

TELE SATIŞ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİNDEKİ FARKLILIKLAR: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Faruk ÇAKMAK*

ÖZ

Bu çalışma, tele satış operasyonu yapan bir işletmede örgütsel bağlılığın demografik özellikler bazında ne şekilde etkilendiğini konu almaktadır. Araştırmanın uygulama örneklemini İstanbul, İzmir, Konya, Ankara ve Samsun illerinde tele satış alanında faaliyet gösteren firma çalışanlarını içermektedir. Araştırmada 721 çalışana çevrimiçi anket açılmış olup 688 kişiden dönüş alınmıştır. Çalışmanın analiz safhasında SPSS 22 programından faydalanılarak, hipotez önermelerine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre; örgütsel bağlılıkla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmazken yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleri arasında farklılıklar bulunmuştur. Araştırma bulguları üzerinden sektör profesyonellerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Demografik Özellikler, Çağrı Merkezi Sektörü

* Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

(farukcakmaktr@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0001-8291-9659>

YDÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C. XVI, No. 1, (Nisan 2023)

Geliş Tarihi: 18 Mart 2021

Kabul Tarihi: 1 Nisan 2023

Bu makaleden alıntı yapmak için: Çakmak, Faruk. (2023, Nisan). Tele Satış Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Seviyelerindeki Farklılıklar: Demografik Özellikler Bağlamında Bir Araştırma, YDÜ SOSBİLDER, 16(1), 98-122.

ABSTRACT

CHANGE IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF TELESALLES EMPLOYEES: A STUDY IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC FEATURES

This study focuses on how organizational commitment is affected on the basis of demographic characteristics in a company engaged in telemarketing operations. The application phase of the research includes employees of the firm operating in the field of telemarketing in the provinces of Istanbul, Izmir, Konya, Ankara and Samsun. In the research, an online questionnaire was opened to 721 employees, and 688 responses were received. In the analysis phase of the study, the results regarding hypothesis propositions were obtained by using the SPSS 22 program. According to the results; while there were no differences between organizational commitment and gender, marital status variables; differences were found between the variables of age, education level and working time. Based on the research findings, suggestions were made to industry professionals and for future studies.

Keywords: *Organizational Commitment, Demographic Features, Call Center Sector*

1. Giriş

Teknolojinin iş ve sosyal hayatımızda önemli bir rol almasıyla birlikte, son yıllarda teknoloji odaklı müşteri deneyim merkezi uygulamalarının sayısı oldukça artmıştır. İşletmeler daha çok müşteriye ulaşmak, müşterilerine bütünlük süreç yönetimi yaklaşımıyla hızlı, kaliteli ve çevik bir müşteri deneyimi hizmeti sunmak amacıyla, birçok yazılımdan faydalanmaktadır. Bu yazılımlardan öne çıkanlar; Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM - Customer Relationship Management) ve telefonla satış platformlarıdır. Tam da bu noktada tele satış, yani telefon üzerinden satış uygulaması devreye girmektedir. Satış ağlarını ve performanslarını yükseltmek isteyen kurumlar, daha çok hedef kitleye daha hızlı ulaşmak için, geleneksel satış yöntemleri yerine tele satış imkânlarından yararlanmaya başlamışlardır. Bazı işletmeler tele satış operasyonunu kendi bünyelerinde kurdukları birimlerle yürütürken bazıları ise, ana uzmanlık alanları olmadığı düşüncesiyle, bu operasyonun işletimini çağrı merkezi firmalarına vermektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Telefonla müşterilere dış arama yaparak satış yapmaya çalışan tele satış çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesini, çalışma koşulları itibariyle korumak ya da yükseltmek son derece meydan okuyucu bir süreçtir. Bu çalışanlar fiziki

çalışma koşulları itibariyle son derece katı mesai şartları (fazla mesaili çalışma) altında çalışmaktadırlar. Diğer taraftan asgari ücret üzerinden çalışmakla ilintili yaşadıkları ekonomik sıkıntılar, arama yaptıkları müşterilerle kurdukları olumsuz diyaloglar sonrası deneyimledikleri olası tükenmişlik duyguları, bu koşulları daha da zorlaştırmaktadır. Buradan hareketle böylesine zor bir sektörde örgütsel bağlılık seviyesini yüksek düzeylere çıkarmak ve bu düzeyi korumak, gerek insan kaynakları profesyonelleri gerekse de şirket karar vericileri açısından son derece meydan okuyucu bir iştir (Gürbüz, 2006).

Çağrı merkezi çalışanlarının fiziki olarak zorlayıcı çalışma koşulları içerisinde çalışmasının dışında, ilgili çalışanları psikolojik olarak olumsuz etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin büyük bir kısmı çalışanların müşterilerle kurulan iletişimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Müşteri görüşmesinin mümkün olduğu kadar kısa tutulma zorunluluğu ve kalite baskısı hedefleri, çalışanlardaki yorgunluk ve stres seviyelerini gözle görülür seviyede arttırmaktadır (Ağraş ve Genç, 2018). Diğer taraftan özellikle çağrı merkezi ve daha da özelde tele satış çalışanları arasında iş gücü devir hızı (turnover) ve devamsızlık (absenteeism) rakamlarının çok yüksek seviyede gerçekleşmesi, bu alanda yapılacak örgütsel bağlılık araştırmalarının önemini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, çağrı merkezi sektöründe yıllık iş gücü devir hızı %35 ile %50 bandında değişmektedir (IBISWorld, 2008). Bununla birlikte çalışanların kıdem süreleri incelendiğinde, üçte bir çalışanın herhangi bir iş yerinde bir yıldan daha az çalıştığı görülmektedir (Holman vd., 2007). Bu bağlamda çalışanlarının uzun yıllar işlerinde çalışmalarını isteyen işverenler, çalışanlarıyla ilgili düşük işten ayrılma niyetleri ve yüksek performans parametrelerini sağlamayı çalışmaktadır (Bozkurt ve İrfan, 2013).

Örgütsel bağlılık kavramı, yönetim ve organizasyon alanında en çok araştırma yapılan konulardan bir tanesidir (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005). Örgütsel bağlılık literatürdeki araştırmalar çerçevesinde üç faktör kapsamında açıklanmaktadır. Bu faktörler sırasıyla; organizasyonun amaç ve hedeflerini içselleştirip anlamlandırabilme duygusu, kurum adına ekstra efor sarf etme çabası, kendini kurumun bir parçası olarak görme ya da hissetmedir (Mowday vd., 1979). Örgütsel bağlılık seviyelerini gözle görülür bir biçimde iyileştiren kurumlar başta çalışan memnuniyeti olmak üzere, iş gücü devir hızı ve bireysel ve kurumsal performans değişkenlerinde anlamlı gelişimler sağlamaktadırlar. Buradan

hareketle örgütsel bağlılık düzeyinde elde edebilecek artışın, sadece insan kaynakları metrikleri üzerinde değil, aynı zamanda işletmenin finansalları (gelir tablosu, bilanço, nakit akışı vb.) üzerinde de pozitif etkisi olduğu söylenebilir (WeiBo vd., 2010).

Çağrı merkezlerinin de yer aldığı telekomünikasyon sektörü, büyük oyuncular ve yıkıcı rekabet ortamının olduğu karmaşık bir eko sistemden oluşmaktadır. İnternet, sabit telefon ve mobil iş alanları olmak üzere, sektörü şekillendiren üç saç ayağı bulunmaktadır. Sabit telefon alanında yıldan yıla ciddi düşüşler gözlemlenirken, internet ve mobil iş alanlarında yıllık bazda astronomik büyüme rakamlarına ulaşılmaktadır. Yoğun rekabetin ve üssel büyümenin hakim olduğu sektörde işletmeler, kendilerini rakiplerinden pozitif manada farklılaştırmak için insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapmaya başlamışlardır (Giray, 2007). Bu yatırımların alt başlıkları içerisinde ise öne çıkan en önemli konu örgütsel bağlılık konusudur. Çünkü örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde çalışan motivasyonu, mutluluğu ve bunlara bağlı olarak finansal göstergeler de yüksek çıkmaktadır. Diğer taraftan çalışmanın örneklemini oluşturan tele satış çalışanları, satış yapan ve dolayısıyla işletmeye gelir getiren çok önemli bir pozisyon grubudur. Tele satış çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, kurumlarını sahiplenme ve kurumlarında kalma reflekslerini de aynı zamanda geliştirecektir. Bu durum ise istenilen finansal hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve zincirleme etkiyle de kurumun müşteri gözünde pazarda olumlu manada rakiplerinden ayrılmasına hizmet edecektir (Arslan, 2017).

Bu çalışmada, çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren tele satış operasyonlarında çalışanların demografik özellikleri üzerinden örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik araştırma yapılmıştır. Literatürde bu sektörler kapsamında örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar bulunmakla beraber, hedef kitle olarak tele satış çalışanlarının hedeflendiği çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca, çalışmanın demografik özellikler noktasındaki analiz çeşitliliği, literatüre katkı konusuna fayda sağlamaktadır. Bu araştırmayla temel olarak, tele satış çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyeleriyle demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Çalışmada ilk olarak örgütsel bağlılık kavramı literatürle ilişkili biçimde açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise İstanbul, İzmir, Konya, Ankara ve Samsun illerinde telekomünikasyon sektöründe

çalışanlar üzerinden, örgütsel bağlılık düzeyiyle demografik değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların literatüre, özellikle de çağrı merkezi sektöründeki tele satış operasyonlarında, çalışanların demografik özellikleri üzerinden örgütsel bağlılık durumlarına ilişkin yorumlamalara katkı sağlaması beklenmektedir. Bunun yanında, çalışma sonunda elde edilen bulguların, farklı sektörlerde konuyla ilgili yapılacak çalışmalara yön vereceği değerlendirilmektedir.

2. Literatür İncelemesi

2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların kurum içerisinde devam etme isteği ve kurumun hedef ve değerlerine karşı oluşturdukları bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanların kuruma karşı bağlılıklarını tetikleyen temel etmen, çalışanların kurum içinde paylaştıkları duygu ve düşüncelerdir (Atilla, 2016). Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışan ve kurum arasında şekillendirilmiş psikolojik sözleşmedir (Çekmecelioğlu, 2006). Bir işletme için örgütsel bağlılığın kuruma sağladığı en önemli katkılardan biri; işletmenin sahip olması gerektiği insan sermayesini en uygun seviyede kullanabilmesine imkan tanımasıdır. Diğer taraftan iş gücü devir hızı, devamsızlık kavramlarıyla örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkinin bulunması, örgütsel bağlılığın önemini daha da arttırmaktadır (Özler, 2015).

Örgütsel bağlılık kavramı Allen ve Meyer sınıflandırmasına göre; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç seviyede incelenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Duygusal bağlılık (emotional commitment); çalışanın kuruma duygusal anlamda yakınlık hissedip kurumla özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006). Devam Bağlılığı (Continuity Commitment); zorunlu bağlılık olarak da isimlendirilmektedir. Devam bağlılığı, çalışan açısından bir işletmede kalmanın algılanan maliyet hesabı üzerine dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle devam bağlılığında çalışan, iş yerinde sahip olduğu imkanlarla işten ayrılma durumunda karşılaşacağı durumu karşılaştırarak maliyet hesabı yapmaktadır (Özler, 2015). Eğer işten ayrılmadaki imkanlar, işte kalmadaki olanaklardan daha fazla ise, çalışan işten ayrılma eğilimine girmektedir. Tam tersi durumda ise çalışan iş yerinde çalışmaya devam etme eğiliminde olmaktadır (Robbins vd., 2017). Son olarak normatif bağlılık

(Normative Commitment); çalışanların kurumda kalmaya devam etmesiyle ilgili sorumluluk duygularını yansıtmaktadır. Normatif bağlılıkta işletmeye karşı duyulan sorumluluk ve ahlaki boyut ön plandadır. Yani çalışanın işletmeye bağlılık hissetmesi için, sosyal sorumluluk bilincine sahip olması ve kurumda kalmayı bir görev olarak benimsemesi ve içselleştirmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013).

2.2. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında farklı ilişki boyutları gözlemlenmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu çalışmada çalışan demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleriyle örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişki incelenecektir. Örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanların demografikleri bazında bilinmesi, işletmedeki karar vericilere çıkan sonuçlar üzerinden demografik detayda aksiyon alma noktasında katkı sağlayacaktır. Örneğin bir işletmede örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre farklılaşıyorsa, yani kadın ve erkekler arasındaki bağlılık düzeyi anlamlı bir şekilde farklıysa, bağlılık düzeyini iyileştirmeye yönelik atılacak adımlar da farklılaşmalıdır. Bu yaklaşım işletme kaynaklarının etkin bir biçimde yönetilmesine hizmet edecektir (Babadağ, 2015).

Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: Bu alanda yapılan çalışmalarda bir fikir birliği olmamakla birlikte, genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran çalıştığı kurumlara karşın örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır (Chen, 2007). Benzer bir görüş Mowday vd. (1982) tarafından da desteklenmiştir. Bu durum kadınların erkeklerden daha çok mücadeleci ve zorluklara karşı daha fazla dirençli olma refleksine sahip olmalarıyla açıklanmaktadır. Bu görüşün tam tersi olan, erkeklerin kadınlarla kıyaslandığında daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olma durumu, Erdem (2007), Ferrira (2007) ve Uygur (2004) tarafından ortaya konulmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum: Örgütsel bağlılık medeni durum ilişkisinde hakim olan görüş; bekarların evli ve dul bireylerle kıyaslandığında örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğudur. Bu durumun nedeni, devam bağlılığı çerçevesinde bekarların şirketten ayrılmaya yönelik fırsat maliyetini göze almalarıyla ilintilidir. Bir başka ifadeyle, bekarlar işletmede kalma ya da işletmeden ayrılma kararında, işletmeden ayrılmayı daha az maliyetli

bulmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005). Diğer taraftan Allen ve Meyer'e (1991) göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile medeni durum arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın en istenilir seviyesi olan duygusal bağlılığın medeni durumla ilişkili olduğuna dair, yani medeni durum değiştikçe duygusal bağlılığın değiştiğiyle ilgili bir çalışma bulunmamaktadır (Güçlü, 2006).

Örgütsel Bağlılık ve Yaş: Örgütsel bağlılık ve yaş değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanların buldukları yaş gruplarına göre farklı örgütsel bağlılık seviyelerine sahip oldukları görülmektedir (Çakır, 2001). Daha spesifik bir ifadeyle genç, orta ve yaşlı yaş gruplarında bulunan çalışanların örgütsel bağlılıkları da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarda yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığına yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1984).

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi: Bu ilişkiye yönelik ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında genellikle negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Keleş, 2006). Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık seviyesi azalmaktadır. Buradan hareketle lisans mezunlarının lise mezunlarına göre, yüksek lisans ve doktora mezunlarının da lisans ve lise mezunlarına göre daha düşük örgütsel bağlılık seviyesine sahip olduğu söylenebilir (Güçlü, 2006). Bu durumun temelinde çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça sahip oldukları bilgi, birikim ve formasyonla farklı işletmelerde rahatlıkla ve zorlanmadan çalışabileceklerini düşünmesi yatmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel Bağlılık ve Kıdem: Bu konudaki genel öneri; kıdem yani çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artması şeklindedir. Bu öneri kapsamında, gençlerin orta ve yaşlılara nazaran çalıştıkları işletmelere karşı daha az bağlı olduğu söylenebilir (Yalçın ve İplik, 2005). Bu durumun kök nedenlerine inildiğinde, çalışma süresi arttıkça ekonomik kazanç ve statü düzeyinin de arttığı görülmektedir (Allen ve Meyer, 1993; Cohen, 1993). Bu görüşe zıt olan görüşler literatürde çok sık rastlanmamakla birlikte, kıdemi yüksek çalışanların kıdemi düşük olan çalışanlarla kıyaslandığında daha çok devamsızlık yaptığını, bu durumun da ilgili çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine olumsuz yansıdığını belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Cohen, 1993).

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, araştırma hipotezlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık faktörüne bakış açıları arasında farklılık bulunmaktadır.

H2: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık faktörüne bakış açıları arasında farklılık bulunmaktadır.

H3: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık faktörüne bakış açıları arasında farklılık bulunmaktadır.

H4: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık faktörüne bakış açıları arasında farklılık bulunmaktadır.

H5: Çalışanların kıdemleri ile örgütsel bağlılık faktörüne bakış açıları arasında farklılık bulunmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı; tele satış alanındaki çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin, demografik özelliklere göre değişip değişmediğini tespit etmektir. Çalışmanın örneklemini Türkiye’de çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 5 büyükşehirde bulunan çağrı merkezlerindeki tele satış çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma kapsamındaki şehirler; İstanbul, İzmir, Konya, Ankara ve Samsun’dur. Çalışmanın uygulama aşamasında seçilen işletme, Türkiye’de tele satış çalışanlarının yüksek oranda çalıştığı işletmelerden biridir. Bununla birlikte işletmenin kolay ulaşılabilir olma özelliği, uygulama safhasında ilgili firmanın seçilmesine gerekçe oluşturmuştur. Tele satış fonksiyonu, telefonla satış yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanlar, faaliyet gösterilen alanla ilintili ürünlerin bireysel ya da kurumsal müşterilere satılmasından sorumludur (Giray, 2007). Örneklemi oluşturan işletmenin satış faaliyetleri içerisinde ürün satışı, kampanya bildirimini gibi konular olmakla beraber zaman zaman az da olsa tahsilata yönelik aramalar da yapılabilmektedir.

Çalışmanın örneklemini oluşturan işletme Türkiye’de çağrı merkezi sektöründe faaliyet göstermektedir. 2021 yılı verilerine göre Türkiye’deki çağrı merkezi pazarı 15,4 milyar büyüklüğünde olup, bir önceki yıla göre %41,3 oranında büyüme gerçekleştirmiştir. Finansal büyümeye paralel olarak insan kaynağını oluşturan iş gücündeki büyüme, aynı dönem için bir önceki yıla kıyasla %15 artarak 142.020 çalışana ulaşmıştır. Bir sonraki yıl için öngörü ise 168.000 kişidir. Sektörü hacimsel olarak domine eden ilk üç sektör; finans/sigorta,

telekomünikasyon ve e-ticaret alanlarıdır. Bu alanlar sektördeki istihdamın %74'ünü oluşturmaktadır. Bu araştırmanın gerçekleştirildiği kurum da istihdamın yoğun olarak konumlandığı bankacılık alanında konumlanmaktadır. Sektörle ilgili demografik verilere ilişkin; kadın çalışan oranı %67 iken erkek çalışanlar sektörün %33'ünü oluşturmaktadır. Sektör oldukça genç çalışanlar üzerine temellenmiş olup, ortalama yaş 28'dir (Çagrimerkezleriderneği, 2021).

Araştırma çevrimiçi ortamda 721 kişiye açılmış olup, 688 kişi katılım gerçekleştirerek %95 oranda katılım oranına ulaşılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 22 istatistik paket programından faydalanılmıştır. SPSS analizi kapsamında öncelikle ankete katılım sağlayanların demografik bilgilerinin betimsel istatistikleri elde edilmiş olup, daha sonra hipotezlerin analizi amacıyla parametrik testler uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmış olup, anket tasarımında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklemdaki katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen sorular yer alırken ikinci bölümde ise, örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeler yer almaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinden oluşmaktadır. İkinci bölümü oluşturan örgütsel bağlılık ifadeleri kapsamında, literatürde bu alanda yapılan çalışmalar çerçevesinde Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Anket 20 sorudan oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket; “tamamıyla katılmıyorum (1)” seçeneğiyle “tamamıyla katılıyorum (5)” seçeneği arasında Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. (Araştırmaya ait anket çalışması 7.10.2019 ve 28.10.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Etik kurul onay süreci 2020 yılı sonrası araştırmaları kapsadığı için uygulanmamıştır).

Literatür destekli geliştirilen anket belirlenen hedef kitleye açılmadan önce, ölçeğin tasarım ve tutarlılık kontrolünü sağlamak amacıyla, 27 kişiden oluşan bir örnekleme açılmıştır. Örnekleme içinde tele satış operasyonu yöneticileri ve bu alanda konu uzmanı olan akademisyenler yer almaktadır. Örnekleme oluşturan hedef kitlenin anketle ilgili yorum ve cevaplarının üzerinden sonuçlar

elde edilmiş olup ortaya çıkan sonuçlar ışığında, anket tasarımı ve ölçeğinin kendi içinde tutarlı olduğu anlaşıldığından, anketin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

4. Analiz ve Bulgular

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmanın örneklemini tele satış sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin İstanbul, İzmir, Konya, Ankara ve Samsun operasyonlarında çalışan tele satış çalışanlarından oluşmaktadır. Anketin tasarımında demografik veriler kapsamında; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenleri yer almıştır. Anketle ilgili demografik veriler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Değişkenler		Frekans	% Oranı
Cinsiyet	Kadın	372	54,07%
	Erkek	316	45,93%
Medeni Durum	Bekar	411	59,74%
	Evli	277	40,26%
Yaş	28 yaş ve altı	392	56,98%
	29 yaş üstü	296	43,02%
Eğitim durumu	Lise	366	53,20%
	Lisans	287	41,72%
	Yüksek Lisans	35	5,09%
Kıdem	2 yıl ve altı	413	60,03%
	3 yıl üstü	275	39,97%

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılıkla ilgili ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla; SPSS’te açıklayıcı faktör analizi testi uygulanmıştır. Testin parametreler kısmında “temel bileşenler/principal component” ve “varimax” eksen döndürmesi seçenekleri işaretlenmiştir. Faktör analizi testi sonuçları içerisinde araştırma örnekleminin yeterliliğiyle ve normal dağılıp dağılmadığıyla ilgili fikir veren bazı istatistiki göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçlarıdır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğe ait KMO değeri 0,954 çıkarken, Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler literatürdeki eşik değerlerle uyumlu olup, araştırma modeline ait ölçek için faktör analizi yapılabileceğine işaret etmektedir. Faktör analizinin kontrolü için diğer tekniklerden biri olan ölçeklerin faktör sayılarının bulunmasını sağlayan açıklanan varyans değerlerine bakıldığında ise, örgütsel bağlılık için %61,41 değerine ulaşılmaktadır. Bu değer, açıklanan varyans eşik değeri olan %50 sınırını geçmiş bulunmaktadır (Field, 2009). Diğer taraftan ölçeğin güvenilirlik değeri olan Cronbach’s Alpha değeri (0,961), ölçek güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğuna işaret etmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011).

Faktör analizine yönelik yapılan sağlık kontrolleri sonucunda, nihai faktör analizi tablosuna ulaşılmıştır. Tablo 2 faktör analizi tablosunu ifade bazlı faktör yükleriyle birlikte özetlemektedir. Analiz sonucunda yakınsak ve ıraksak geçerlilik (convergent / discriminant validity) çerçevesinde örgütsel bağlılığa ait 20 ifadeden ikisi (ifade 13 ve ifade 15) modelden çıkartılmıştır.

Tablo 2. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	
İfade	Faktör Yükleri
İfade 1	0,846
İfade 2	0,829
İfade 3	0,826
İfade 4	0,814
İfade 5	0,798

İfade 6	0,793
İfade 7	0,767
İfade 8	0,755
İfade 9	0,749
İfade 10	0,719
İfade 11	0,673
İfade 12	0,649
İfade 14	0,698
İfade 16	0,853
İfade 17	0,803
İfade 18	0,674
İfade 19	0,731
İfade 20	0,788

Örgütsel bağlılık boyutuna ait ifadelerle ilişkin korelasyon değişkenleri incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0,43 ile 0,74 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Bu değerler, beklenildiği gibi örgütsel bağlılığa ait sorularda belli oranda ilişki olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan korelasyon katsayıları arasında 0,85'i aşan bir değer olmadığından, ölçeğin çoklu doğrusallık (multicollinieraty) problemi taşımadığı anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle ölçekte birbirleriyle aşırı ilişki içerisinde olan ifadeler bulunmamaktadır (McHorney vd., 1994).

4.3. Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, SPSS'te iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında ise, tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmaktadır (Field, 2009). Diğer taraftan araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmış olup, elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde incelenmiştir.

4.3.1. Cinsiyete Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen faktörlerin cinsiyete göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 3'te özetlenmiştir. Cinsiyet kategorik değişkeni; kadın ve erkek olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testinin uygulanmasının diğer bir nedeni ise, cinsiyete ait erkek ve kadın boyutlarının bağımsız örneklem kümelerinden oluşmasıdır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Faktör / Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Örgütsel Bağlılık	Erkek	372	3,936	0,772	0,716	0,349
	Kadın	316	3,915	0,684		

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre, Tablo 3'ten de görüleceği üzere, örgütsel bağlılık faktörü $p>0,05$ olduğu için, çalışanların kadın veya erkek olmaları ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle, 372 erkek ve 316 kadın çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri örgütsel bağlılık eğilimleri anlamlı bir biçimde birbirinden ayrılmamaktadır. Bu durumdan hareketle H1 hipotezi reddedilir.

4.3.2. Medeni Duruma Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen faktörlerin medeni duruma göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 4'te özetlenmiştir. Medeni durum kategorik değişkeni; evli ve bekar olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Örgütsel Bağlılık	Bekar	411	3,892	0,708	2,342	0,258
	Evli	277	3,902	0,861		

Tablo 4'ten de görüleceği üzere, çalışanların medeni durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık faktörü için $p > 0,05$ olduğu için, çalışanların evli veya bekar olmaları ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H2 hipotezi reddedilir.

4.3.3. Yaşa Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen faktörlerin yaşa göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 5'te özetlenmiştir. Yaş değişkeni; "28 yaş ve altı" ve "28 yaş üstü" olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Örgütsel Bağlılık	28 yaş ve altı	392	3,342	0,618	2,342	0,017
	28 yaş üstü	296	3,713	0,571		

Tablo 5'ten görüleceği üzere, çalışanların yaşlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık faktörü için $p < 0,05$ olduğu için, çalışanların

farklı yaş gruplarında olması ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre H3 hipotezi kabul edilir.

4.3.4. Eğitim Düzeyine Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 6’da özetlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; lise, lisans ve yüksek lisans olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
Örgütsel Bağlılık	Lise	366	3,871	0,254	0,762	0,007
	Lisans	287	3,653	0,709		
	Yüksek Lisans	35	3,234	0,621		

Tablo 6’dan görüleceği üzere; çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık seviyesi $p < 0,05$ olduğu için, örgütsel bağlılığın çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir. Bu sonuç üzerinden H4 hipotezi kabul edilir.

4.3.5. Kıdeme Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen faktörlerin kıdeme göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 7’te özetlenmiştir. Kıdem değişkeni; “2 yıl ve altı” ve “2 yıl üstü” olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Kıdeme Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Örgütsel Bağlılık	2 yıl ve altı	413	3,812	0,711	4,342	0,001
	2 yıl üstü	275	3,998	0,861		

Çalışanların kıdemlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık faktörü için $p < 0,05$ olduğundan, çalışanların farklı kıdem gruplarında olması ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuca göre H5 hipotezi kabul edilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel bağlılık konusu, emeği yoğun bir sektör olan telekomünikasyon alanında çalışan tüm pozisyonlarda olduğu gibi, tele satış çalışanları için de oldukça önemlidir. Bu çalışma örgütsel bağlılık boyutu ve bu boyutun demografik özelliklerle olan ilişkilerinden türetilen bir model sunarak, özellikle telekomünikasyon alanında insan kaynakları literatürüne katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada önerilen hipotezleri test etmek amacıyla SPSS programı kullanılmış olup, açıklayıcı faktör testi sonucunda finalize edilen ölçek yapısı, bağımsız örneklem t ve tek yönlü Anova testleriyle analiz edilmiştir. Bağımsız örneklem t testi, modeldeki iki boyutlu demografik değişkenlerde (cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem) kullanılırken, tek yönlü Anova testi ise modelde ikiden fazla boyuta sahip demografik değişkenlerin (eğitim düzeyi) analizinde kullanılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi incelendiğinde bir kısım çalışmada iki değişken arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (Yalçın ve İplik 2005; Durna ve Eren 2005). Buna karşın, aynı değişkenler üzerinden yapılan diğer çalışmalarda cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Güçlü, 2006; Özkaya vd., 2006). Araştırma sonuçları incelendiğinde ise bulunan sonuçlar, literatürdeki örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki olmadığını

savunan çalışmaları destekler niteliğindedir. Bu durumun ortaya çıkmasında farklı gerekçeler olmakla birlikte, en büyük gerekçenin telekomünikasyon sektöründe ve dolayısıyla da bu sektörde çalışan tele satış çalışanlarının iş gücü devrinin yüksek olması söylenebilir.

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili olarak Güçlü (2006) ve Gözen (2007) yaptıkları çalışmada, medeni durumla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Buna karşın, literatürdeki bazı araştırmalar iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunmaktadır (Durna ve Eren 2005; Özkaya vd., 2006). Medeni duruma göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yani örgütsel bağlılık çalışanların evli ya da bekâr olma durumlarına göre anlamlı şekilde değişmemektedir.

Çalışanların yaşlarına göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın çalışanların yaşlarının arttıkça anlamlı bir biçimde yükseldiği görülmektedir. Çalışma sonuçlarına göre “28 yaş ve altı” çalışanlardaki örgütsel bağlılık seviyesi “28 yaş üstü” örgütsel bağlılık seviyesine göre daha düşüktür. Bu sonuçlar, literatürde yapılan çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Örgütsel bağlılığın yaş arttıkça yükselmesinin nedenleri arasında, alternatif eğitim alma ve dolayısıyla da kendini geliştirme fırsatlarının azalması gösterilebilir (Keleş, 2006; Yalçın ve İplik 2005).

Örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre incelendiğinde araştırma sonuçlarına göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık seviyesi düşmektedir. Bir başka ifadeyle, lise seviyesinden lisansa, lisans düzeyinden de yükseköğrenime geçiş sürecinde örgütsel bağlılık anlamlı biçimde azalmaktadır. Bu durumun nedenleri arasında eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların farklı beklentileri girdiği konusu gösterilebilir. Bu durumun sonucu olarak ise, eğitim düzeyi düşük olan çalışan örneklemeyle kıyaslandığında, bu grubun daha düşük bağlılık seviyesine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç literatürde Güçlü (2006)’nın yaptığı araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Çalışanların kıdemine göre literatür incelendiğinde, çalışanların deneyimleri yani kıdemleriyle örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Gözen, 2007). Bununla birlikte kıdem daha çok duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Şahin, 2007). Buradan hareketle, çalışanların çalıştıkları

kurumdaki kalma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği sonucuna varılabilir. Tüm bu sonuçlar araştırma sonucuyla da tutarlılık göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre “2 yıl üstü” deneyime sahip tele satış çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesi, “2 yıl ve altı” deneyime sahip çalışanlara göre daha yüksektir.

Bir çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin işletme karar vericileri tarafından bilinmesi, çalışan deneyimi yönetimi süreci kapsamında oldukça önemlidir (Bağcı, 2013). Örneğin yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı tespiti, işe alım aşamasında dikkate alınarak aday seçim süreci farklılaştırılabilir. Yani yaşa göre işe alım profillemesi yapılabilir. Benzer şekilde eğitim düzeyi, medeni durum, cinsiyet ve diğer demografik özellikler açısından farklı yorumlar yapılabilir. Bu çalışmada çalışanların demografik özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasında çıkan anlamlı ilişki sonuçlarına göre, bağlılığı maksimize eden profillemeye sonuçları Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. Maksimum Bağlılığa Göre Çalışan Profillemesi

Cinsiyet		Medeni Durum		Yaş		Kıdem		Eğitim Düzeyi		
Kadın	Erkek	Bekar	Evli	28 yaş ve altı	28 yaş üstü	2 yıl ve altı	2 yıl üstü	Lise	Lisans	Y.lisans
x	x	x	x		x		x	x		

x: Bağlılığın en yüksek çıktığı grubu göstermektedir.

Tablo 8’deki veriler incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve çalışanların demografik özellikleri arasında çeşitli profillemeye sonuçlarına ulaşılabilmektedir. İlk olarak cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, çalışanların erkek ya da kadın olması örgütsel bağlılık seviyesini anlamlı olarak değiştirmeden, örgütsel bağlılığı maksimize etme bakımından her iki demografik değişkene de yatırım yapmak gerekmektedir. Benzer yorumlama örgütsel bağlılıkla medeni durum demografik değişkeni arasında yapılabilir. Yani çalışanların evli ya da bekar olması örgütsel bağlılık değişkenindeki seviyeye anlamlı oranda değiştirmemektedir. Buna karşın, cinsiyet

ve medeni durum değişkenlerindeki durumlardan farklı olarak, örgütsel bağlılıkla diğer demografik değişkenler (yaş, kıdem ve eğitim düzeyi) arasındaki ilişki göz önüne alındığında, farklı profillemeye desenlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Daha spesifik olarak, örneğin yaş değişkeniyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; en yüksek örgütsel bağlılık seviyesine “28 yaş üstü” yaş grubunda ulaşıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve yaş değişkeni arasındaki profillemeye bu yaş grubu en iyi seviyededir denilebilir. Benzer şekilde kıdem ve eğitim düzeyi demografik değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kıdem değişkeni için “2 yıl ve üstü”, eğitim düzeyi değişkeni için ise; “Lise” seviyesinin en yüksek örgütsel bağlılık sonucuna sahip olduğu görülmektedir. Tüm bu çıktılarının sonucunda, demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakılarak, ilgili kurumlarda başarı profillemesi çalışmaları başlatılabilir. Yani örneğin kıdem değişkeni dikkate alındığında, en yüksek örgütsel bağlılık “2 yıl ve üstü” deneyime sahip çalışanlarda görüldüğünden, bu çalışan grubundaki örgütsel bağlılığı yükselten faktörler detaylı analiz edilerek aksiyon planları, örgütsel bağlılığı bu denli yüksek olmayan çalışanlara yaygınlaştırılabilir. Kıdem demografik değişkeni ile ilgili bu saptama, eğitim düzeyi ve yaş demografik değişkenleri için de yapılabilir. Örneğin eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisi bağlamında, lise mezunu çalışanlar lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara göre anlamlı bir biçimde daha yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip olduğundan, bu çalışan grubu için örgütsel bağlılığı yükselten seviyelere bakılarak diğer çalışan grupları için yol haritaları belirlenebilir. Hatta diğer performans göstergelerine (işgücü devir hızı, operasyonel performans, finansal performans vb.) de bakılarak kurum işe alımlarında örgütsel bağlılığı diğer çalışan gruplarına göre daha yüksek çalışma gruplarına öncelik verilebilir. Bu durum, doğru alana odaklanmak ve şirket kaynaklarını iş hedeflerine ulaşma bağlamında doğru alana kanalize etmeyi tetikleyecektir.

Örgütsel bağlılıkla çalışan demografikleri arasındaki ilişkileri bilmek, aynı zamanda örgütsel bağlılığı yükseltme amaçlı atılacak adımlara da yol gösterecektir. Bu çalışmada cinsiyet ve medeni durum değişkenleriyle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır. Buradan hareketle örgütsel bağlılığı iyileştirmeye yönelik aksiyonları, cinsiyet ve medeni durum bazında ayırmaştırmaya gerek bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle, aksiyonların erkek-

kadın ya da bekar-evli çalışanlar arasında farklılaştırmasına gerek yoktur. Cinsiyet ve medeni durum demografikleri bazında farklılaştırılmış aksiyonlar yerine, jenerik ya da ortak aksiyonlar yeterli olacaktır. Bu durum işletmenin kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımına hizmet edecektir (Bal, 2014). Diğer taraftan araştırma sonucuna göre; yaş, eğitim düzeyi ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıktığından, bu alanlarda demografik özellik bazında kişiselleştirilmiş ya da özelleştirilmiş aksiyonlara ihtiyaç bulunmaktadır. Daha spesifik olarak, bu üç demografik değişkenin örgütsel bağlılık skorları üzerinden, farklılaştırılmış yol haritalarını oluşturmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çıkan bir demografide, bu durumun nedenleri detaylı analiz edilerek bir trend ortaya çıkarılabilir. Bu trend üzerinden ise, örgütsel bağlılığı maksimize eden özellikler üzerinden başarı hikayeleri çıkartılıp, bu sonuçlar örgütsel bağlılığı düşük olan demografik değişkenlerde yaygınlaştırılabilir.

Çalışma, araştırmacılar ve yöneticiler açısından birtakım önerileri de beraberinde getirmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen ve çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılama farklılıkları, yapılacak yeni çalışmalarda sonuçlarla karşılaştırılabilir. Diğer taraftan bu çalışma, telekomünikasyon sektöründe tele satış alanında faaliyet gösteren işletmeler açısından kendi kurumlarında oluşan örgütsel bağlılık seviyesi hakkında bilgi edinmeleri açısından son derece önemlidir. Çalışma, işletme yöneticilerine ve karar vericilerine kendi kurumlarında çalışan farklı demografik özelliklere sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirmede neler yapabileceklerine dair rehber niteliğindedir. Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların bağlılıklarını artırmak üzere; onların demografik özelliklerini de dikkate alarak aksiyon, yol haritası ve iş planı geliştirebilirler.

KAYNAKÇA

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Comitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi (Doktora Tezi)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ağraş, S., & Genç, E. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu İlişkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-55.

Atilla, G. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124.

Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 313-332.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.

Bozkurt, Ö. ve İrfan, Y. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.

Chen, Y. (2007). Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the International Tourists Hotel Industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71-82.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analsis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

Cooper-Hakim A, Viswesvaran C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychol. Bull.* 131, 241–259.

Çağrımerkeziderneği. (2021). Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2021 Verileri. Erişim adresi

<https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/XUII6S6IE7UO2HS.pdf>.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.

Doğan, S. ve S. Kılıç (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

Ferrira, M. M. F. (2007). Nurses Organizational Commitment the Discriminating Power of Gender. *Nurs Admin Q*, 31(1), 61–67.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition), London: SAGE Publications Ltd.

Giray, F. (2007). Telekomünikasyon Sektöründe Liberalizasyon Ve Türkiye'deki Durum. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 11-25.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Gürbüz, S. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 3, 48-75.

Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). The Global Call Center Report: International perspectives on management and employment.

https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74325/GCC_Intl_Rept_US_Version.pdf

IBIS World. (2008). Telemarketing and Call Centers in the US, 56142. *IBIS World*, Santa Monica, CA, February 13.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Keleş, H. N. Ç. (2006). *İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

McHorney, C. A., Ware Jr, J. E., Lu, J. R. ve Sherbourne, C. D. (1994). The MOS 36-item Short-Form Health Survey (SF-36): III. Tests of data quality, scaling assumptions, and reliability across diverse patient groups. *Medical Care*, 40-66.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Metodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer J. P ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mowday RT, Steers RM, Porter LM. (1979). The measurement of organizational commitment. *J. Vocational Behaviour*. 14, 224–247.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Pres.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.

Özler, D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3.Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi.

Robbins, S., Timothy P. ve Judge, A. (2017). *Örgütsel Davranış* (14.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.

Uygur, A. (2004). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-41.