuruma kazandırır. Birkaç dakikalık bir telefon görüşmesiyle bunu gerçekleştirebilen çağrı merkezleri, hak ettikleri değeri ve takdiri kurumdan görememektedir.

- **Gelen ya da giden çağrılarının satışla sonuçlandırılması yönünde baskı:** Özellikle satış kanalında çalışan çağrı merkezi çalışanlarının performansları ve primleri, yapmış oldukları görüşmeleri satışla sonlandırmaları halinde artmakta, bu nedenle de yoğun baskı altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu baskı iş tatminsizliği, hatta yabancılaşmaya yol açabilir.
- **Başarıya ulaşamama:** Satış hedeflerinin gerçekleştirilememesi, alınan çağrılara zamanında yanıt verilememesi, müşterilerin memnuniyetsizlik yaşamaları gibi durumlar çağrı merkezi çalışanlarının başarısız olması, diğer bir deyişle düşük performans sergilemesi anlamına gelir Bu da çalışanların gelir kaybı hatta işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına yol açar.
- **Müşteriler tarafından öfke, hakaret ya da tacize maruz kalma:** Çağrı merkezlerinde en fazla yaşanan sorunlardan biri de çağrı merkezi çalışanlarının müşteriler tarafından hakarete uğramaları, müşterilerin öfkelerine ve tacizlerine maruz kalmalarıdır. Bunun temel sebebi, almış olduğu üründen memnun kalmayan, sorunu çözülemeyen ya da mağduriyet yaşayan müşterilerin, sıkıntılarının kaynağı olan kurumu aradıklarında karşılarında kanlı canlı ilk buldukları kişiye, hissettikleri duygu durumlarını yansıtmalarıdır. Bu ise, yalnızca işlerini yapmaya çalışan müşteri temsilcilerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- **Veri tabanı için bilgi toplama zorunluluğu:** Kurumlar için müşteri bilgilerinin oluşturduğu veri tabanları mevcut ya da potansiyel müşterilerin bilgilerine sahip olmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda en fazla görev ise çağrı merkezi çalışanlarına düşmektedir. Ancak müşterilerin bilgi güvenliği endişesi yaşamaları, çağrı merkezi çalışanlarının işlerini zorlaştırmaktadır.

- **Stres:** Çağrı merkezi çalışanlarının yaşamış oldukları pek çok sorun, stres yaşamalarına yol açmaktadır. Bu sorunlara, kurum tarafından üzerlerinde kurulan baskılar, düşük ücretle çalışmak zorunda kalmaları, uzun süreli vardiyalarda çalışmaları, sürekli denetleniyor olma düşüncesi gibi durumlar örnek olarak gösterilebilir.
- **Yapay bir nezaket gösterme zorunluluğu:** Çağrı merkezi çalışanları, nasıl bir duygu durumu içerisinde olursa olsunlar, ya da müşterilerden gelen tepkiler ne olursa olsun yumuşak bir ses tonuyla, yapay bir nezaket göstermek zorunda kalırlar.
- **Kişisel tatmin, motivasyon ve takdirin olmaması:** Çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğu yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle motivasyon kaybı yaşamakta ve yapmış oldukları işten kişisel tatmin alamamaktadırlar. Bunun yanı sıra, takım liderleri ya da üst yönetim tarafından takdir edilmemeleri örgütsel bağlılığı azaltacak ve iş gücü devir oranının artmasına yol açacaktır.
- **Sürekli aynı işi yapıyor olmanın yarattığı monotonluk:** İnisiyatif almaksızın sürekli aynı işi yapan ve önceden belirlenmiş cümle kalıplarıyla sınırlı kalan çağrı merkezi çalışanları monotonluk yaşamakta ve bu durum yabancılaşmalarına yol açmaktadır.
- **Çapraz satış yapma çabası:** Çağrı merkezi çalışanlarının çalıştıkları kuruma ait bir ürünü kullanmakta olan bir müşteriye, ihtiyacı olan farklı bir ürünü satma çabası olan çapraz satış oldukça zordur. Müşterinin gerçekten ihtiyacının olup olmaması ya da alım kararını görüşme dahilinde verip vermeyeceği belirsizliğinden kaynaklanan bu zorluk, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya yol açmaktadır.
- **Ücret yetersizliği:** Çağrı merkezlerinde çalışanlar oldukça zor bir iş yapmalarına hatta çalışanların çoğu üniversite mezunu olmasına rağmen yapmış oldukları iş karşılığında almış oldukları ücret onları tatmin etmemektedir. Bu durum, yüksek çalışan devrine ya da alternatiflerin olmayışı nedeniyle iş tatmininden yoksun çalışanların verimliliklerinin düşmesine yol açmaktadır.
- **Primlerin yetersizliği ya da olmaması:** Özellikle satış kanalında istihdam edilmiş çağrı merkezi çalışanları, uzun çabalar sonucunda

sonlandırdıkları satışlar karşılığında prim alamıyorlarsa ya da almış oldukları primler yetersiz kalıyorsa memnuniyetsizlik yaşayacaklardır. Bu nedenle verimliliklerinde düşüş ya da işten ayrılma eğilimlerinde artış olması söz konusu olacaktır.

- **Yapılan işin devamlılık arz etmemesi:** Çağrı merkezi çalışanları için yaptıkları iş gerek olumsuz çalışma şartları gerekse sağlık sorunları nedeniyle azami 1-2 yıl sürmektedir. Bu zaman zarfının sonunda terfi imkanı ortaya çıkmıyorsa iş değişikliği yoluna gideceklerdir.
- **Kurallarla çevrili, sürekli kontrol altında olan ve baskıcı bir ortamda çalışma zorunluluğu:** Çağrı merkezleri, kuralların önceden belirlendiği, çalışanların yapacakları görüşmelerde kullanacakları cümlelerin bile kalıplar halinde hazırlandığı birimlerdir. Böyle bir çalışma ortamında bir de yapılan görüşmelerin ya da gelen ve giden çağrılarının sürekli kontrol altında tutulması çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır.
- **Uzun çalışma saatleri ve vardiya usulü çalışma:** Çağrı merkezi çalışanları, uzun çalışma saatleri boyunca çalışmak zorunda kaldıkları için ya da vardiya usulü çalışma düzensiz bir hal alan yaşam biçimine neden olduğu için yorgunluk ve stres yaşamaktadırlar ve beraberinde verimlilik düşmektedir.
- **Gelecek kaygısı:** Özellikle genç işgücünün çalışmayı tercih ettiği çağrı merkezleri haliyle çalışma hayatlarının henüz başlarında olan çalışanların gelecek kaygısı yaşamasına yol açmaktadır. Çağrı merkezlerinde çalışanlar, farklı bir sektörde istihdam edilemedikleri ya da farklı beklentilerle işe başladıkları için, ne kadar süreyle bu işi yapmaya devam edebileceklerini, işin zorluklarının üstesinden gelip gelemeyeceklerini, terfi alıp alamayacaklarını bilmediklerinden dolayı gelecek kaygısı yaşamaktadırlar.
- **Müşteri temsilcilerinin bu işi farklı departmanlara geçiş için basamak olarak görmesi:** Birçok müşteri temsilcisi, çağrı merkezlerini, kariyer hayatlarının başlangıcı olarak görmekte, buldukları noktadan farklı bir noktaya geçiş için basamak olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle, işe adanma, örgütsel bağlılık gibi durumların ortaya çıkması bir yana

çalışanların verimlilikleri, buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetleri düşecektir.

- **Çağrı yoğunluğu nedeniyle ağır çalışma temposu:** İşgücü ya da vardiyalar belirlenirken çağrı yoğunluğunun göz önünde bulundurulmadığı durumlarda belirli sayıda müşteri temsilcisi gelen çağrıları karşılamak zorunda kalmakta ve bu durum yorgunluğa, strese, düşük motivasyona ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.
- **Kişisel mahremiyet alanlarını yeterli olmayışı:** Çağrı merkezi çalışanlarının, aynı çalışma alanı içerisinde yalnızca paravanların ayırdığı masalarda çalışmaları, sınırlı bir kişisel mahremiyet alanına sahip olmalarına bu nedenle de olumsuz duygu durumları yaşamalarına yol açmaktadır.
- **Çeşitli konularda bilgiyi öğrenme, anımsama ve müşteriye aktarma zorunluluğu:** Çağrı merkezlerinde çalışanlar, işe başlamadan önce kurum tarafından ürün bilgileri, sorunların çözümleri, müşteriye aktarmak zorunda oldukları bilgiler vb. konularda eğitime alınırlar. Başlangıçta önlerine almış oldukları metinlerle müşteriye yardımcı olmaya çalışan müşteri temsilcileri, ilerleyen zamanlarda sahip olunması gereken tüm bilgilere aşina olarak metinlerden bağımsız olarak hizmet sunmaya devam ederler. Ancak, müşteriye aktarılması gereken bir bilginin unutulması çok büyük olumsuzluklara yol açabilir. Müşteri temsilcileri, böyle bir durumla karşılaşmamak için çok büyük çaba sarfetmektedirler.
- **Zamanla asosyal bir yapıya bürünme:** Oldukça fazla sayıda çalışma arkadaşı bulunan çağrı merkezi çalışanlarının mesai saatleri içerisinde, mola süreleri hariç çalışma arkadaşlarıyla iletişim kuramamaları özellikle yabancılaşma düzeylerinin artışında etkili olacaktır.
- **Sürekli kapalı bir alanda çalışma zorunluluğu:** Sürekli kapalı alanda çalışmak, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilerken zaman zaman sağlık sorunları yaşamalarına da yol açacaktır.
- **Hedeflerin ve performans ölçütlerinin yüksek olması:** Çağrı merkezlerinde çalışanlar yapmış oldukları işin karşılığında aldıkları ücretin yanı sıra prim kazanmak için bir takım hedefleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Ayrıca kurum tarafından belirlenen bazı performans

ölçütlerini(ilk çağrıda cevaplandırma, çağrıyı kapanmadan yanıtlama vb.) sağlamaya çalışmak, çalışanlar için gerilim oluşturan bir unsurdur.

- **Uyulması gereken standartların oluşu:** Her kurumda ve kurumların çağrı merkezleri dahil olmak üzere tüm departmanlarında uyulması gereken bir çok kural ve standart belirlenmiştir. Ancak, zaten çalışma hayatlarında pek çok zorlukla karşı karşıya kalan çağrı merkezi çalışanları bu kural ve standartlara uyum sağlamakta buna rağmen katı kurallarla çevrili olduklarını düşünmektedirler.
- **Yapılan işi sevmeme:** Çağrı merkezleri çalışanlarıyla yapılan mülakatlarda çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları, sürdürdükleri iş arayışlarının sonucunda istihdam edilemedikleri için çağrı merkezlerinde çalışmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Bu nedenle çalışanlar, zorunlu olarak bu işte çalıştıkları için ve almış oldukları eğitim seviyesiyle buldukları statüyü özdeşleştiremedikleri için sıkıntılar yaşamaktadırlar.
- **Çalışma arkadaşlarıyla uyum sağlayamama:** Çağrı merkezleri, farklı inanç, düşünce yapılarına ve tutumlara sahip bireylerden oluşur. Farklılıklar sonucunda anlaşmazlıklar ve çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Ağır çalışma şartlarıyla beraber çalışma arkadaşlarıyla da sorunlar yaşamak çağrı merkezleri çalışanlarının hayatlarını dahada zorlaştırmaktadır.
- **Karakter yapısının işe uygun olmaması:** Çağrı merkezlerinde çalışanların anlayışlı, hoşgörülü, pozitif ve sabırlı olmak gibi bazı özelliklere sahip olmaları başarılı olmaları üzerinde büyük etkidir. Ancak yukarıda sayılan ve bunlara benzer karakteristik özelliklere sahip olmayan çalışanlar karşılına çıkan olumsuzluklardan kolayca etkileneceklerdir ve bu durum performanslarına yansiyacaktır.
- **Uzun süreli görüşmeler:** Çağrı merkezlerinde yapılan görüşmelerin olması gerekenden daha uzun sürmesi, yorgunluk, işitme zorlukları, ses kısıklığı gibi rahatsızlıklara yol açmaktadır.
- **Zaman yönetimi konusunda etkin olamama:** Zaman yönetimi iş dünyasının her alanında olduğu gibi çağrı merkezlerinde de önem taşımaktadır. Müşteri temsilcisinin cevaplamakta geciktiği bir çağrı, bir müşterinin kaybedilmesine ya da yapılan görüşmelerin olması gerekenden

uzun sürmesi, gün içinde cevaplanan çağrı sayısının düşmesine yol açabilir. Çağrı merkezi çalışanları, bir yandan işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırken diğer yandan zamanlarını da en iyi şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar ve bu durum da çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.

- **İnisiyatif kullanamama:** Katı kurullarla çevrili bir çalışma ortamı, yaratıcılığa ve inisiyatif almaya fırsat tanımaz. Sürekli aynı cümleleri tekrarlamakla yükümlü olan çağrı merkezi çalışanları için bir süre sonra yabancılaşma kaçınılmaz olacaktır.
- **Yapılan görüşmelerin kayıt altına alınması:** Çağrı merkezi çalışanlarının, müşterilerle yapmış oldukları görüşmeler sürekli kayıt altına alınmaktadır. Çalışanlar, müşteri ne tepki verirse versin soğukkanlı ve nazik olmak zorundadırlar. Ancak insani özelliklerinden arınmış olmaları beklenen çağrı merkezi çalışanlarının öfkeli, kaba, saygısız müşterilere karşı sükunetlerini korumaları ve nazik davranmaya devam etmeleri çok zor mümkün olmaktadır.
- **Yaşanan sağlık sorunları:** Çağrı merkezi çalışanlarının uzun yıllar bu işe devam edememelerinin en önemli sebeplerinden biri de ses tellerinin zarar görmesi, işitme kaybı vb. sağlık sorunları yaşamalarıdır. Uzun saatler boyunca kulaklık yardımıyla müşterilerin söylediklerini anlamaya çalıştıkları için işitme kaybı yaşamaktadırlar ve diğer çağrı merkezi çalışanlarının seslerini bastırmak için yüksek sesle konuştukları için ses telleri zarar görmektedir. Yaşanan sağlık sorunları nedeniyle de işgücü devri yüksek oranlarda yaşanmaktadır.

Belirtilen bu sorunlar sadece yaşayanları etkiliyormuş gibi görünse de hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak konusunda üzerine çok büyük görev düşen müşteri temsilcilerinin tatmini kurum için son derece önemlidir. Bir firmayı arayan bir müşteri için o firma çağrıyı alan müşteri temsilcisiyle özdeşleşir. Müşteri öfkelerini, memnuniyetini, isteklerini ve problemlerini soyut bir kavram olarak gözüken firmanın kanlı canlı müşteri temsilcisine aktaracaktır. O anda, firma, o müşteri temsilcisinden ibarettir. Dolayısıyla müşteri temsilcisine yapılan yatırım aslında kurumun verimliliği ve karlılığına yapılan yatırımdır.

Yaşanan bu sorunların çözüme ulaşması için en büyük pay elbette yöneticilere düşmektedir. Bu sorunları aşmak adına neler yapılabileceğine dair bazı çözüm önerileri getirilebilir (Aydoğdu Türkkkan ts.):

- Çağrı merkezi çalışanları için uygun bir çalışma ortamı yaratılması adına teknolojik altyapı sağlanmalı, teknolojik gelişmelerle beraber bu altyapı revize edilmelidir,
- İşgücü devrinin önüne geçilmesi için çalışanların performanslarına göre maaş ve kıdem sistemi oluşturulmalıdır,
- Müşteri temsilcilerine profesyonel eğitimciler tarafında belirli aralıklarla stres yönetimi, zaman yönetimi, telefonla konuşma teknikleri, takım ruhu gibi konularda eğitimler verilmeli ve bu sayede çalışanların gelişimine destek verilmelidir,
- Çağrı yoğunluğunu azaltmak adına yeterli sayıda müşteri temsilcisi çalıştırılmalıdır,
- Çalışma saatleri, vardiyalar ve mola süreleri düzenlenmelidir,
- Çalışan her müşteri temsilcisi için etkin bir kariyer planı yapılmalıdır,
- Müşteri temsilcilerine hak ettikleri değer verilmeli ve başarıları takdir edilmelidir,
- Yaşamış oldukları sağlık sorunları nedeniyle yeterli süre izin kullandırılmalıdır,
- Takım ruhu oluşturulmalıdır,
- İşin zorluğuna uygun maaş politikası benimsenmelidir,
- Fiziksel ortamın düzeltilmesi için havalandırma ve ışıklandırma sistemi iyileştirilmeli, ses yalıtımı yapılmalı, ergonomik mobilyalar kullanılmalıdır,
- İşe alınacak personelin işe uygun olup olmadığı belirlenmeli ve bu doğrultuda alım yapılmalıdır,
- Öneri sistemi oluşturulmalıdır.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ-ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KONUSU, EVRENİ, ÖRNEKLEMİ, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, konusu, evreni, örnekleme, yöntemi, veri analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; demografik analizler, örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle olan ilişkilerini saptamaya yönelik analizler incelenecektir. Bütün bu incelemelerden sonra sonuçların değerlendirilmesine yer verilecektir.

Araştırmanın Amacı: Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt ve birey adına olumlu, yabancılaşma gibi örgüt ve birey adına olumsuz durumların çağrı merkezleri gibi yeni gelişen ve tüm yönleriyle bilinmeyen bir çalışma biçiminde yer alan çağrı merkezi çalışanları üzerindeki düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın Konusu: Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşmanın birbirleriyle ve alt boyutlarıyla olan ilişkileri ve bu ilişkilerin çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkisidir.

Araştırma Evreni: Araştırmanın evrenini Bursa ve İstanbul'daki çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma Örnekleme: Araştırmanın örneklemini ise Bursa'da bir, İstanbul'da üç farklı çağrı merkezindeki toplam 251 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma için kullanılacak veriler, demografik sorular ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma durumlarını ölçmeye yönelik hazırlanmış 7'li likert ölçekler olmak üzere toplam dört bölümden meydana gelen anket formuyla elde edilmiştir. Likert sorular toplamda 63 sorudan oluşmaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu, güvenilirlik düzeylerinin yükselmesi amacıyla örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı boyutunu ölçmek üzere hazırlanan sorulardan 2 no.'lu soru, normatif bağlılık boyutunu ölçmek üzere hazırlanan sorulardan 3 no.'lu soru, yabancılaşma ölçeğinde güçsüzlük boyutunu ölçmek üzere hazırlanan sorulardan 10 no.'lu soru, anlamsızlık boyutunu ölçmek üzere hazırlanan sorulardan 11 no.'lu soru, kendine yabancılaşma boyutunu ölçmek üzere hazırlanan sorulardan 6 no.'lu soru silinerek likert tipi soruların toplamı 58' e düşmüştür.

Örgütsel bağlılığı ölçeği, Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen duygusal bağlılık ölçeği ve 1993 yılında geliştirilen devam bağlılığı ölçeği ve normatif bağlılık ölçeği bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Ölçeklerin her biri 6 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği, Podsakoff v.dğr. (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik ve nezaket boyutlarından her biri 5 soru, sivil erdem boyutu ise 4 soru olmak üzere toplam 24 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma ölçeği, Mottaz (1981) tarafından örgütsel yabancılaşmayı ölçmek üzere yabancılaşmanın 5 boyutunun 3 boyuta indirgenmesi sonucu geliştirilmiştir. Ölçek, güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarından her birinin 7 sorudan oluşturulmasıyla hazırlanmıştır.

Ölçeklerin her biri, tezin hazırlanmaya aşamasında orijinal dilinden Türkçe' ye çevrilerek çağrı merkezi çalışanlarına uygulanmıştır.

Hazırlanan anket formları, Bursa ve İstanbul' da inhouse ve outsource çalışan birçok firmaya uygulanmak istenmiş ancak çoğu firma tarafından rekabet açısından dezavantaj yaratacağı düşüncesiyle geri çevrilmiştir. Anket formları, bu doğrultuda anlayış gösteren, Bursa'da inhouse şeklinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezine, İstanbul'da ise outsource şeklinde faaliyet gösteren üç farklı çağrı merkezine bir kısmı yüz yüze uygulanarak bir kısmı ise takım liderlerine, çağrı merkezi çalışanlarına dağıtmaları üzere verilip geri toplanarak uygulanma imkanı bulunmuştur. Toplamda 400 adet anket formu dağıtılmış, 100 adedi çağrı merkezi çalışanlarına yüz yüze uygulanmış, 178 adedi doldurulmuş olarak alınmış, alınan anketlerden 251 adedi araştırma için sağlıklı veri içerdiği için kullanılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri:

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı artar.

Hipotez 2: Örgütsel bağlılık arttıkça yabancılaşma azalır.

Hipotez 3: Örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça yabancılaşma azalır.

2. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ

2.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket sorularından likert tipi ölçekli sorular güvenilirlik analizine tabii tutulmuştur ve güvenilirlik katsayısı alfa (α) 0,9203 çıkmıştır. Anket %92,03 oranında yüksek güvenilirlik oranına sahiptir.

2.1.1. Örgütsel bağlılık için güvenilirlik testi

Ankette yer alan örgütsel bağlılık bölümü (16 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %81,58 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.1.1. Duygusal bağlılık

Ankette yer alan duygusal bağlılık bölümü (6 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %62,71 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.1.2. Devam bağlılığı

Ankette yer alan devam bağlılığı bölümü (6 soru) için 2 numaralı " Şuan bu kurumda kalmam istekten ziyade gerekliliktir" sorusu ölçekten çıkarılarak güvenilirlik testi yapıldığında sorular %52,14 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.1.2. Normatif bağlılık

Ankette yer alan devam bağlılığı bölümü (6 soru) için 3 numaralı "Şu anki işverenimle kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum" sorusu ölçekten çıkarılarak güvenilirlik testi yapıldığında ölçek %74,88 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.2. Yabancılaşma için güvenilirlik testi

Anket bölümlerinden Yabancılaşma bölümünün (18 soru) güvenilirlik değeri %79,03 bulunmuştur. Analiz yapmak için yeterli bir güvenilirlik değeridir.

2.1.2.1. Güçsüzlük

Güçsüzlük bölümüne ilişkin soruların güvenilirlik değeri ölçülmüş ve %33,62 bulunmuştur. Bu değer analiz için düşük bir değerdir. Bu yüzden soruları ayrı ayrı

incelemeye alınıp, 10 numaralı sorunun çıkarılması halinde güvenilirlik düzeyinin artacağı saptanmış ve "İşle ilgili pek çok kararımı idarecime danışmadan verebilirim" sorusu ölçekten çıkarılarak güvenilirlik düzeyi %51,05'e yükselmiştir.

2.1.2.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık bölümü güvenilirlik değeri %66,38 bulunmuştur. Bu bölümün güvenilirliğini 11 numaralı soru olan "Çoğunlukla işimin öneminin gerçekten ne olduğunu merak ederim" sorusunun ankette çıkarılması durumunda güvenilirliğin %70,22'ye yükseleceği tespit edilmektedir.

2.1.2.3. Kendine yabancılaşma

Kendine yabancılaşma bölümü güvenilirlik değeri %50,18'dir. Fakat 6 numaralı "İşimin en tatmin edici yönü maaşımdır" sorusu ölçekten çıkartıldığında güvenilirlik %55,66'ya yükselmektedir.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bölümü Güvenirlik Testi

24 soruluk Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sorularına güvenilirlik analizi yapıldığında %90,37'lik yüksek güven değerine ulaşılmaktadır.

2.1.3.1. Özgecilik

Ankette yer alan özgecilik bölümü (5 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %78,96 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.3.2. Vicdanlılık

Ankette yer alan vicdanlılık bölümü (5 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %72,46 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.3.3. Sportmenlik

Ankette yer alan sportmenlik bölümü (5 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %68,42 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.3.4. Nezaketlilik

Ankette yer alan nezaketlilik bölümü (5 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %77,22 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.1.3.5. Sivil erdem

Ankette yer alan sivil erdem bölümü (4 soru) için güvenilirlik testi yapıldığında sorular %68,97 oranında güvenilir çıkmaktadır.

2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

2.2.1. Cinsiyet dağılımı

Tablo 6: Cinsiyet Değişkeninin Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	88	35,1
Kadın	163	64,9
Toplam	251	100,0

Ankete katılan çağrı merkezi çalışanlarının %64,9'u kadın, %35,1'i ise erkektir. Ankete katılan çalışanlardan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha ağırlıkta olduğu görülmüştür. Bu durum kadınların erkeklerden daha fazla çağrı merkezlerinde çalışmayı tercih ettiği ya da kurumların, istihdam etmek üzere kadın çalışanları tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir. Böylece, Türkiye çağrı merkezi pazarındaki cinsiyet dağılımıyla anket uygulanan çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet dağılımının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

2.2.2. Yaş dağılımı

Tablo 7: Yaş Değişkeninin Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-20	27	10,8
21-26	182	72,5
27 ve üzeri	42	16,7
Toplam	251	100,0

Çalışanların yaşları 18 ile 38 arasında olup bazı yaşlarda yığılmaların olduğu görülmüştür. Yaşlar, dağılımın yoğunluk kırılmalarına göre 18-20, 21-26 ve 27 ve üzeri olarak 3 gruba ayrılmıştır. Tablo 7 incelendiğinde çağrı merkezinde çalışmayı tercih eden çalışanların 21-26 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum çağrı merkezlerinde oldukça genç bir işgücünün istihdam edildiğini göstermektedir.

2.2.3. Medeni durum dağılımı

Tablo 8: Medeni Durum Değişkeninin Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	218	86,9
Evli	31	12,4
Boşanmış	2	,8
Toplam	251	100,0

Çalışanların medeni hallerine göre dağılımlarına bakıldığında 218 kişinin bekar, 31 kişinin evli olduğu ve 2 kişinin de boşanmış olduğu görülmektedir. Yüzdesele olarak ise çalışanların %74,1'i bekar, %10,8'i ise evlidir. Yaş ortalaması düşük olduğundan genç çalışan sayısı fazla olduğu ortaya çıkmakta bunun da medeni durumdaki bekar sayısının fazlalığını açıkladığı kanaatine varılmaktadır. Ayrıca vardiya usulü çalışma, uzun çalışma saatleri gibi unsurlar nedeniyle evli çalışanların, çağrı merkezlerinde çalışmayı tercih etmediği yorumu da yapılabilir.

2.2.4. Eğitim durumu dağılımı

Tablo 9: Eğitim Durumu Değişkeninin Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	3	1,2
Lise	107	42,6
Üniversite	141	56,2
Toplam	251	100,0

Çalışanların %1,2'si ilköğretim mezunu, %42,6'sı lise mezunu, %55,8'i üniversite mezunu ve %0,4'ü lisansüstü derecesine sahiptir. Araştırmanın etkinliği açısından üniversite mezunu ve lisansüstü eğitim derecesine sahip kesim birleştirilmiştir ve %56,2'lik kesimi oluşturmuştur. Çağrı merkezi çalışanlarının eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Firmalarda yapılan birebir görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler ışığında hem örgütlerin insan kaynakları politikaları hem de üniversite mezunu çalışanların alternatif yoksunluğu nedeniyle çağrı merkezlerinde çalışan işgücünün ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 10: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Durumu Dağılımı

Değişken	Eğitim			Toplam	
	İlköğretim	Lise	Üniversite		
Cinsiyet	Erkek	3,4%	43,2%	53,4%	100,0%
	Kadın		42,3%	57,7%	100,0%
Toplam		1,2%	42,6%	56,2%	100,0%

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre eğitim durumları incelendiğinde kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

2.2.5. Çalışanların işyerinin bulunduğu şehirlere göre dağılımı

Tablo 11: Çalışanların İşyerlerinin Bulunduğu Şehirlere Göre Dağılımı

Şehir	Frekans	Yüzde
Bursa	30	12,0
İstanbul	221	88,0
Toplam	251	100,0

Araştırmaya katılanların %12'si Bursa'da, %88'i İstanbul'da bulunan firmalarda çalışmaktadır.

2.2.6. Çalışanların çalıştığı firmaya göre dağılım

Tablo 12: Çalışanların Çalıştığı Firmaya Göre Dağılımı

Firma	Frekans	Yüzde
A	30	12,0
B	182	72,5
C	19	7,6
D	20	8,0
Toplam	251	100,0

Araştırmaya 30 kişi A, 182 kişi B, 19 kişi C ve 20 kişi de D firmasından katılmıştır.

2.2.7. Çalışanların çalışma hayatında bulunma sürelerine göre dağılım

Tablo 13: Çalışanların Gruplandırılmış Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Yıl	Frekans	Yüzde
1-6 yıl	203	80,9
7-12 yıl	40	15,9
13 ve üzeri yıl	8	3,2
Toplam	251	100,0

Çağrı merkezlerinde çalışmak daha çok genç nüfus tarafından tercih edilen bir durum olduğu için araştırmaya katılanların %80,9'unun 1-6 yıldır çalışma hayatında yer alması beklenen bir sonuçtur. Buna göre, çalışanların henüz çalışma hayatlarının başında oldukları hatta çoğunun ilk iş deneyimlerinin çağrı merkezleri müşteri temsilciliği olduğu söylenebilir.

2.2.8. Çalışanların örgütte çalışma sürelerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarına kaç yıldır bu örgütte çalıştıkları sorusu yöneltilmiş, verilen cevapların ağırlıklı olarak ay cinsinden olması nedeniyle tüm veriler ay cinsinden SPSS'e girilmiştir. Çalışanların şundaki işyerlerinde çalışma süreleri ay cinsinden kaydedilmiş olup 6 şar aylık gruplara ayrılmıştır.

Tablo 14: Çalışanların Örgütte Çalışma Sürelerinin Gruplarına Göre Dağılımı

Ay	Frekans	Yüzde
1-6 ay	113	45,0
7-12 ay	85	33,9
13-18 ay	15	6,0
19-24 ay	26	10,4
25 ay ve üzeri	12	4,8
Toplam	251	100,0

Çalışanların işletmede çalışma süreleri 1 ile 72 ay arasında farklılık göstermektedir. %45'lik bir oranla 1 ile 6 ay arasında şu anki işyerlerinde çalışanların oranı oldukça fazladır. %33,9'u 7 ay ile 12 ay arasında deneyime sahipken %6'sı 13-18 ay ve %10,4'ü 19-24 aydır şu anki işyerlerinde çalışmaktadırlar. Çağrı merkezleri işgücü devrinin en yoğun yaşandığı yerlerden biridir. Çalışma süresinin 1-2 yılı geçmesi halinde ya işgücü devri ya da çalışanların terfisi söz konusu olduğundan 2 yıldan fazla bu pozisyonda çalışmaya devam edenlerin oranı %4,8'dir.

2.2.9. Gelir durumuna göre dağılım

Anketi cevaplayanlara aylık kazançları sorulduğunda verilen cevaplar 3 gruba ayrılmıştır.

Tablo 15: Çalışanların Gruplandırılmış Gelir Dağılımı

Gelir	Frekans	Yüzde
600 TL ve altı	30	12,0
601 TL -1000 TL	215	85,7
1001 TL ve üzeri	6	2,4
Toplam	251	100,0

Buna göre %12'lik kesim 600 TL ve altında gelire sahipken %85,7'lik kesim 601 TL-1000TL arasında bir gelire sahiptir. %2,4'lük katılımcı ise 1000 TL ve

üzerinde maaş almaktadır. Gelir dağılımının bu denli farklılaşması, çalışanların buldukları kurumların sağlamış olduğu imkanların (prim vb.) farklılaşmasından kaynaklanmaktadır.

2.3. Bağımsız Örneklemeler için Yapılan Analizler

2.3.1. Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler

2.3.1.1. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "örgütte çalışma süresi" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 16: İşyerinde Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	3,457	4	,864	1,000	,408
Gruplar içi	212,712	246	,865		
Genel	216,169	250			

Araştırma grubunu oluşturan personelin örgütsel bağlılık puanlarının buldukları işyerlerinde çalışma deneyimleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre çalışma süreleri, personelin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. H_0 Hipotezi $0,408 > 0,05$ olduğu için kabul edilir. Özellikle uzun süre örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artması beklenmektedir. Ancak araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının örgütte toplam çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaması olağan karşılanmaktadır.

2.3.1.2. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "medeni durum" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	3,195	2	1,597	1,860	,158
Gruplar içi	212,975	248	,859		
Genel	216,169	250			

Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre personelin medeni durumunun, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Ho Hipotezi $0,158 > 0,05$ olduğu için kabul edilir.

2.3.1.3. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının “eğitim durumu” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 18: Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	1,865	2	,932	1,079	,342
Gruplar içi	214,305	248	,864		
Genel	216,169	250			

Ho Hipotezi $0,342 > 0,05$ olduğu için kabul edilir. Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre eğitim durumunun, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

2.3.1.4. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının “çalışılan firma” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 19: Çalışılan Firma ve Örgütsel Bağlılık Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	11,410	3	3,803	4,588	,004
Gruplar içi	204,759	247	,829		
Genel	216,169	250			

Ho Hipotezi $0,004 < 0,05$ olduğu için reddedilir. Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan 4 firma personelinin örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirinden istatistiksel anlamlılıkta uzak değerler olduğu görülmektedir. Örgütsel özelliklerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi nedeniyle farklı firma çalışanlarına uygulanan anketlerin sonucunda örgütsel bağlılık seviyelerinin, firmalara göre anlamlı bir farklılığa uğraması ulaşılmak istenen sonuçlar arasındadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Tukey HSD testi ile B firmasının örgütsel bağlılık düzeyi ile D firmasının örgütsel bağlılık düzeyi arasında fark olduğu tespit edilmiştir. ($0,032 < 0,05$)

Tablo 20: Çoklu karşılaştırma-Tukey testi sonuçları (Firma-Örgütsel Bağlılık)

(I) firma	(J) firma	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
A	B	,2874	,17941	,380
	C	-,2629	,26695	,758
	D	-,3035	,26283	,656
B	A	-,2874	,17941	,380
	C	-,5503	,21951	,061
	D	-,5909(*)	,21449	,032
C	A	,2629	,26695	,758
	B	,5503	,21951	,061
	D	-,0406	,29168	,999
D	A	,3035	,26283	,656
	B	,5909(*)	,21449	,032
	C	,0406	,29168	,999

* Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

2.3.1.5. Çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının "cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi

Tablo 21: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık için T-testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Dif.	Std. Error Dif.
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	,128	,720	,821	249	,412	,1011	,12309
	Equal variances not assumed			,836	187,896	,404	,1011	,12087

Tablo 24'te görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

2.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik değişkenler

2.3.2.1. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "örgütte çalışma süresi" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 22: İşyerinde Çalışma Süresi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	,299	4	,075	,079	,989
Gruplar içi	231,943	246	,943		
Genel	232,242	250			

Araştırma grubunu oluşturan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının buldukları işyerlerinde çalışma deneyimleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($0,989 > 0,05$) Bu sonuca göre personelin çalışma sürelerinin, örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Örgüte emek ve çalışma süresi olarak yatırımları bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesinde yükselme görülmektedir. Ancak çağrı merkezi çalışanlarının örgütte toplam çalışma sürelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri üzerinde yaratmış olduğu etki, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerine yaratmış olduğu etkiyle paraleldir. Farklı bir deyişle, çağrı merkezi çalışanları, örgüte, henüz yeteri kadar yatırım yapmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışları sergilememektedirler.

2.3.2.2. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "medeni durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 23: Medeni Durum ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	5,340	2	2,670	2,918	,056
Gruplar içi	226,902	248	,915		
Genel	232,242	250			

Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre personelin medeni durumunun, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Ho Hipotezi $0,056 > 0,05$ olduğu için kabul edilir. Fakat bu değer tablo değerine çok yakın olduğundan gruplar arası farklılık varsa da hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Tukey test sonuçlarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 24: Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi Sonuçları (Medeni Durum-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)

(I) medeni	(J) medeni	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Bekar	Evli	-,0298	,18360	,986
	Boşanmış	1,6331(*)	,67946	,045
Evli	Bekar	,0298	,18360	,986
	Boşanmış	1,6629(*)	,69784	,047
Boşanmış	Bekar	-1,6331(*)	,67946	,045
	Evli	-1,6629(*)	,69784	,047

* Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 27'den anlaşıldığı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarıyla medeni durum arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Özellikle bekar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı değerleri ile boşanmış olanların örgütsel vatandaşlık davranışı değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($0,045 < 0,05$). Aynı durum evliler ile boşanmış çalışanlar arasında da görülmektedir ($0,047 < 0,05$). Bu sonuç, evli ve bekar çalışanların, eşinden ayrılmış çalışanların ÖVD düzeyinden daha yüksek düzeyde ÖVD sergiledikleri biçiminde yorumlanabilir.

2.3.2.3. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "eğitim durumu" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 25: Eğitim Durumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	,961	2	,480	,515	,598
Gruplar içi	231,281	248	,933		
Genel	232,242	250			

Ho Hipotezi $0,598 > 0,05$ olduğu için kabul edilir. Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre personelin eğitim

durumunun, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

2.3.2.4. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının "çalışılan firma" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 26: Firma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anova Analizi Sonucu

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	12,870	3	4,290	4,830	,003
Gruplar içi	219,372	247	,888		
Genel	232,242	250			

Ho Hipotezi $0,003 < 0,05$ olduğu için reddedilir. Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan 4 firma personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin birbirinden istatistiksel anlamlılıkta uzak değerler olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi Sonuçları (Firma-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)

(I) firma	(J) firma	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
A	B	,4070	,18570	,128
	C	-,3158	,27631	,663
	D	,0755	,27205	,993
B	A	-,4070	,18570	,128
	C	-,7229(*)	,22721	,009
	D	-,3315	,22201	,443
C	A	,3158	,27631	,663
	B	,7229(*)	,22721	,009
	D	,3913	,30191	,566
D	A	-,0755	,27205	,993
	B	,3315	,22201	,443
	C	-,3913	,30191	,566

* Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Hangi firmalar arasında farklılaşma olduğunu belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Tukey HSD testi ile B firması ile C firmasının vatandaşlık düzeyi $0,009 < 0,05$ olduğundan farklıdır. Bu sonuç, C firmasının ÖVD düzeyinin diğer firmalardan daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

2.3.2.5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi

Tablo 28: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık için T-Sesti Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	T	df	Sig.(2-tailed)	Mean Dif.	Std. Error Dif.
Örg. Vat. Dav.	,058	,810	,613	249	,541	,0782	,12766
Equal variances assumed			,610	176,136	,543	,0782	,12822
Equal variances not assumed							

Tablo 31’de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

2.3.3. Yabancılaşma ve demografik değişkenler

2.3.3.1. Çalışanların yabancılaşma puanlarının “örgütte çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 29 : Çalışma Süresi ve Yabancılaşma Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	4,646	4	1,161	1,733	,143
Gruplar içi	164,849	246	,670		
Genel	169,495	250			

Araştırma grubunu oluşturan personelin yabancılaşma puanlarının, buldukları işyerlerinde çalışma deneyimleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre çalışma sürelerinin çağrı merkezi çalışanlarının yabancılaşma düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir.

2.3.3.2. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "medeni durum" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 30: Medeni Durum ve Yabancılaşma Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	1,819	2	,909	1,345	,262
Gruplar içi	167,676	248	,676		
Genel	169,495	250			

Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, medeni durumun, çağrı merkezi çalışanlarının yabancılaşma düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ho Hipotezi $0,262 > 0,05$ olduğu için kabul edilir.

2.3.3.3. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "eğitim durumu" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 31: Eğitim Durumu ve Yabancılaşma Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	1,448	2	,724	1,069	,345
Gruplar içi	168,046	248	,678		
Genel	169,495	250			

Ho Hipotezi $0,345 > 0,05$ olduğu için kabul edilir. Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre eğitim durumları, birbirinden farklı çağrı merkezi çalışanlarının, yabancılaşma düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

2.3.3.4. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "çalışılan firma" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi

Tablo 32: Firma ve Yabancılaşma Anova Analizi

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	Olasılık
Gruplar arası	8,323	3	2,774	4,251	,006
Gruplar içi	161,172	247	,653		
Genel	169,495	250			

Ho Hipotezi $0,006 < 0,05$ olduğu için reddedilir. Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan 4 firma personelinin yabancılaşma düzeylerinin birbirinden istatistiksel anlamlılıktan uzak değerler olduğu görülmektedir.

Hangi firmalar arasında farklılaşma olduğunu belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Tukey HSD testi ile A ile C firmasının yabancılaşma düzeyi $0,029 < 0,05$ olduğundan farklıdır. Ayrıca B firması ile C firmasının da yabancılaşma düzeyi arasında fark olduğu tespit edilmiştir. ($0,002 < 0,05$)

Tablo 33: Çoklu Karşılaştırma-Tukey Testi Sonuçları (Firma-Yabancılaşma)

(I) Firma	(J) Firma	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A	B	,0325	,15917	,997	-,3793	,4442
	C	-,6617(*)	,23684	,029	-1,2744	-,0491
	D	-,0155	,23319	1,000	-,6187	,5877
B	A	-,0325	,15917	,997	-,4442	,3793
	C	-,6942(*)	,19475	,002	-1,1979	-,1904
	D	-,0480	,19029	,994	-,5402	,4443
C	A	,6617(*)	,23684	,029	,0491	1,2744
	B	,6942(*)	,19475	,002	,1904	1,1979
	D	,6462	,25878	,063	-,0231	1,3156
D	A	,0155	,23319	1,000	-,5877	,6187
	B	,0480	,19029	,994	-,4443	,5402
	C	-,6462	,25878	,063	-1,3156	,0231

* Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

2.3.3.5. Çalışanların yabancılaşma puanlarının "cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi

Tablo 34: Cinsiyet ve yabancılaşma için T-testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Dif.	Std. Error Dif.
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)		
Yab.	Equal variances assumed	,003	,959	1,277	249	,203	,1389	,10878
	Equal variances not assumed			1,293	184,948	,197	,1389	,10742

Tablo 37’de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan yabancılaşma puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin yabancılaşma düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

2.3.4. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma ve alt boyutlarının ilişki analizleri (korelasyon)

Tablo 35: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yabancılaşma ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart sapma
Duygusal bağlılık	251	1,17	7,00	4,5055	1,06428
Devam bağlılığı	251	1,00	7,00	4,1976	1,06935
Normatif bağlılık	251	1,00	7,00	4,3761	1,26152
Örgütsel Bağlılık	251	1,44	6,63	4,3707	,92988
Güçsüzlük	251	1,50	6,83	4,3424	,95986
Anlamsızlık	251	1,17	7,00	4,9999	1,06329
Kendine yabancılaşma	251	1,17	7,00	4,6695	1,01242
Yabancılaşma	251	1,61	6,56	4,6708	,82339
Özgecilik	251	1,00	7,00	5,0709	1,24768
Vicdanlılık	251	1,00	7,00	5,1434	1,17132
Sportmenlik	251	1,40	7,00	4,8534	1,22854
Nezaketlilik	251	1,00	7,00	5,2701	1,22632
Sivil erdem	251	1,00	7,00	5,0747	1,22072
Örgütsel vatandaşlık davranışı	251	1,46	6,88	5,0837	,96383

2.3.4.1. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişki

Tablo 36: Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

	Örgütsel bağlılık	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Örgütsel bağlılık	1	
Örgütsel vatandaşlık davranışı	,440(**)	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tarafli).

Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğrusal ve kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,44$). Bu sonuç çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı anlamına gelmektedir. Böylece ilk hipotez kabul edilmektedir.

Tablo 37: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	özg.	vicdan.	sport.	nezake t.	sivil erdem	örg. vat. dav.	duyg. b.	dev. b.	norm. b.	örg. b.
özgecilik	1	**	**	**	**	**	**	**	**	**
vicdan.	,694**	1	**	**	**	**	**	**	**	**
sportmenlik	,231**	,180**	1	**	**	**	**			**
nezaketlilik	,805**	,753**	,258**	1	**	**	**	**	**	**
sivil erdem	,790**	,700**	,194**	,776**	1	**	**	**	**	**
örgütsel vat. d:	,887**	,835**	,483**	,905**	,859**	1	**	**	**	**
duygusal b.	,391**	,338**	,305**	,354**	,383**	,447**	1	**	**	**
devam b.	,289**	,216**	-,010	,215**	,242**	,238**	,341**	1	**	**
normatif b.	,401**	,348**	,101	,314**	,368**	,384**	,592**	,612**	1	**
örgütsel b.	,441**	,370**	,170**	,362**	,407**	,440**	,803**	,765**	,898**	1

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

Örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilerine bakıldığında duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü (0,447), devam bağlılığı ile pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki (0,238), normatif bağlılık ile vatandaşlık arasında da pozitif yönlü ve zayıf (0,384) bir ilişki söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla kurulan ilişkilere bakıldığında, diğer boyutlara göre en kuvvetli ilişkinin, örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık ile sağlandığı görülmektedir. Bu durumda, duygusal bağlılık arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı artacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının, örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerine bakıldığında ise, özgecilik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü (0,441), vicdanlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki (0,370),

sportmenlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki (0,170), nezaketlilik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki (0,362), sivil erdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki (0,407) bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının, örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerinde en kuvvetli ilişki özgecilik ile örgütsel bağlılık arasında olan ilişkidir. Buna göre, örgütsel bağlılığın özgecilik davranışlarını arttırdığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilişkilerine bakıldığında duygusal bağlılık (0,391), devam bağlılığı (0,289) ve normatif bağlılığın (0,401), en fazla etkilediği örgütsel vatandaşlık davranışı, özgeciliktir. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarında hangi örgütsel bağlılık boyutlarının etkisi olduğu incelendiğinde ise; vicdanlılık davranışının ortaya çıkmasında normatif bağlılığın en etkili bağlılık türü olduğu (0,348), sportmenlik (0,305), nezaketlilik (0,354) ve sivil erdem(0,383) davranışlarının artmasında duygusal bağlılığın etkisinin bulunduğu söylenebilir. Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu hariç diğer tüm boyutları üzerinde diğer bağlılık türlerine nazaran en kuvvetli etkiye duygusal bağlılık sahiptir. Sonuçlar, hem duygusal hem de normatif bağlılık arttıkça, özgecilik davranışın da artacağı, devam bağlılığı arttıkça, sivil erdem davranışının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Hem normatif bağlılığın hem de vicdanlılık davranışının temelinde normların içselleştirilmesi bulunduğuna göre normatif bağlılık arttıkça, vicdanlılık davranışının artması anlamlı bir sonuçtur.

2.3.4.2. Örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Tablo 38: Örgütsel Bağlılık-Yabancılaşma Arasındaki İlişki

	Örgütsel bağlılık	Yabancılaşma
Örgütsel bağlılık	1	
yabancılaşma	,453(**)	1

Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve yabancılaşmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında doğrusal ve kuvvetli bir ilişki vardır ($r = 0,453$). Bu sonuç çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arttıkça yabancılaşmalarının da arttığı anlamına gelmektedir. Ancak kurulan hipotez kuvvetli ancak ters yönlü bir ilişkinin olduğu yönündeydi. Bu

nedenle ikinci hipotez ispatlanamamıştır. Hipotezin ispat edilememesinin nedeni çağrı merkezi çalışanlarının, kendilerine, yabancılaşma düzeylerini belirlemek üzere yöneltilen soruları cevaplandırırken mesleki kaygılar nedeniyle olumsuz yanıtlar vermekten kaçınmaları olabileceği gibi örgüte devam süresinin artması sonucu örgütsel bağlılıkları artarken, yapılan işin getirdiği sıkıntılarla beraber yabancılaşmanın da artması olabilir. Öte yandan anket uygulanan çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğunun hem iş yaşamlarının hem de çalıştıkları örgüt yaşamının henüz başında olmaları nedeniyle ne örgütsel bağlılık ne de yabancılaşma düzeylerinin tam anlamıyla oluşmamış olduğu düşünülebilir.

Tablo 39: Örgütsel Bağlılık, Yabancılaşma ve Alt boyutları Arasındaki İlişkiler

	duy.	dev.	norm.	örg b.	güçs.	anlam.	kend. yab.	yab.
duygusal b.	1	**	**	**	**	**	**	**
devam b.	,341**	1	**	**		**		**
normatif b.	,592**	,612**	1	**	**	**	**	**
örgütsel b.	,803**	,765**	,898**	1	**	**	**	**
güçsüzlük	,378**	,085	,247**	,298**	1	**	**	**
anlams.	,497**	,226**	,415**	,470**	,478**	1	**	**
kendine yab.	,413**	,097	,276**	,329**	,378**	,612**	1	**
yaban.	,530**	,170**	,388**	,453**	,749**	,867**	,820**	1

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

Çağrı merkezi çalışanlarının yabancılaşmaları üzerinde en fazla etki gösteren örgütsel bağlılık boyutu, duygusal bağlılıktır. Değişkenler arasında doğrusal ve kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,530$). Bu durum, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça yabancılaşmalarının arttığı biçiminde yorumlanabilir. Duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme olduğuna göre bireyin örgütle özdeşleşirken kendine yabancılaştığı sonucuna varılabilir. Tablo 42'ye bakıldığında yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutuyla kurulan en kuvvetli ilişkinin yine duygusal bağlılık boyutuyla olduğu görülmektedir (0,413). Yabancılaşmanın diğer boyutlarını oluşturan anlamsızlık (0,497) ve güçsüzlük (0,378) boyutları ile sağlanan en kuvvetli ilişki yine örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla sağlanmıştır.

2.3.4.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Tablo 40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

	güçs.	anlam.	kend. yaban.	yab.	özge.	vicdan.	sport.	nez.	sivil erdem	örg. vat. dav
güçsüzlük	1	**	**	**	**	**	**	**	**	**
anlams.	,478**	1	**	**	**	**	**	**	**	**
kendine yab.	,378**	,612**	1	**	**	**	**	**	**	**
yabanc.	,749**	,867**	,820**	1	**	**	**	**	**	**
özgecilik	,292**	,540**	,369**	,497**	1	**	**	**	**	**
vicdan.	,244**	,481**	,374**	,455**	,694**	1	**	**	**	**
sportmenlik	,233**	,399**	,277**	,376**	,231**	,180**	1	**	**	**
nezaketlilik	,227**	,537**	,379**	,474**	,805**	,753**	,258**	1	**	**
sivil erdem	,233**	,519**	,462**	,503**	,790**	,700**	,194**	,776**	1	**
örg. vat. dav	,312**	,625**	,466**	,581**	,887**	,835**	,483**	,905**	,859**	1

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

Yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon katsayısı 0,581 olup pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki çağrı merkezi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri attıkça yabancılaşma düzeylerinin de arttığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak hipotez 3' te örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça yabancılaşmanın azalacağı öne sürülmüş olup korelasyon sonucu pozitif bir ilişki tespit edildiği için hipotez 3 ispat edilememiştir.

Yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranış ve boyutları arasında ilişkilere bakıldığında ise yabancılaşmanın, birden fazla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla anlamlı ilişkisi olmasına karşın sivil erdem boyutu ile kuvvetli (0, 503), örgütsel vatandaşlık davranışının ise yabancılaşmanın anlamsızlık boyutuyla kuvvetli(0, 625) bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlılık düzeyinde bulunmalarına rağmen kavramsal olarak farklı ve aksi içeriklere sahiptirler. Bu nedenle aralarında kuvvetli ancak negatif ilişkiler kurulması beklenmesine rağmen aynı yönlü bir ilişki olduğu sonucunun çağrı merkezi çalışanlarının anket sorularına gerçeği yansıtmayan yanıtlar vermesi nedeniyle elde edildiği düşünülmektedir.

4. Örgütsel Bağlılık, Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki:

Son olarak araştırmada ele alınan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma kavramlarının birbirleriyle olan ilişkileri Tablo 44'te incelenmiştir.

Tablo 41: Örgütsel Bağlılık, Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

	Örgütsel bağlılık	Yabancılaşma	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Örgütsel bağlılık	1		
Yabancılaşma	,453(**)	1	
Örg. vat. dav.	,440(**)	,581(**)	1

Bölümler arası ilişkiye bakıldığında örgütsel bağlılık ile vatandaşlık arasındaki korelasyon katsayısı 0,440, örgütsel bağlılık ile yabancılaşma arasındaki korelasyon katsayısı 0,453, yabancılaşma ile vatandaşlık arasındaki korelasyon katsayısı 0,581 olup hepsi birbiriyle pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

SONUÇLAR

Çağrı merkezleri dünyada son 50 yılda, Türkiye’ de ise son 15 yılda gelişim göstermiş ve hem firmaların müşterilere ulaşması ve müşteri memnuniyetlerinin sağlanması hem de müşterilerin sorun, istek ve şikayetlerini firmalara ulaştırmaları adına kilit bir noktaya ulaşmıştır. Ancak buldukları bu kilit noktanın aynı zamanda firma ile müşteri arasında tampon bölge oluşturmasının olumsuz sonuçlarından etkilenenler ise çağrı merkezi çalışanlarıdır.

Çağrı merkezi çalışanlarıyla yapılan birebir görüşmelerde tespit edilen en belirgin sorunlar yaşadıkları sağlık sorunları (işitme kaybı, ses tellerinde rahatsızlık vs.), bilhassa üniversite eğitimi almış çalışanlarda buldukları konumu almış oldukları eğitimle özdeşleştiremedikleri için yapmış oldukları işi gelip geçici ya da farklı pozisyonlara geçmek için ara kademe olarak görmeleri, kariyer olanaklarının sınırlı olması, kısa sürelerle mola kullanmaları, çalışma arkadaşlarıyla bir arada bulunmalarına rağmen iletişim kuramamaları, müşterilerin firmaya karşı geliştirdikleri tüm olumsuz duyguları ilk karşılayan birim olmalarıdır.

İş yaşamında bu denli sıkıntıyla karşı karşıya kalan çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmeleri pek mümkün olamazken yabancılaşmaları kaçınılmazdır. Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde bulunan ve işlerine yabancılaşan çalışanlar farklı bir alternatifle karşılaştıklarında ya da yaşadıkları sıkıntılarla başa çıkamadıkları noktada işten ayrılma eğiliminde olacaktırlar. Bu durum özellikle örgütler için fazladan maliyet getirmekte, zaman kaybına yol açmakta ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu için de örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasında da negatif bir ilişki olduğu kanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu varsayımın doğrulanması adına gerçekleştirilen çalışma sonucunda öncelikle demografik değişkenlere bakılmış, ardından çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma durumlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı T testi ve Anova analizleriyle incelenmiş ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının % 64,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanların yaş dağılımının 21-26 yaş aralığında yoğunlaştığı bilgisine dayanarak çağrı merkezlerinde oldukça genç işgücü istihdam edildiği söylenebilir. Diğer demografik bulgulara bakıldığında % 74,1' inin bekar olduğu, % 55,8' inin üniversite mezunu olduğu, % 88'inin ise, İstanbul' daki çağrı merkezlerinde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının %80,9' unun 1-6 yıldır çalışma hayatına dahil olmaları, deneyimli bir işgücü olmadığına göstergesidir. Çalışanların %45'i faaliyet gösterdikleri örgütte 1-6 aydır bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çağrı merkezleri çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma düzeyleri çalıştıkları firmaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde medeni durum değişkeni farklılık yaratmaktadır. Bu farklılık bekar ve eşinden ayrılmış olanlar ile evli ve eşinden ayrılmış çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır.

Çağrı merkezi çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, Altınbaş (2008), Bolat ve Bolat (2008), Güven (2006), Mercan (2006)'in çalışmalarında ortaya koydukları gibi, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin de arttığı, örgütsel bağlılık düzeyi azaldıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin de azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan araştırmalar, otel işletmeleri, sanayi, tekstil vb. sektörlerde ve öğretmenler gibi kamu personelleri üzerinde gerçekleştirilmiş ancak çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ilk kez bu araştırmada ortaya konmuştur.

Bu durumda Hipotez 1 ispatlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın en fazla etki sahibi olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise en fazla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundan etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki en kuvvetli ilişkinin duygusal bağlılık ve nezaketlilik arasında olduğu görülmüştür.

Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ancak bu ilişki Michaels v.dğr. (1996), Banai v.dğr. (2004), Uysaler (2010)'in araştırmaları sonucu elde ettikleri bulgular ve bu araştırmada kurulan hipotezin aksine aynı yönlü bir ilişkidir. Yani

örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça yabancılaşma artar, örgütsel bağlılık düzeyi azaldıkça yabancılaşma düzeyi azalır.

Bu durumda Hipotez 2 reddedilmiştir.

Çalışanların yabancılaşma düzeyleri üzerinde en fazla etkili olan örgütsel bağlılık boyutu, duygusal bağlılıktır. Örgütsel bağlılık düzeyinde en fazla etkili olan yabancılaşma boyutu ise kendine yabancılaşmadır.

Yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma ilişki analizinde ise örgütsel bağlılık ve yabancılaşma arasındaki ilişkinin niteliğine benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arttıkça yabancılaşma düzeyi artmakta, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi azaldıkça yabancılaşma düzeyi azalmaktadır. Ancak, Mendoza ve Lara (2007), Kanarya Adaları'nda gerçekleştirmiş oldukları araştırmada bunun tersini yani örgütsel vatandaşlık davranışı ile yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmada kurulan hipotez de bunu ispatlamayı hedeflemiş ancak yapılan analizler sonucu negatif yönlü bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu durumda Hipotez 3 reddedilmiştir.

Yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında en kuvvetli ilişki sivil erdem ile sağlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise yabancılaşmanın anlamsızlık boyutuyla kuvvetli bir ilişkiyle sahiptir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki kuvvetli ilişki, örgütlerin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmadaki etkisinin, onları örgütün birer vatandaşı haline getirmede başarılı olacaklarının göstergesidir. Bu da gerek kaynakların verimli kullanımı, gerek örgütün iyi şöhreti gerekse örgüt ortamının çatışmadan uzak huzurlu bir hal alması açısından büyük önem taşır.

Kurulan hipotezlerden birinin kanıtlanmasına rağmen diğer ikisinin reddedilmesinin nedeni olarak yabancılaşma ölçeğinin olumsuz ifadelerine gerçeği yansıtmayan yanıtlar verildiği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğu örgüte yeni dahil olanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle henüz örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma düzeylerinin oluşmamış olması ihtimal dahilindedir.

Öte yandan çağrı merkezleri gibi diğer çalışma biçimlerinden farklılık gösteren bir çalışma biçiminde zaten yaptığı işin niteliği nedeniyle kendisi olmaktan çıkan, zorunlu bir nezaket takınmak zorunda kalan ve mevcut iş tanımlarının dışına çıkamayan çağrı merkezi çalışanlarının yabancılaşmalarına karşın, terfi etme isteğinden ya da alternatiflerin yoksunluğundan örgüte devam isteği nedeniyle örgütsel bağlılık geliştirebilirler.

Sonraki çalışmalarda bu durum da göz önüne alınarak araştırma yapılabilir. Ancak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının, yabancılaşma ile negatif bir ilişkisi olduğunun kanıtlanabilmesi için anketlerin, belirli bir süre örgütte bulunmuş yeterli sayıda çağrı merkezi çalışanına mümkünse birebir görüşülerek uygulanması önerilebilir.

Bu çalışma, çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma düzeylerinin ilk defa bir araştırmaya konu edilmesi açısından önem taşımaktadır. İddia edilen hipotezlerin tamamı ispatlanamamış olduğu halde çağrı merkezlerinde çalışanların daha etkin ve daha verimli olmaları adına bu düzeylerin belirlenmesi ve olması gereken düzeye ulaştırılmaları için yapılması gerekenler sonraki araştırmalara konu edilebilir.

KAYNAKLAR

Akoğlu, Sinan Kerim

2003 "Türk Bankacılık Sektöründeki Teknolojik Gelişmeler, Telefon, İnternet Bankacılığının Gelişimi ve Uygulamaları", Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul

Allen, Natalie J. - Meyer, John P.

1990 "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, no. 63, pp. 1-18.

Alkan, Türker - Ergil, Doğu

1980 *Siyaset Psikolojisi, Siyasal Toplumsallaşma ve Yabancılaşma*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Alotaibi, Adam G.

2001 "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait", *Public Personnel Management*, vol. 30, no. 3, pp. 363-376.

Alper, Cenk

2005 "Sanal Bir Gerçeklik: Çağrı Merkezleri", ed. Zekeriya Arslan, *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*, San Ofset, İstanbul.

Altınbaş, Burç

2008 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Angle, Harold L. - Perry, James L.

1981 "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 1, pp. 1-14.

Arslan, Zekeriya

2006 *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Çağrı Merkezi Terimler Sözlüğü*, San Ofset, İstanbul.

Aydoğdu Türkkan, Sevgi

ts. "Çağrı Merkezinde Müşteri Temsilcisi Olmak – I",
<http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=152&prm3=2>
68, 22 Temmuz 2009.

Balay, Refik

2000 *Yöneticilerde ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım,
Ankara.

Banaia, Moshe – Reiselb, William D. – Probstc, Tahira M.

2004 "A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work
Alienation and Organizational Commitment in Hungary", *Journal of
International Management*, no. 10, pp. 375–392.

Bateman, Thomas S. – Organ, Dennis W.

1983 "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect
and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, vol. 26,
no. 4, pp. 587-595.

Bayır, Hatice

2008 "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Örneği", Atatürk
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans
Tezi), Erzurum.

Bayraktar, Sevi

2007 "Global Call Center Dedikleri", *Agora*, sy. 13, ss. 67

Becker, Howard S.

1960 "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of
Sociology*, vol. 66, no. 1, The University of Chicago Pres, July, pp. 32-
40.

Blau, Peter M.

1992 *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publisher

Bogler, Ronit - Somech, Anit

2004 "Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational
Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship
Behavior in Schools", *Teaching and Teacher Education*, vol. 20, no. 3,
pp. 277–289.

Bolat, Oya İ. - Bolat, Tamer

2008 "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 11, sy. 19, Haziran, ss.75-94.

Bolon, Douglas S.

1997 "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, vol. 42, no. 2, Summer, pp. 221-241.

Bozgeyik, Abdullah

2005 "Çağrı Merkezi Sorunları ve Yöneticileri", *CRMpro Dergisi*, Haziran-Temmuz, <http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=152&prm3=210>, 22 Temmuz 2009.

Brickman, Philip

1987 "Commitment", in *Commitment, Conflict and Caring*, ed. Camille B. Wortman - Richard M. Sorrentino, (pp. 1-18), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Brown, Randall B.

1996 "Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 230-251.

Buchanan, Bruce II

1974 "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no. 4, December, pp. 533-546.

Chu, Cheng-I - Lee, Ming-S. - Hsu, Hsiang-M.

2006 "The Impact of Social Support and Job Stres on Public Health Nurses' Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan", *Public Health Nursing*, vol. 23, no. 6, pp. 496-505.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. - Kessler, Ian - Purcell, John

2004 "Exploring Organizationally Directed Citizenship Behavior: Reciprocity or 'It's my Job'?" *Journal of Mangement Studies*, vol. 41, no. 1, pp. 85-106.

Çağrı Merkezleri Derneği

2009 Çağrı Merkezleri Derneği Kuruluş Duyurusu Basın Toplantısı, Ocak,
<http://cagrimerkezleridernegi.org/index.php/sektorumuz/sunumlar/>

Çelik, Mazlum

2007 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.

Çelik, Serra

2009 Çağrı Merkezlerinde Performans Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul

Çetin, Canan - Özdemirci, Ata - Kartaltepe Nihal

2008 "Yabancılaşma Yalnızca Mavi Yakalılıkların Sorunu Mudur? Bilgi Çağında Beyaz Yakalılıkların Yabancılaşması ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiri Kitabı, T.C. Kültür Üniversitesi, 16 - 18 Mayıs, İstanbul, ss. 718-721.

Deckop, John R. - Mangel, Robert - Cirka, Carol C.

1999 "Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans", *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 4, pp. 420-428.

Dozier Janelle B. - Miceli, Marcia

1985 "Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 823-836.

Dönmez, Dağhan

2008 Bankacılıkta Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul

Ekinci, İbrahim

2010 "Çağrı Merkezleri İstihdam Kapısı Oldu", Dünya Gazetesi
<http://www.businews.eu/2010/06/cagri-merkezleri-istihdam-kapisi-oldu/> 15 Ağustos 2010

Ergül, Bülent

2004 "Örgütsel Bağlılık", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Farh, Jiing-Lih L. - Earley, P. Christopher – Lin Shu-Chi
1997 "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 421–444.
- Feather, Norman T. - Rauter, Katrin A.
2004 "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, no. 1, pp. 81–94.
- Fichte, Johann Gottlieb
2005 "The Science Of Knowing: J.G.Fichte's 1804 Lectures on The Wissenschaftslehre", tra. Walter E. Wright, State University of New York Press
- Fromm, Erich
1996 "Özgürlükten Kaçış", Çev. Şemsa YeğİN, Payel Yayınevi, İstanbul
- Gautam, Thaneswor v.dğr.
2005 "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Socail Psychology*, no. 8, pp. 305–314.
- Gençağa, Ferruh L.
2004 Bankacılıkta Alternatif Dağıtım Kanallarının Gelişimi ve Bankalarla Müsterileri Açısından Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Gökçegöz, Fazlı - Birinci, İhsan
ts. "Örgütsel Yabancılaşma", *Polis Dergisi*, sy. 37, http://www.polis.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZ-Ihsan_BIRINCI.htm, 25 Aralık 2008.
- Graham, Jill W.
1991 "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, pp. 249–270.

Güven, Murat

2006 Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Halaçoğlu, Başak

2008 Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Kanter, Rosabeth M.

1968 "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, vol. 33, no. 4, August, pp. 499–517.

Katz, Daniel - Kahn, Robert L.

1977 *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, çev. Halil Can-Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, nu. 167, Ankara.

Kidder, Deborah L. – Parks Judi M.

2001 "The Good Soldier: Who is S(he)?" *Journal of Organizational Behavior*, vol 22, pp. 939–959.

Kızıltan, Güven Savaş

1986 *Kişinin Silinen Yüzü: Çağımızda Yabancılaşma Sorunu*, Metis Yayınları, İstanbul.

Kohen, Alp

2002 "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri", *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*, sy. 22, ss. 1–7.

MacKenzie, Scott B. – Podsakoff, Philip M. – Paine, Julie B.

1999 "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 4, pp, 396–410.

Marcuse, Herbert

2002 *One Dimensional Man*, Routledge

Marx, Karl

2005 *1844 El Yazmaları Ekonomi Politik ve Felsefe*, çev. Kenan Somer, Sol Yayınları, Kasım.

Mathieu, Joron E. - Zajac, Dennis. M.

1990 "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, pp. 171-194.

Mendoza, María J. S. - Lara, Pablo Z. M.

2007 "The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 15, no. 1, pp. 56-76.

Mercan, Mustafa

2006 Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyonkocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar.

Meyer, John P. - Allen Natalie J.

1991 "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no. 1, pp. 61-89.

Meyer, John P. - Herscovitch, Lynne

2001 "Commitment in the Workplace toward a General Model", *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, Autumn, pp. 299-326.

Meyer, John P. - Irving, Gregory P. - Allen, Natalie J.

1998 "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1, January, pp.29-52.

Meyer, John P. v.dğr.

2002 "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no. 1, August, pp. 20-52.

Michaels, Ronald E. v.d.đr.

1996 "The Effects of Organizational Formalization on Organizational Commitment and Work Alienation in US, Japanese and Korean Industrial Salesforces", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 7, pp. 8–24.

Mills, C. Wright

2000 *Letters and Autobiographical Writings*, Ed. Kathryn Mills and Pamela Mills, University of California Press

Moorman, Robert H. & Blakely, Gerald L.

1995 "Individuualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, no. 2, pp. 127–142.

Moorman, Robert. H. - Niehoff, Brian. P. - Organ, Dennis. W.

1993 "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6 no. 3, pp. 209–225.

Motowidlo, Stephan J. - Van Scotter, James R.

1994 "Evidence that Task-Performance should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol.79, no. 4, pp. 475-480.

Mottaz, Clifford J.

1981 "Some Determinants of Work Alienation", *The Sociological Quarterly*, no. 22, Autumn, pp. 515–529.

Mowday, Richard T. - Porter, Lyman W. - Steers, Richard M.

1982 *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.

Mowday, Richard T. - Steers, Richard M. - Porter, Lyman W.

1979 "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, no. 14, pp. 224–247.

Nair, Nisha

2009 A Study of Alienation among Knowledge Workers, Indian Institute of Management, Doctoral Thesis, Ahmedabad (IIMA).

Near, Janet P. – Jensen, Tamila C.

1983 "The Whistleblowing Process: Retaliation and Perceived Effectiveness", *Work and Occupations*, vol. 10, no.1, 3–28.

Nelson, Lindsay ve O'Donohue, Wayne

2006 "Alienation, Psychology and Human Resource Management", Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW), *Conference*, Prato, Italy, pp. 1–26.

Newton, Lucy A. - Macfarlane Shore, Lynn

1992 "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 2, pp. 275–298.

Nguni, Samuel - Slegers, Peter - Denesen, Eddie

2006 "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 17, no. 2, pp. 145–177.

Noor, Harun A. K. – Noor, Hasrul N. M.

2006 "Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians", *Malaysian Journal of Library & Information Science*, vol. 11, no. 1, July, pp. 89–101.

Ofluoğlu, Gökhan - Büyükyılmaz, Ozan

2008 "Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 10, sy 1, ss. 113–144.

Oliver, Nick

1990 "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, no. 63, pp. 19–31.

O'Reilly, Charles

1989 "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, vol. 31, no. 4, Summer, pp. 9–25.

O'Reilly, Charles A. III - Caldwell, David F.

1981 "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 4, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, December, pp. 597–616.

O'Reilly, Charles - Chatman, Jennifer

1986 "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, no. 71, pp. 492–499.

Organ, Dennis W. - Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B.

2006 *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.

Organ, Dennis W. - Ryan, Katherine

1995 "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, vol. 48, no. 4, Winter, pp. 775–802.

Ölçüm Çetin, Münevver

2004 *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Pamukçu, Derya

2002 Kuyruk Teorisinin Bir Bankanın Çağrı Merkezi İçin Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

Parnell, John A. - Crandall, William

2003 "Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers", *The Multinational Business Review*, vol. 11, no. 1, pp. 45–65.

- Penley, Larry E. – Gould, Sam
 1988 "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, no. 1, January, pp. 43–59.
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B.
 1994 "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 351-363.
- Podsakoff, Philip M. v.d.ğr.
 1990 "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, vol. 1, pp. 107-142.
- Powell, Deborah M. – Meyer, John P.
 2004 "Side-bet Theory and the Three-component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no. 1, pp. 157–177.
- Randall, Donna M.
 1987 "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, vol. 12, no. 3, Academy of Management Stable, July, pp. 460–471.
- Rifai, Harif A.
 2005 "A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 7, no. 2, pp. 131–154.
- Ritzer, George
 1992 "Sociological Theory", çev. Ümit Tatlıcan, Third Edition, McGraw-Hill.
- Salancik, Gerard R.
 1977 "Commitment is too easy!", *Organizational Dynamics*, no. 6, pp. 62–80.
- Schappe, Stephen P.
 1998 "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, vol. 132, no. 3, pp. 277–290.

Scholl, Richard W.

1981 "Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, no. 6, pp. 589-599.

Seeman, Melvin

1967 "On the Personal Consequences of Alienation in Work", *American Sociological Review*, vol. 32, no. 2, American Sociological Association Stable, April, pp. 273-285.

Sezgin, Feridun

2005 "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 25, sy. 1, 317-339.

Simmel, Georg

2002 *Modern Kültürde Çatışma*, Çev. Tanıl Bora, Nazile Kalaycı, Elçin Gen, İletişim Yayınları, İstanbul

Smith, Adam

2007 *The Wealth Of Nations*, Ed. S. M. Soares, MetaLibri Digital Edition, London

Smith, C. Ann - Organ, Dennis W. - Near, Janet P.

1983 "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no. 4, pp. 653-663.

Şimşek, M. Şerif v.dğr.

2006 "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sy. 15, pp. 569-589, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/15/MSSIMSEK-ACELIK-TAKGEMCI-TFETTAHLIOGLU.PDF, 25 Aralık 2008.

Tacer, Murat

2001 *Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Tansky, Judith W.

1993 "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 195–207.

Telek, Melda

2005 Çağrı Merkezi Etkinliğini Arttırmada Kıyaslamaların Rolü Bir Çağrı Merkezi İncelemesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Thompson, Holly. B. ve Werner, Jon. M.

1997 "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model", *Journal of Management*, vol. 23, no. 4, pp. 583–601.

Turan, Özlem

2007 Çağrı Merkezinde Çalışanların İş tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul

Uysaler, Alper L.

2010 Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı Ve Yabancılaşma Yönetimi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze.

Van Dyne, Linn - Graham, Jill W.- Dienesch, Richard M.

1994 "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 4, August, pp. 765–802.

Van Dyne, Linn – LePine, Jeffrey A.

1998 "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 1, February, pp. 108–119.

Van Scotter, James R. - Motowidlo Stephan J.

1996 "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 5, October, pp. 525–531.

Weber, Max

1997 *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, Çev. Zeynep Gürata, Ayraç Yayınevi, Ankara

Wiener, Yoash

1982 "Commitment in Organizations: A Normative View", *The Academy of Management Review*, vol. 7, no. 3, July, pp. 418-428.

Wiener, Yoash- Vardi, Yoav

1980 "Relationships Between Job, Organization, Career Commitments Work Outcomes-An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.26, no. 1, pp. 81-96.

Williams, Larry J. - Anderson, Stella E.

1991 "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". *Journal of Management*, vol. 17, no. 3, pp. 601-617.

www.callcenterclub.org

ts. Çağrı Merkezi Nedir,
<http://www.callcenterclub.org/modules.php?name=News&file=article&sid=6>, 22 Temmuz 2009.

www.callschool.org

ts. Terimler Sözlüğü
<http://www.callschool.org/index.php?q=node/46>, 10 Eylül 2010

www.diskaynakkullanimi.com

ts. Çağrı Merkezlerinde Dış Kaynak Kullanımı,
http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=10 22 Temmuz 2009.

www.farketing.com

ts. Çağrı Merkezleri Pazarlamanındır
http://www.farketing.com/fikirler/2005/12/ar_merkezleri_p.html, 22 Temmuz 2009.

www.sistema.com.tr

ts. <http://www.sistema.com.tr/download/cagri%20merkezi%20yararlari-bilesenleri.doc>, 22 Temmuz 2009.

www.sys.com.tr

ts. Call Center (Çağrı Merkezi Nedir?)

<http://www.sys.com.tr/urunler/cagrimerkezi.asp>, 22 Temmuz 2009.

www.turkcebilgi.com

ts. Yabancılaşma,

<http://www.turkcebilgi.com/yabanc%C4%B1la%C5%9Fma/ansiklopedi>,

16 Ağustos 2010.

Yatkın, Ahmet

2009 "Örgütsel Yöneti (ileti) şim". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, c. 7, sy. 2, Şubat.

Yılmaz, Abdullah - Giderler, Ceren

2007 "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme", *EKEV Akademi Dergisi*, sy. 30, Yıl 11, Kış, ss. 263-278.

EKLER

EK 1: Örgütsel bağıllık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ilişki

EK 2: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

EK 1: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	duy.	dev.	nor.	örg. bag.	güç.	anl.	ken. yab.	yab.	özge.	vic.	spo.	nez.	siv. erd.	örg. vat. dav.
duygusal b.	1	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
devam b.	,341**	1	**	**		**		**	**	**		**	**	**
normatif b.	,592**	,612**	1	**	**	**	**	**	**	**		**	**	**
örgütsel b.	,803**	,765**	,898**	1	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
güçsüzlük	,378**	,085	,247**	,298**	1	**	**	**	**	**	**	**	**	**
anlams.	,497**	,226**	,415**	,470**	,478**	1	**	**	**	**	**	**	**	**
kendine yab	,413**	,097	,276**	,329**	,378**	,612**	1	**	**	**	**	**	**	**
yabanc.	,530**	,170**	,388**	,453**	,749**	,867**	,820**	1	**	**	**	**	**	**
özgecilik	,391**	,289**	,401**	,441**	,292**	,540**	,369**	,497**	1	**	**	**	**	**
vicdan.	,338**	,216**	,348**	,370**	,244**	,481**	,374**	,455**	,694**	1	**	**	**	**
sportmenlik	,305**	-,010	,101	,170**	,233**	,399**	,277**	,376**	,231**	,180**	1	**	**	**
nezaketlilik	,354**	,215**	,314**	,362**	,227**	,537**	,379**	,474**	,805**	,753**	,258**	1	**	**
sivil erdem	,383**	,242**	,368**	,407**	,233**	,519**	,462**	,503**	,790**	,700**	,194**	,776**	1	**
örg. vat. dav	,447**	,238**	,384**	,440**	,312**	,625**	,466**	,581**	,887**	,835**	,483**	,905**	,859**	1

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

EK 2: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA ANKETİ

Bu araştırma, bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmaktadır. Bilgiler anonim olarak girilecektir. Lütfen adınızı yazmayınız. Anket sorularına, **son bir yıl içindeki** durumunuzu dikkate alarak cevap vermenizi özellikle rica ederiz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız (yazınız):.....
2. Cinsiyetiniz: 1) Erkek 2) Kadın
3. Medeni durumunuz: 1) Bekar (2)Evlü 3)Eşi ölmüş 4)Eşinden ayrılmış/boşanmış
4. Eğitim durumunuzu en son bitirdiğiniz okulu dikkate alarak yazınız:
1) Herhangi bir okul bitirmedim 2)İlkokul/ilköğretim 3) Lise
4) Üniversite 5) Lisansüstü
5. İş yerinizin bulunduğu şehri yazınız:
6. Hangi firmada çalışıyorsunuz?:.....
7. Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?:.....yıl
8. Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz? yıl
9. Aylık kazancınız (yazınız): YTL

Aşağıdaki durumlardan size uygun olan seçeneğe ait olanının altındaki kutucuğu işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Kesinlikle Katılmıyorum							
2- Kısmen Katılmıyorum							
3- Katılmıyorum							
4- Fikrim Yok							
5- Katılıyorum							
6- Kısmen Katılıyorum							
7- Kesinlikle Katılıyorum							
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5	6	7
Şu anki işverenimle kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Şu an bulunduğum kurumdan ayrılmak istesem bile benim için çok zor olacaktır.	1	2	3	4	5	6	7
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5	6	7
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5	6	7
Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar veririmse bu, hayatımın büyük bir kısmını alt üst eder.	1	2	3	4	5	6	7
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Bu kurumdan ayrılmayı düşünebilmek için önümde çok az seçenek olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5	6	7
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5	6	7
Eğer şimdiden bu kuruma kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6	7
Şu an bu kurumdan, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle ayrılamam.	1	2	3	4	5	6	7
Bu kurumun benim için büyük ölçüde kişisel anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7
Benim için bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, hazır alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıdaki durumlardan size uygun olan seçeneğe ait olanının altındaki kutucuğu işaretleyiniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Katılmıyorum 4- Fikrim Yok 5- Katılıyorum 6- Kısmen Katılıyorum 7- Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Günlük görevlerimi yapmak konusunda oldukça iyi düzeyde özgürlüğe sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
İşim, kurumun başarılı faaliyetlerine anlamlı bir katkıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Yaptığım iş sınıfında başarılı olmuş duygusu kapılmam.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde kendi kararlarımı uygulama fırsatım var.	1	2	3	4	5	6	7
Bazen yapmakta olduğum işlerin amacını tam olarak anladığımdan emin olamıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşimin, en tatmin edici yönü maaşımdır.	1	2	3	4	5	6	7
Günlük görevlerimi nasıl yerine getireceğim konusunda çok az kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5	6	7
İşim gerçekten önemli ve değerlidir.	1	2	3	4	5	6	7
İşim, bana kendini gerçekleştirme hissi sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
İşle ilgili pek çok kararımı idarecime danışmadan verebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Çoğunlukla işimin öneminin gerçekten ne olduğunu merak ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Yaptığım iş türünde gerçek beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatına çok az sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
İşimle ilgili faaliyetlere ilişkin değişiklikleri yapamam.	1	2	3	4	5	6	7
Çoğunlukla işimin buraya pek yardımı dokunmadığını hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
İşim, güçlü kişisel tatmin sağlayan bir deneyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
Günlük aktivitelerim büyük ölçüde diğerleri tarafından belirlenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
İşteki rolümün kurumun genel faaliyetine nasıl uyum sağladığımı anlıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşim, çoğunlukla rutin ve cansızdır, yaratıcılık için çok az fırsat verir.	1	2	3	4	5	6	7
İşimi yaparken kendi kararlarımı alabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
İşimin buradaki başka çalışanların işlerine nasıl uyum sağladığımı anlıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşim, ilginç ve büyüleyicidir.	1	2	3	4	5	6	7

İşyerinde olmayan çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
İşe devamım normalin üzerindedir.	1	2	3	4	5	6	7
Önemsiz meseleler hakkında şikayet etmek için çok fazla zaman tüketirim.	1	2	3	4	5	6	7
Diğer çalışanlarla olan sorunları önlemeye çalışmak için adımlar atarım.	1	2	3	4	5	6	7
Zorunlu olmayan ama önemli olduğu düşünülen/kabul edilen toplantılarda hazır bulunurum.	1	2	3	4	5	6	7
Ağır iş yüküne sahip diğer iş arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Fazladan mola kullanmam.	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman durumun pozitif/olumlu tarafından çok yanlış olan/ ters giden taraflarına odaklanırım.	1	2	3	4	5	6	7
Davranışlarımın diğer insanların işlerini nasıl etkilediği/etkileyeceği konusunda düşünceliyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
Zorunlu olmayan ancak şirket imajına katkıda bulunacak görevlere katılırım.	1	2	3	4	5	6	7
Gerekirse bile işe yeni giren insanların uyum sağlamasına yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Hiç kimsenin izlemediği anlarda bile şirket kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	1	2	3	4	5	6	7
Basit meseleleri büyütüp sorun haline getirme eğilimindeyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
Diğerlerinin haklarına tecavüz etmem.	1	2	3	4	5	6	7
Örgütte gerçekleşen değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
İşle ilgili problemleri olan iş arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
İşverenime göre şirketin en dürüst çalışanlarından biriyim.	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman kurumun yaptıkları ile ilgili yanlışlar bulurum.	1	2	3	4	5	6	7
İş arkadaşlarım için problem yaratmaktan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
Örgüt duyuruları, bildirimleri vb. şeyleri okur ve bunları takip ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman etrafımda olanlara yardım eli uzatmak için hazırım.	1	2	3	4	5	6	7
Kazandığımı hak etmem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman sorun yaratan, yaratmaya aday, yaratması beklenen kişiyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerinde yaratacağı etkiyi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı: Eskişehir 1983

Öğrenim Gördüğü Kurumlar:	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise:	1997	2001	Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesi
Lisans:	2001	2006	Uludağ Üniversitesi - Sosyoloji
Yüksek Lisans:	2007	-	Uludağ Üniversitesi – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Medeni Durum: Bekar

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: İngilizce - Orta

Tarih-İmza 15.09.2010
Adı Soyadı Eda KILIÇ

