

# Pandemi Sürecinde Yönetim Stratejileri, Örgütsel Bağlılık ve Değişimlerine Dair Bir Literatür Taraması

## A Literature Review on Management Strategies, Organizational Commitment and Change in Pandemic Process

Asst. Prof. Dr. Hilal Çelik [ID 0000-0003-2227-5462](#)

Dilek Sidar [ID 0000-0002-6846-6486](#)

### Abstract

With the emergence of deficiencies and mistakes in the implementation of management strategies of enterprises, it is seen that the sense of organizational commitment and the management understanding of organizations have begun to be questioned. In this research, organizational commitment and changes and transformations in the managerial field are examined. In the study, the results, and findings of studies in the literature carried out by different researchers from the beginning of the pandemic on the subject are evaluated. When we examine the literature, employees believe that a new leader and manager identity should be created with the pandemic. Another important fact: Employees consider it important to adopt an absolutely innovative and different management approach for a permanent and high job performance and organizational commitment. According to the researcher's impressions, the missing part of the managers in the evaluation and strategy development stages is that all actors of the process are not included in the evaluation. This situation poses an important problem for the sense of organizational commitment, especially by the employees. While the employees experienced a low job satisfaction due to the lack of management problem during the pandemic process, they also started to review alternative job opportunities for themselves. This shows that when there is a pandemic in terms of employees, business administrations that cannot think and design the returns of the process have to lose their employees. Therefore, it is possible to say that the pandemic has become a necessary and important change and transformation process for businesses.

## 1 Kavramsal Çerçeve

### 1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşletmeler, başarıya odaklı olarak hareket etme arzularında oldukları süre zarfında, çalışanlarının kendilerine sağlayacakları katkı, yüksek verimlilik ve performans, başarının temel faktörleri olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde, işletmeler, çalışanlarının, motivasyonlarının yüksek düzeyde olması adına onlara, ihtiyaç duydukları desteği sağlamak için çaba sarf etmektedirler. Bu şekilde, işletmelerin temel hedefi, çalışanların, işletmelerine bağlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamaktır. (Bayram, 2006).

### 1.2 İşletmeler Açısından Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, büyük ölçüde, manevi unsurları ile değerlendirilse de uygulamada, işletmeler açısından değerli bir verimlilik ve performans yaratıcı unsurdur. Çalışanların, verimlilik ve performans hususlarında, sürekliliği olan bir desteğe gereksinimleri olduğunda, mevcut süreçteki iş yaşamlarında, işletme yönetimlerinin çalışanlarıyla aralarında var olan manevi ilişkinin boyutları, iş süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve sürdürülebilir başarı elde edilmesi için kilit bir rol oynamaktadır. (Bayram, 2006)

### 1.3 Örgütsel Güven

Çalışanlar nezdinde, örgütsel bağlılık duygusunun sürdürülebilirliği için en fazla ön plana çıkan husus, çalışanların örgütlerine dair duydukları güven duygusudur. Örgütsel güvenin varlığı kadar düzeyinin de önemli olduğu süreçte, örgütsel bağlılık duygusunun kalıcı ve güçlü olması adına, taraflar arasında bir güven unsurunun yerleşik olması gerekmektedir. (Demirel, 2008).

### 1.4 Örgütsel İletişim

Bu iletişim türü, işletme dahilinde doğru ve kalıcı bir biçimde sağlandığında, çalışanların konu ile ilgili farkındalık düzeyleri gelişeceği gibi iletişimin olumlu yönde gelişmesi neticesinde, örgütsel bağlılık duyguları olumlu bir biçimde şekillendirilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

### 1.5 Örgütsel Yönetim Biçimi

İşletmeler, genel olarak merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yönetim düzenini kabul etmekte ve her alanda uygulamaktadırlar. Fakat modern bir yönetim yaklaşımı, çalışanların, bu tür merkezi ve hiyerarşi odaklı yönetim anlayışlarını reddetmelerine sebebiyet vermektedir. (Bilgiç, 2017).

### 1.6 Örgüt Kültürü

İşletmelerin kuruldukları andan itibaren, mevcut sürece dek geçen zaman içerisinde, sahip oldukları kültür varlığını sürdürürken, zaman içerisinde, bu kültüre, çeşitli, yeni unsurlar da eklenmektedir. (Gülova ve Demirsoy, 2012).

## 2 Pandemi Sürecinde Değişen Yönetim Stratejilerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Dair Araştırmalar

Akbar ve Kisilowski'nin 2020 yılında yaptığı çalışmada; sivil havacılık sektörünün yaşamış olduğu kritik sürecin çözüme kavuşması adına, özellikle havayolu şirketlerinin ve diğer bazı sektör aktörlerinin, stratejik düşünmek ve bu düşüncelerini, sektörün sürdürülebilirliği konusunda kullanmak adına sorunlarının bulunduğunu dile getirmişlerdir. Araştırmacıların, çalışmalarında öne sürdükleri temel eleştiri, havayolu şirketleri ve sektördeki diğer şirketlerin, finansal anlamda kendilerini düzlüğe çıkarmak adına finansal kurtarma paketi beklentileri içerisinde olmaları, bunun için devlet yönetimleri ve çeşitli finansal kuruluşları ile yoğun bir ilişki içerisinde olmaları, sürecin getirdiği değişim ve stratejik düşünme algısından uzaklaşmış olmalarıdır. Akbar ve Kisilowski açısından, özellikle havayolu şirketleri, sürecin finansal boyutuna fazla odaklanmaları neticesinde, konunun insan sağlığı ve sürdürülebilirlik noktalarına odaklanmamaktadırlar. (Akbar ve Kisilowski, 2020). Akgün'ün 2021 yılında yaptığı çalışmada; Covid-19'un işletme fonksiyonlarına etkilerine dair öğrenci görüşlerine yönelik bulgulara erişmiştir. Araştırmacı, görüşmeleri neticesinde aşağıdaki sonuçlara erişmişlerdir: (Akgün, 2021):

- Mevcut iş dünyasının görünümü, mutlak olarak bir istihdam, yönetim ve iş geliştirme modeli yenilemesine ihtiyaç duymaktadır.
- Hammadde üretimi konusunda çevresel ve dışsal bağımlılıktan kurtulmak gerekmektedir.
- Pazarlama süreçlerinde, tutundurma uygulamalarının gerçekleştirilmesi, giderek zorlaşmaktadır.
- Tedarik zincirindeki kopmalar üretim kadar nakit akışını da zorlaştırmıştır.
- İşe alım süreçlerinin sektöre uğraması ya da durağanlaşması, sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve doğru çalışanların istihdamı açısından son derece büyük bir zorluk yaratmıştır.
- İş ortamından uzaklaşmak, iş motivasyonuna büyük bir zarar vermiştir.
- AR-GE çalışmalarının önemi giderek artmaktadır ve pandemi ile birlikte bu konudaki farkındalığın gelişmesi beklenmektedir.

Yangınlar ve Bal'ın 2021 yılında yaptığı çalışmada; pandemi sürecinde karayolu taşımacılığındaki mesleki bağlılığın ve mobbingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, Covid-19 pandemi döneminde karayolu taşımacılığı çalışanlarının düşük düzeyde mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, karayolu taşımacılığı çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düşük, işlerine devam etme eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. (Yangınlar ve Bal, 2021). Gedik ve Uzunkaya'nın 2021 yılında yaptığı çalışmada; Covid-19 ile mücadelede sağlık çalışanlarına yönelik örgütsel ve psikolojik müdahalenin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkileri araştırmışlardır. Araştırmacıların değerlendirmelerine göre sağlık çalışanları, yeterli düzeyde lojistik, teknik ve psikolojik olarak desteklenmedikleri süre zarfında, ortaya çıkan tablonun, çalışanların motivasyonunu ve sürece odaklanmasını olumsuz yönde etkileyeceği gibi çalışanların iş süreçlerine gönüllü bir şekilde katılımlarına da olumsuz yönde etki etmesi söz konusudur. (Gedik ve Uzunkaya, 2021). Ağçay 2022 yılında yaptığı çalışmada; pandemi döneminde yönetim alanında gerçekleştirilen araştırmaların değerlendirilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların tespitleri aşağıdaki gibidir: (Ağçay, 2022):

- Mevcut yönetim yaklaşımları yeterli ve sağlıklı düzeyde değildir ve mutlak olarak değişimine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Değişen çalışma sistemlerinin kabul görmesi adına, mutlak olarak çalışanların görüşlerine başvurulması gerekmektedir.
- Özellikle yönetim ve liderlik açısından, mevcut yapının eksikliklerinin görülmesi önemlidir.
- Esnek çalışma ile birlikte ortaya çıkan tabloda, iş ve özel yaşam dengesinin kurulması adına çalışanlara yardımcı olunması gerekmektedir.

Araştırmacıların, yukarıda sıralanan tespitlerine bakıldığında, çalışanların görüşleri ekseninde, pandeminin yarattığı ortamında, çalışanların ihtiyaçlarının tam olarak algılanmasına yönelik olması gerektiği konusunda bir anlayışın yerleşik hale geldiği görülmektedir. Çalışanlar, pandeminin zorlukları karşısında, yönetimlerin bir değişim ve dönüşüm yaşamaları gerektiğini belirtmektedirler.

### 2.1 Pandemi Sürecinde Değişen Yönetim Stratejilerine Yönelik Araştırmalar

Serrano ve Kazda'nın 2020 yılında yaptığı çalışmada; Covid-19 sürecinde, havalimanlarının durumuna odaklandıkları çalışmalarında, havalimanı yönetimlerinin süreçteki durumlarını değerlendirmişlerdir. Havalimanı yönetimlerinin süreçte yavaş bir uyumluluk süreci içerisinde olmalarını eleştiren araştırmacılar, bu durumu,

havalimanları üzerinden, salgının, hızlı bir şekilde yayılmasına sebebiyet verdiğini dile getirmişlerdir (Serrano ve Kazda, 2020). Çoban'ın 2021 yılında yaptığı çalışmada; pandemi sürecinde, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde sosyal sermayenin rolü üzerine etkilerini araştırmıştır. Araştırmacının tespitleri, pandemi dönemi birlikte işletmelerin, mümkün olduğunca etkili bir biçimde, sosyal sermayenin önemini fark etmek sureti ile bu alanda yatırımlar yapmaları gerektiği yönündedir. Sosyal sermaye, pandemi sürecinde, insanın önemini son derece arttığı bir dönemin, en değerli işletme yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilecektir; bu şekildeki bir örgütsel yönetim anlayışı değişikliği gönüllü bir örgütsel vatandaşlık duygusu ortaya çıkarabilecek ve örgütsel sinizm vb. tehditleri ortadan kaldıracaktır. (Çoban, 2021). Biçer'in 2021 yılında yaptığı çalışmada; örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel iş performansları üzerindeki etkilerini pandemi döneminde değişen yönetim anlayışı ile karşılaştırarak değerlendirmiştir. Biçer'in genel tespitleri aşağıdaki gibidir: (Biçer, 2021):

- Çalışanlar, pandemi ile birlikte yeni bir lider ve yönetici kimliğinin oluşturulması gerektiğine inanmaktadırlar.
- Çalışanlar için örgütsel sadakatin oluşmasına yardımcı olan unsurların, pandeminin yarattığı yeni ortam ile tekrardan gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlar, kalıcı ve yüksek bir iş performansı için mutlak olarak yenilikçi ve farklı bir yönetim anlayışının benimsenmesini önemli olarak değerlendirmektedirler.
- Çalışanların, yenilikçi bir yönetim anlayışı ile örgütlerine dair olan bağlılık ve sadakat duygularının gelişimi söz konusu olacaktır.

Biçer'in araştırmasındaki tespitler göstermektedir ki çalışanlar, pandeminin, işletmelerinin yönetimi hakkında birçok eksiği ortaya çıkardığına inanmaktadırlar. Bu nedenle de lider-üye etkileşimi konusunda tespit etmiş oldukları sorunlar ve eksiklikler, sürecin yeniden tasarlanmasını zorunlu hale getirmektedir ve çalışanlar, bunun, kendileri için örgütsel sadakat unsuru olarak değerlendirilebileceğini düşünmektedirler. Poyraz'ın 2021 yılında yaptığı çalışmada; yüksek lisans çalışmasında, pandemi sürecinde hemşirelerin Covid-19 korkusu ve tükenmişliğinin bakım davranışlarına etkisini araştırmıştır. Poyraz'ın tespitleri aşağıdaki gibidir: (Poyraz, 2021):

- Hemşireler, çevrelerindeki Covid-19 vakalarının artışına karşın süreç ile tek başlarına mücadele etmekten rahatsız olmakta ve kurumlarının kendilerini korumaya yönelik bir yönetim anlayışı benimsemesini istemektedirler.
- Hemşireler, ailelerinden uzakta, yoğun bir şekilde çalışmak zorunda kalmalarına sebebiyet veren vardiya ve iş süreçlerinin doğru şekilde yönetilmemesi nedeni ile endişe ve korku seviyeleri yükselerek çalışmaya devam etmektedirler.
- Hemşireler, hastalara daha verimli şekilde yardımcı olabilmek adına, mutlak olarak kurumlarının kendilerinin tükenmişlik duygularını azaltacak uygulamalar gerçekleştirmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.

Poyraz'ın tespitleri, hemşirelerin, pandemi ile birlikte Covid-19'un yaratmış olduğu kötü etkilere karşı olarak kurumlarının sürece etkin bir şekilde eğilmelerinin son derece gerekli olduğunu belirtmektedirler. Hemşireler, yoğun ve yorucu olarak çalıştıkları ortamda bir de hastalık tehdidi ile karşılaştıkları süre zarfında, endişeli bir şekilde çalışmak zorunda kalmaktadırlar ki bunu istememektedirler. Bu nedenle, kurumların, hemşireleri koruyacak güçte ve nitelikte bir çalışma ortamı yaratmalarının gereği dikkat çekmektedir.

Özbezek, Paksoy ve Çağuroğlu'nun 2021 yılında yaptığı çalışmada; pandemi döneminde sağlık çalışanlarının sosyal destek algılarının tükenmişlik düzeyine etkisi, örgütsel bağlılığı da sürecin içerisine dahil etmek sureti ile araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre kurumlar, gerektiği şekilde bir sosyal destek algısı sunmadıkları için çalışanların tükenmişlik duyguları artmakta ve örgütsel bağlılık duyguları da zarar görmektedir. (Özbezek, Paksoy ve Çağuroğlu, 2021).

Amankwah-Amoah, Khan ve Osabutey 2021 yılında yaptığı çalışmada; sektörün yaşadığı ani çöküşlerin, toparlanma açısından da önemli fırsatları beraberinde getirdiğine inanmaktadırlar. Araştırmacıların, söz konusu fırsatlara dair tespitleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır: (Amankwah-Amoah, Khan ve Osabutey, 2021):

- Havayolu şirketleri, artık sadece sektörel değil, sektör dışı unsurları da içerisine katan bir stratejik perspektif geliştirilmesi gerekmektedir.
- Organizasyonel yapıların kalabalık görüntüsünün ortadan kaldırılarak spesifik departmanlara dönüştürülmüş yapıya ihtiyaç duyulmaktadır.
- Çalışanlara, sadece sektörel anlamdaki hususlar konusundaki eğitimleri değil, aynı zamanda, stratejik olarak süreçleri yönetebilmeleri adına çevresel farkındalıklarının artırılması adına da eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Genel olarak sektörün içerisinde bulunduğu durumun yarattığı sorunları aşılması hususundaki değişim çabalarına karşı olan kesimlerin kurumdan uzaklaştırılması gerekmektedir.

Araştırmacıların yaklaşımı, pandemi ile birlikte çeşitli fırsatların yakalandığı ve bu fırsatların mümkün olduğunca hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirilmesinin gerekliliğidir. Pandemi, doğru şekilde yönetilebildiği süre zarfında, çalışanlardan başlamak üzere bir farkındalık yaratılmasını sağlayabilecektir.

## 2.2 Pandemi Sürecinde Çalışanlar Örgütsel Bağlılık Duygusuna Yönelik Araştırmalar

Jung, Jung ve Yoon'un 2020 yılında yaptığı çalışmada; çalışanların iş yerlerindeki konumlarının pandemi döneminde, kendileri tarafından, ne denli güvenli hissedildiğini araştırmıştır. Araştırmacıların elde ettikleri bulgular, çalışanların, pandemi ile birlikte başlayan ve işletmeleri tarafından sağlıklı yönetilemeyen süreç nedeni ile bir iş kaybı korkusu yaşadıkları görülmektedir (Jung, Jung ve Yoon, 2020).

Gürcüoğlu, Çetinel ve Karagöz'ün 2020 yılında yaptığı çalışmada; pandemi döneminde kamu sektörü sağlık çalışanları üzerinde, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların tespitlerini aşağıdaki unsurlar ile ele almak mümkündür:

- Çalışanlar açısından önemli olan husus, içsel anlamda, işlerine dair yaşadıkları tatmindir; bu, örgütsel bağlılık duygularını tetiklemektedir.
- İçsel bağlılık yaşayan çalışanların büyük bir bölümü, duygusal bağlılık hissiyatı ile çalışmaktadırlar.
- Dışsal bağlılıkları yoğun ve etkin olan çalışanlar, çoğunlukla devam bağlılığı ve normatif bağlılık hissetmektedirler.
- Genel olarak iş tatmininin işletme yönetimi tarafından sağlanması, örgütsel bağlılık duygusuna, yeterli derecede olumlu bir etki yapmamaktadır.

Gürcüoğlu, Çetinel ve Karagöz'ün çalışmalarının çıktılarına bakıldığında, işletmelerin iş tatmini sağlama konusunda yetersiz oldukları, asıl tatmin unsurunun, çalışanların kendileri tarafından oluşturulması gerektiği, bunun da daha güçlü bir örgütsel bağlılık duygusu yaşanmasına imkân sağladığı anlaşılmaktadır. (Gürcüoğlu, Çetinel ve Karagöz, 2020).

Işık ve Altınöz'ün 2021 yılında yaptığı çalışmada; konu ile ilgili olarak sağlık çalışanları nezdinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, pandemi sürecinin, çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkilerinin boyutlarını tespit etmişlerdir. Buna göre sağlık çalışanları, pandemi ile mücadele sürecinde, kendilerine sağlanmayan destek konusunda, kurumlarına karşı olumsuz bir bakış açısı içerisindedirler. Sağlık çalışanları, elde edemedikleri desteğe karşın, görev bilinci ile çalışmaya devam etmişlerdir ve bu durum, onların tükenmişlik duygusu yaşamalarına sebebiyet vermiştir. (Işık ve Altınöz, 2021).

Yiğitöl ve Büyümmucu'nun 2021 yılında yaptığı çalışmada; çalışanların, pandemi sürecindeki, işe dair algılamalarının onların işletmeleri ile olan ilişkilerini ne şekilde yönlendirdiğini araştırmışlardır. Araştırmacılara göre çalışanlar, işletmelerinin finansal anlamda yaşadıkları gerilemeye bir reaksiyon olarak işlerini yapma konusunda isteksizlik yaşamak sureti ile bir devamlı bağlılık duygusu yaşamaya başlamış ve kendileri için sürecin getirilerini ve gelecekteki muhtemel durumlarını gözden geçirmeye başlamışlardır. (Yiğitöl ve Büyümmucu, 2021).

Altaş'ın 2021 yılında yaptığı çalışmada; pandemi döneminde, sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Altaş'ın elde ettiği bulgular, çalışanların, pandemi döneminde, en çok örgütsel güven duygusuna ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Sağlık çalışanları pandeminin yoğun ortamının yarattığı stresten korunmak ve kurumlarında güvenli bir şekilde çalışmak arzusundadırlar. (Altaş, 2021).

Taşlıyan, Özyaşar ve Gökyar'ın 2022 yılında yaptığı çalışmada; pandemi döneminde, kariyer tatmini, kariyer platosu, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma değişkenlerinin etkileşimine dair akademisyenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın ortaya koymuş olduğu bulgular, akademisyenlerin, kurumlarından yana olan en büyük beklentilerinin işe yabancılaşmalarını engelleyecek türden uygulamaları ve söylemleri benimsemeleridir (Taşlıyan, Özyaşar ve Gökyar, 2022).

## 2.3 Pandemi Sürecinde Değişen Yönetim Stratejileri-Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Araştırmalar

Konyalılar'ın 2021 yılında yaptığı çalışmada; pandemi sürecinde havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesine odaklı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların tespitleri, katılımcıların, bağlı oldukları işletmenin genel tutum ve uygulamalarının, pandemi döneminde, kendileri ile işletmeleri arasındaki ilişkiye zarar verdiğine inanmaktadırlar. Buna göre çalışanların, işletmelerinden yana karşılanmış oldukları olumsuz tutum ve davranışlar ile iletişim sorumluları, örgütsel bağlılık duygusunun zedelenmesine sebebiyet vermiştir. (Konyalılar, 2021).

Linden'in 2021 yılında yaptığı çalışmada; sivil havacılık sektöründe görev alan müdürler nezdinde yürütmüş olduğu araştırmasında, krizin yaratmış olduğu sorunların çok boyutlu olarak ele alınmasının önemine dikkat çekmiştir. Buna göre Linden, yöneticiler ile yapmış olduğu görüşmelerin ve araştırmaların neticesinde, yöneticilerin, sadece anlık olarak gelişen ve ortaya çıkan sorunların çözümüne odaklandığını ve gelecek odaklı, kalıcı çözümler için kendilerini sürece dahil etmediklerini tespit etmiştir. (Linden, 2021).

Mert'in 2021 yılında yaptığı çalışmada; pandemi döneminde, pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, örgüt yönetimlerinin pozitif yönde bir örgütsel davranış sergilemeleri ya da çalışanlarının pozitif yönde örgütsel davranış sergilemeleri konusunda ortaya koymuş oldukları irade, çalışanların örgütsel bağlılık duygularını güçlendirmektedir. Özellikle de pandemi döneminde, operasyonel faaliyetlerin giderek zorlaştığı bir ortamda, örgüt yönetimlerinin pozitif örgütsel davranış sergileme konusundaki eğilim ve isteği, çalışanların, örgütlerine dair olan bağlılık duygularının güçlenerek sağlamlaşması konusunda önemli ve kalıcı bir etki yaratmaktadır. (Mert, 2021).

Çini 2022 yılında yaptığı çalışmada; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Pandemi döneminin etkisi ile birlikte ortaya çıkan tabloya dair çalışmada elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir: (Çini, 2022):

- Pandemi döneminde uygulanan ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar konusundaki eksiklikler duygusal bağlılık açısından olumsuz etki yaratmıştır.
- Pandemi döneminde uygulanan ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar konusundaki eksiklikler normatif bağlılık açısından olumsuz etki yaratmıştır.
- Pandemi döneminde uygulanan ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar konusundaki eksiklikler devam bağlılığı açısından olumlu etki yaratmıştır.
- Pandemi döneminde uygulanan ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar, iş tatmini ile birlikte örgütsel bağlılık duygusunun şekillendirilmesini sağlamıştır.

Bilkay'ın 2022 yılında yaptığı çalışmada; pandemi dönemindeki esnek çalışma düzenlemelerinin işkolikliğe etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü araştırmıştır. Bilkay'ın en önemli değerlendirmesi, esnek çalışma düzeninin, çalışanların iş yükünü arttırmasına karşın, sağlanan kolaylıklar ile birlikte çalışanların, işleri ve işletmeleri hakkında olumlu düşüncelerinin mümkün olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların, esnek çalışma düzeni ile kendilerini baskı altında hissetmeden, başarılı ve etkili bir şekilde çalışmalarının da yolunu açmıştır. Böylelikle, çalışanlar, işletmeleri hakkındaki olumlu düşünceleri ile örgütsel bağlılık duygularını geliştirmişlerdir. (Bilkay, 2022).

Farklı bir değerlendirmeye göre örgütsel bağlılık, çalışanlar ile işletmeleri arasındaki iş ilişkisinin, zamanla, iş odaklı olmanın yanı sıra maneviyat odaklı bir ilişkiye dönüşmesini ifade etmektedir. Bu noktada, maneviyat, çalışanların, işletmelerine olan saygı ve sevgisini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışan-işletme ilişkisinde, çıkar ve hedeflerin, birbirlerine paralel hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Bu paralellik neticesinde, taraflar arasındaki iletişim ve etkileşim pozitif bir şekilde oluşturulurken, çalışanlar, yerleşik bir bağlılık duygusu kazanmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Çalışanlar, bağlı buldukları işletmelerin içerisindeki görevleri sürecinde, işletmenin bir parçası olmak adına mücadele etmektedirler. Bir aidiyeti ifade eden bu durum, teşvik olunmuş bir şekilde görevlerin yerine getirilmesini ve örgütsel bağlılık duygusuna tutunarak hareket edilmesini ifade etmektedir. Hem işletmenin kendisi hem de diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler içerisinde çalışma eğiliminde olan ve işletme içerisindeki sosyal süreçlerin devamlılığına da katılan bireylerin örgütsel bağlılık duygusu gelişmektedir. Bu gelişim ile birlikte çalışanlar ile işletmeler arasında fiziksel, mental, psikolojik ve sosyolojik bir bağlılık duygusunun da oluştuğu görülmektedir (Demirel, 2008).

İşletmeler, genel olarak merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yönetim düzenini kabul etmekte ve her alanda uygulamaktadırlar. Fakat modern bir yönetim yaklaşımı, çalışanların, bu tür merkezi ve hiyerarşi odaklı yönetim anlayışlarını reddetmelerine sebebiyet vermektedir. Böylelikle, hedef, çalışanların işletmelerine olan yakınlık düzeylerini arttırmak ve yönetim süreçleri içerisinde görüşlerine daha fazla yer vermek sureti ile yönetimin bir tarafı olmalarını sağlamaktır. Bu uygulamalar, nihai olarak, örgütsel bağlılık duygusunun oluşmasını sağlayacaktır (Bilgiç, 2017).

Çalışanların, bünyesinde çalıştıkları işletmeye olan bakış açıları ne denli olumlu olursa olsun, adalet unsurunun gözetilmediği yönetim anlayışları, çalışanların, buldukları iş ortamından rahatsız olmalarına sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda, adaletin varlığı, çalışanların, işletmelerinin uygulamalarına olan katılımlarını ve desteğini de zaman içerisinde, gözle görülür bir şekilde arttırmaktadır. Çalışanların, adil bir yönetim anlayışının var olduğuna inandıkları işletmelerine dair, daha güçlü bir bağlılık duygusu ile hareket etmektedirler (Ulukapı ve Bedük, 2014).

Örgütsel bağlılık, varlığı ile birlikte çalışan-kurum etkileşimini güçlendirse de bazı uygulamalar ve davranışlar, söz konusu etkileşimin zarar görmesine ve iş süreçlerinin, beklenenden daha olumsuz bir biçimde süre gelmesine sebebiyet vermektedir. Buna istinaden, örgütsel bağlılık üzerinde tehdit oluşturan unsurları şu şekilde değerlendirmek gerekmektedir (Doğan, 2002).

Davranışsal bağlılık, çalışanların, işletmeleri içerisinde, kendilerine sunulanlara dair sergiledikleri tutum ve davranışları ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, elde ettikleri imkânların karşılığında bir bağlılık sergilemektedirler. Bu bağlılık, çalışanların işlerine dair bir teşvik duygusuna sahip olmalarını ve beraberinde de işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi durumların içerisinde olmamalarını sağlamaktadır. Davranışsal bağlılık, sürdürülebilir bir

bağlılık şekli olarak değerlendirilebilecektir. Bu bağlılık türüne mensup olan çalışanlar, bağlılık duygularının meşru ve zorunlu olduğunu hissetmektedirler (Gül, 2002).

Dünya genelinde birçok ülke, insan sağlığı ve yaşam ekonomisi açısından ciddi zorluklar yaşamalarına karşın, önlemlerin alınma şeklinin de yoğun ve toplumun geri kalanını korumaya yönelik olarak tasarlandığı görülmüştür. Buna göre Türkiye örneğine bakıldığında, ilk vakanın görüldüğü andan itibaren, yoğun bir şekilde karantina süreçlerinin başladığı ülkede, çeşitli semptomlara sahip bireylerin, toplumun geri kalanından, nitelikli bir şekilde ayrılması adına da kamu kuruluşları tarafından çaba gösterilmiştir. Tüm dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de temel amaç, hastalığın yayılım hızının azalmasını sağlamak odaklı olmuştur (Sarıman ve Mutaf, 2020).

Öte yandan, salgın hastalıklar döneminde, her ne kadar insan hayatı en fazla ön planda olan husus olsa da sürecin içerisinde, insanların hayatlarını kaybetmelerinin mali anlamda ciddi ölçekli sonuçları bulunmaktadır. En dikkat çekici husus, ölen her bir bireyin, ekonomi döngüsü içerisinde kendisine, bir şekilde yer edinmiş olmasıdır. Özellikle de genç ve üretken nüfus özelinde ele alındığı süre zarfında, yaşanan ölümler ile birlikte hem üreten hem de tüketen, aktif bir kesimin yaşamını kaybettiği; bunun da ekonominin sürdürülebilirlik zinciri dahilinde büyük bir kesintiye sebep olduğu gözlemlenmektedir (Brodeur vd., 2020).

Pandemi sürecinde teknoloji odaklı hareket eden işletmeler, çoğunlukla, bir değişim yaşamalarının zorunlu olduğunu fark etmek sureti ile kendilerine yeni bir yol haritası belirlemiş ve nihai olarak da ellerindeki tüm iş süreçlerini dijitalleştirmeyi tercih etmişlerdir. (Nalbantoğlu, 2021).

İş dünyası açısından, pandeminin ortaya koymuş olduğu en büyük değişim unsuru, kuşkusuz, uzaktan çalışma konusunda ortaya çıkan yeni yapı görünümüdür. Buna göre şirketler, çalışanlarının, buldukları noktadan iş ortamına erişimlerini sağlayacak yeni mekanizmalara geliştirmek sureti ile iş süreçlerinin içerisine dijital unsurları da katmışlardır. Bu tür bir değişim algısı, şirketlerin uzun yıllardır belki de reddettikleri bir uygulama olmakla birlikte çalışanların kontrol altında tutulmasına da engel olarak değerlendirilmişti. Fakat ortaya çıkan yeni dönem ve yaşanan süreçler, uzaktan çalışmayı bir zorunluluk haline getirdiği gibi sürecin tüm tarafları için de bir avantaj olarak değerlendirilmiştir (KPMG, 2020).

İşletmelerin kuruldukları andan itibaren, mevcut sürece dek geçen zaman içerisinde, sahip oldukları kültür varlığını sürdürürken, zaman içerisinde, bu kültüre, çeşitli, yeni unsurlar da eklenmektedir. İşletmelerin sahip olduğu temel kültürel değerler ise çalışanlar üzerinde, doğrudan etkili olmaktadır. (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Çoklu bağlılık yaklaşımı ise çevresel unsurların son derece kritik ve hassas bir değere sahip olduğu bir bağlılık türüdür. Çalışanlar, işletme yönetimi ve iş arkadaşlarının dışında, işletmenin etkileşim halinde olduğu müşteriler, iş paydaşları vb. aktörlerden ve işletmenin dışında kalan, ancak dolaylı olarak işletmedeki faaliyetlere etki eden tüm tarafların eylem ve söylemlerinden etkilenmektedirler. Bu bağlılık türünde, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkide, her unsur, daha dikkatli bir şekilde ele alınmaktadır ve hassas noktalar, örgütsel bağlılığın gidiş yönünü belirlemektedir (Gül, 2002).

### 3 Sonuç

Örgütsel bağlılık, büyük ölçüde, manevi unsurları ile değerlendirilse de uygulamada, işletmeler açısından değerli bir verimlilik ve performans yaratıcı unsurdur. Çalışanların, verimlilik ve performans hususlarında, sürekliliği olan bir desteğe gereksinimleri olduğunda, mevcut süreçteki iş yaşamlarında, işletme yönetimlerinin çalışanlarıyla aralarında var olan manevi ilişkinin boyutları, iş süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve sürdürülebilir başarı elde edilmesi için kilit bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, duygusal anlamda, çalışanlar nezdinde kendisini hissettirse de bu duygunun pratikteki yansımaları ve olumlu çıktılarının olması son derece büyük bir önem atfetmektedir.

Yaptığımız Literatür taramasında araştırmacıların değerlendirmelerine göre bazı sektörlerde; esnek çalışma düzeninin, çalışanların iş yükünü arttırmasına karşın, sağlanan kolaylıklar ile birlikte çalışanların, işleri ve işletmeleri hakkında olumlu düşüncelerinin mümkün olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların, esnek çalışma düzeni ile kendilerini baskı altında hissetmeden, başarılı ve etkili bir şekilde çalışmalarının da yolunu açmıştır. Böylelikle, çalışanlar, işletmeleri hakkındaki olumlu düşünceleri ile örgütsel bağlılık duygularını geliştirmişlerdir. Buna karşılık sağlık sektöründe tam tersi olgular ortaya konmuştur. Sağlık çalışanları nezdinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, pandemi sürecinin, çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkilerinin boyutlarını tespit etmişlerdir. Buna göre sağlık çalışanları, pandemi ile mücadele sürecinde, kendilerine sağlanmayan destek konusunda, kurumlarına karşı olumsuz bir bakış açısı içerisindeydiler. Sağlık çalışanları, elde edemedikleri desteğe karşın, görev bilinci ile çalışmaya devam etmişlerdir ve bu durum, onların tükenmişlik duygusu yaşamalarına sebebiyet vermiştir. Nihai noktada ise çalışanlar hem işyerlerinden hem de mesleklerinden ayrılma niyetine sahip olurken, aynı zamanda, örgütsel bağlılık duygularını da büyük ölçüde kaybetmişlerdir.

Pandemi, hayatın her alanında köklü değişiklikler yarattığı gibi iş yaşamında da ciddi ölçekli değişikliklere neden olmuştur. Şirketler, kurumsal çalışma şekillerini köklü olarak değiştirmek durumunda kalmışlardır. Bunun temel nedeni, yaşanan sürece, en iyi şekilde uyum sağlamak adına gösterilecek olan mücadelenin, giderek zorlaşan piyasa rekabet şartlarına uygun bir şekilde ortaya konması olmuştur.

Bulgulara baktığımızda şu sonuçlar değerlendirilmiştir.

- Çalışanlar, pandemi ile birlikte yeni bir lider ve yönetici kimliğinin oluşturulması gerektiğine inanmaktadırlar.
- Çalışanlar için örgütsel sadakatın oluşmasına yardımcı olan unsurların, pandeminin yarattığı yeni ortam ile tekrardan gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlar, kalıcı ve yüksek bir iş performansı için mutlak olarak yenilikçi ve farklı bir yönetim anlayışının benimsenmesini önemli olarak değerlendirmektedirler.
- Çalışanların, yenilikçi bir yönetim anlayışı ile örgütlerine dair olan bağlılık ve sadakat duygularının gelişimi söz konusu olacaktır.

Çalışanlar, pandemi sürecindeki yönetimsizlik sorunu nedeniyle düşük bir iş tatmini yaşarlarken, aynı zamanda, kendileri için alternatif iş imkânlarını da gözden geçirmeye başlamışlardır. Bu da göstermektedir ki çalışanlar açısından pandemi yaşandığında sürecin getirilerini düşünemeyen ve tasarlamayan işletme yönetimleri çalışanlarını kaybetmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle, pandeminin, işletmeler açısından, zorunlu ve önemli bir değişim ve dönüşüm süreci haline geldiğini söylemek mümkündür.

### Kaynakça

- Ağçay, F. vd. (2022).” Covid-19 Döneminde Yönetim Alanında Gerçekleştirilen Araştırmalar ve Geleceğe Yönelik Öngörüler”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, (Mayıs 2022), 1-27.
- Akbar, Y. H. ve Kisilowski, M. (2020). “To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world”, Journal of Air Transport Management, 88, 1-6.
- Akgün, A. İ. (2021). “Covid-19’un İşletme Fonksiyonlarına Etkileri: Öğrenci Görüşlerine Yönelik Bulgular.”, “Muhasebe ve Finansman Dergisi, (Özel Sayı), 249-272.
- Altaş, S. S. (2021), “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkiler”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1), 875-891.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. ve Osabutey, E. L. C. (2021). “COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry.”, International Business Review, 30(3), 1-10.
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, (59), 125-139.
- Biçer, M. (2021), “Örgütsel Sadakat ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Bireysel İş Performansları Üzerindeki Etkileri”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 10(2), 1518-1538.
- Bilgiç, H. F. (2017). “Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 2(3), 35-49
- Bilkay, S. (2022). “Pandemi Dönemindeki Esnek Çalışma Düzenlemelerinin İşkolikliğe Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolünün Araştırılması.”, Pearson Journal of Social Sciences & Humanities, 7(18), 156-169.
- Brodeur A. et al. (2020). “A Literature Review of the Economics of Covid-19”, Bonn: Deutsche Post Foundation.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 121-139.
- Çini, M. A. (2022). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Aracılığıyla Bir Araştırma”, Journal of Academic Value Studies, 8(1), 91-109.
- Çoban, C. (2021). “Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Sosyal Sermayenin Rolü.”, Savunma Bilimleri Dergisi, (40), 107-145.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, 15(2), 179-194.
- Doğan H. (2002).” İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Akademik Bakış, 2(2), 71-78.
- Gedik, Z. ve Uzunkaya, A. H. (2021). **COVID-19 ile Mücadelede Sağlık Çalışanlarına Yönelik Örgütsel ve Psikolojik Müdahale**. Ankara: TÜBİTAK Yayını.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-55.
- Gürcüoğlu, S., Çetinel, M. H., & Karagöz, A. (2020).” İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Pandemi Döneminde Kamu Sektörü Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Journal of Human Sciences, 17(4), 1204-1221.

- Gülova, A. A. ve Demirsoy, O. (2012).” Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Işık, V. ve Altınöz, M. (2021). “Covid-19 Pandemisinde Artan İş Yükünün Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği. “Pandemi Döneminde Yönetim & Strateji & Liderlik” içerisinde, Himmet Karadal (Ed.), Muhsin Halis (Ed.) ve Gözde Mert (Ed.). İstanbul: Akademi Titiz Yayınları, 137-164.
- Jung, H. S., Jung, Y. S. & Yoon, H. H. (2020). “COVID-19: The effects of Job Insecurity on The Job Engagement and Turnover Intent of Deluxe Hotel Employees and The Moderating Role of Generational Characteristics.”, *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-9.
- Konyalılar, N. (2021).” COVID-19 Pandemi Sürecinde Havacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisinin Belirlenmesi”, *bmiij*, 9(4), 1335-1346.
- KPMG (2020). **Uzaktan Çalışmanın İş Hayatına Etkileri**. İstanbul: KPMG.
- KPMG (2020). **Covid-19 Gündemi**. İstanbul: KPMG.
- Linden, E. (2021).” Pandemics and Environmental Shocks: What Aviation Managers should Learn From COVID-19 for Long-Term Planning”, *Journal of Air Transport Management*, 90, 1-12.
- Mert, Z. (2021). “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Journal of Original Studies*. 2(2), 69-77.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). “Covid 19 Sürecinin Dijital Dönüşüme Etkileri”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 13-18.
- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M. ve Çopuroğlu, F. (2021).” Covid-19 Pandemi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Sosyal Destek Algılarının Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.”, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 413-434.
- Poyraz, A. (2021).” Pandemi Sürecinde Hemşirelerin Covid-19 Korkusu ve Tükenmişliğinin Bakım Davranışlarına Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2013). **Örgütsel Davranış**. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sarıman, G. ve Mutaf, E. (2020).” Covid-19 Sürecinde Twitter Mesajlarının Duygu Analizi”, *Euroasia Journal of Mathematics, Engineering. Natural & Medical Sciences*, 7(10), 137-148.
- Serrano, F. ve Kazda, A. (2020).” The future of airports post COVID-19”, *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-10.
- Taşlıyan, M., Özyaşar, K. ve Gökyar, A. (2022). “Pandemi (Covid-19) Döneminde, Kariyer Tatmini, Kariyer Platosu, Örgütsel Bağlılık ve İşe Yabancılaşma Değişkenlerinin Etkileşimi: Akademisyenler Üzerine Bir Alan Araştırması”, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 141-158.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). “Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma.”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.
- Yangınlar, G., & Bal, N. (2021).”The Effect of Occupational Commitment and Mobbing on the Intention to Leave in Road Transportation during the Covid-19 Pandemic Period”, *bmiij*, 9(3), 835-850.
- Yiğitöl, B. ve Büyümcü, S. (2021). “Covid-19 Korkusu, Kişilik Özellikleri, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi.”, *OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(11), 3414-3447.