

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

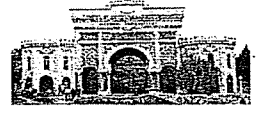
Doktora Tezi

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE
BAĞLILIĞA KATKISINDA ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNİN ROLÜ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Banu Saadet ÜNSAL AKBIYIK
2502050254

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul, 2012



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : BANU SAADET ÜNSAL Numarası :2502050254
Anabilim/Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışman : PROF.DR.CAVIDE UYARGİL
Tez Savunma Tarihi : 24.04.2012 Saat :15.00
Tez Başlığı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE BAĞLILIĞA
KATKISINDA ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNİN ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.CAVIDE UYARGİL	C. Uyargil	Kabulü
2- PROF.DR.OYA ÖZÇELİK	[Signature]	Kabulü
3-PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR	[Signature]	KABULÜ
4-PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR	[Signature]	Kabül
5-PROF.DR.İNCİ ERDEM ARTAN	[Signature]	Kabul

ÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Bağlılığa Katkısında Çalışma Şekillerinin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma

Banu Saadet Ünsal Akbıyık

Bu çalışma, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılık üzerindeki etkisini esnek statüde çalışan işgörenler açısından incelemiştir. Esnek statüde çalışan işgörenler, belirli bir süreliğine işe alındıkları ve işten ayrılmaları durumunda yerleri tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla daha çabuk doldurulduğu için örgütlerin bu işgörelere yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Söz konusu durumun, esnek statüde çalışan işgörenlerin örgütsel hedefleri benimsemelerini zorlaştırdığı ve örgüt yararına çaba göstermelerini engellediği ifade edilebilir. Bu doğrultuda esnek statüde çalışan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla daha düşük olacağı tahmin edilmektedir. Ancak bu tahminin aksine literatürde İKY uygulamalarının, çalışma biçimine bağlı olmaksızın tüm işgörelere eşit şekilde uygulanması sonucu esnek statüde çalışan işgörenlerin de örgütlerine olan bağlılıklarının artacağı vurgulanmaktadır. Çalışmamızda bu iddianın test edilmesi amacıyla turizm sektörü ele alınmış ve bu sektörün en önemli yapısal özelliklerinden biri olan esnek çalışma biçimlerinden mevsimsel çalışmaya odaklanılmıştır. Çalışmamız kapsamında yapılan araştırma, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılık üzerindeki etkisini tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenler açısından ortaya çıkartmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda Muğla Bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri anakütle olarak saptanmış ve 376 deneğe ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, tekli ve çoklu regresyon analizleri ile bağımsız iki örnek t testine tabi tutulmuştur. Araştırmamızda elde edilen bulgular, her iki işgören grubunun da İKY uygulamalarını olumlu algılamalarının örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığını göstermektedir. Ayrıca çalışma biçimine bağlı olarak İKY uygulamalarına ilişkin algıda farklılık olmamasına rağmen örgüte bağlılık düzeylerinin farklılaştığı da saptanmıştır.

ABSTRACT

The Impact of the Employment Status on the Contribution of Human Resource Management Practices to Organizational Commitment: An Investigation in Hospitality Business

Banu Saadet Ünsal Akbıyık

This study investigates the effect of perception of human resource management practices on organizational commitment in the context of flexible employees. There are two obvious factors that cause less emphasis for flexible employees. First of all, that kind of workers stay employed for finite durations. Secondly, the fact that when those employees leave the organization, their positions are easily filled compared to permanent full time employees. Arise from those facts, it's much difficult for flexible employees to accept the organizational goals and exert an effort on behalf of the organization. Thus, it is assumed that flexible employees have low level of organizational commitment compared to permanent full time employees. Against the facts mentioned above according to the literature, if permanent full time and flexible employees receive equal levels of exposure to human resource management practices, the organizational commitment of flexible employees will increase. Tourism sector is chosen to test this assumption and seasonal employees that are major component of the employees in that sector are in our research focus. Focusing on the tourism sector, this study's aim is to reveal the affect of perception of human resource management practices on organizational commitment of seasonal and full time permanent employees. In this direction, five star hotels in Mugla region are chosen as the study's population and reached 376 participants. Simple, multiple regression analysis and the independent two sample tests are run in order to analyze the data. Consistent with the literature the results show that the positive perception of human resource management practices increases organizational commitment level of both groups. It is also found that perception of human resource management practices does not differentiate but organizational commitment level differs for two types of employment status.

ÖNSÖZ

Çalışmamızda işgücü esneklik türlerine odaklanarak, örgüte bağlılık incelenmiş ve örgüte bağlılığın İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olmasından hareketle, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırmamız turizm sektöründe gerçekleştirilmiştir. Tüm işgücü esneklik türlerini araştırmamız kapsamında incelememiz mümkün olmadığından işgücü esneklik türlerinden biri olan sayısal esnekliğin turizm sektöründe uygulanması sonucu ortaya çıkan mevsimsel çalışmaya odaklanılması tarafımızca uygun görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmamızın amacı, mevsimsel ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgütlerine bağlılıkları üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışma şeklinin İKY uygulamalarına ilişkin algıda ve örgüte bağlılıkta farklılık yaratıp yaratmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın verileri Muğla Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörelere uygulanan anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında 376 deneğe ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için tekli ve çoklu regresyon analizleri ile bağımsız iki örnek t testine tabi tutulmuştur.

Yaklaşık altı senedir beraber çalışmaktan mutluluk duyduğum danışmanım ve hocam Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, gerek bu konuyu bana önerdiği gerekse bu tezin ortaya çıkmasında gösterdiği yakın ilgi ve anlayış için en içten teşekkürlerimi sunarım.

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'na kabul edilmemde bana destek veren, tezimin başından itibaren her türlü görüş ve önerileriyle bana yol gösteren Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik ile tez çalışmam için değerli vaktini ayıran tez izleme jürisi üyelerinden Prof. Dr. İnci Erdem Artan'a çok teşekkür ederim

Bu uzun dönemde manevi desteklerini her zaman hissettiğim Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, Prof. Dr. Ömer Sadullah, Prof. Dr. Gönen Dünder, Doç. Dr. V. Lale Tüzüner ve Yrd. Doç. Dr. Fulya Aydınli Kulak' a teşekkürlerimi sunarım.

Birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğum kürsü arkadaşlarım Dr. Altan Doğan, Arş. Grv. Rıza Demir, Arş. Grv. Erman Türkmen'e ve doktora eğitimim boyunca her daim yanımda olan, yüksek enerjisiyle beni motive eden dostum Dr. Kadriye Övgü Çakmak'a teşekkür ederim.

Hayatımdaki en değerli kişilerden biri olan sevgili yeğenim Miray Yavuz'a tezimin yazım aşamasında verdiği büyük destek için minnettarım. Her zaman yanımda olan tüm aileme ve özellikle anne ve babam Ülker-Suat Ünsal'a çok teşekkür ederim. Veri toplama sürecinde ve tezimin başından sonuna kadar bana her konuda yardımcı olduğu için eşim Yrd. Doç. Dr. Cem Akbıyık'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin yazım aşamasında hayatıma girerek bana büyük bir mutluluk yaşatan ve tezimle birlikte büyüyen sevgili oğlum Ozan Akbıyık'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1
1. ESNEKLİK KAVRAMI, GELİŞİMİ, İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ VE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ.....	4
1.1. Esneklik Kavramı.....	4
1.2. Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı.....	6
1.3. Esneklik Kavramıyla İlgili Teoriler.....	8
1.3.1. Düzenleme Yaklaşımı.....	9
1.3.2. Neo-Schumpeter Yaklaşım.....	12
1.3.3. Esnek Uzmanlaşma Yaklaşımı.....	14

1.4. İşgücü Esneklik Kavramı.....	17
1.5. İşgücü Esneklik Türleri.....	21
1.5.1. Fonksiyonel Esneklik.....	22
1.5.2. Sayısal Esneklik.....	25
1.5.3. Ücret Esnekliği.....	28
1.5.4. Uzaklaştırma Stratejileri.....	30
1.5.5. Çalışma Sürelerinde Esneklik.....	32
1.6. Esnek Çalışma Modelleri.....	33
1.6.1. Çalışma Yerine Göre Esneklik Uygulamaları.....	34
1.6.1.1. Evde Çalışma.....	34
1.6.1.2. Uzaktan Çalışma.....	36
1.6.2. Çalışma Süresine Göre Esneklik Uygulamaları.....	40
1.6.2.1. Kısmi Süreli Çalışma.....	40
1.6.2.1.1. İş Paylaşımı.....	43
1.6.2.1.2. Çağrı Üzerine Çalışma.....	45

1.6.2.2. Esnek Zamanlı Çalışma.....	46
1.6.2.3. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası.....	47
1.6.2.4. Vardiyalı Çalışma	48
1.6.2.5. Geçici Çalışma.....	49
1.6.2.5.1. Mevsimsel Çalışma.....	56
1.6.2.5.2. Turizm Sektöründe Mevsimsel Çalışma.....	57
2. ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ.....	61
2.1. Örgüte Bağlılık Kavramı.....	61
2.2. Örgüte Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar.....	63
2.3. Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci.....	65
2.4. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı.....	70
2.4.1. Duygusal Bağlılık.....	71
2.4.2. Devamlılık Bağlılığı.....	72
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	73
2.5. Örgüte Bağlılığın Oluşmasına Etki Eden Faktörler.....	76

2.5.1. Duygusal Bağlılığın Oluşmasına Etki Eden Faktörler.....	77
2.5.2. Devamlılık Bağlılığının Oluşmasına Etki Eden Faktörler	83
2.5.3. Normatif Bağlılığın Oluşmasına Etki Eden Faktörler.....	84
2.6. Örgüte Bağlılığın Sonuçları.....	85
2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	92
2.7.1. İşgören Temin ve Seçim Sürecinin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	96
2.7.2. Eğitim ve Geliştirmenin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	99
2.7.3. Performans Yönetim Sisteminin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	103
2.7.4. Ücret ve Ödül Yönetiminin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	106
2.7.5. İş Güvencesinin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	110
2.8. Esnek Çalışma Modellerinin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	114
2.9. Esnek Çalışma Modelleri, Örgüte Bağlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	121
3. ÇALIŞMA ŞEKLİNE GÖRE İKY UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGININ ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA.....	126

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	126
3.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenler.....	128
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	129
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	130
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	131
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	131
3.6.1. İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği.....	132
3.6.2. Örgüte Bağlılık Ölçeği.....	133
3.6.3. Demografik Veriler.....	134
3.7. Kullanılan İstatistiki Analizler.....	134
3.8. Bulgular ve Değerlendirme.....	134
3.8.1. Güvenirlik Analizleri Sonuçları.....	134
3.8.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	137
3.8.3. Demografik Özellikler.....	142
3.8.4. Tanımlayıcı Analizler.....	144
3.8.5. Korelasyon Analizleri.....	145

3.8.6. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	148
3.8.6.1. İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	148
3.8.6.2. Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	156
3.8.6.3. Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	163
3.8.6.4. İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Test Edilmesi.....	170
3.8.6.5. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Biçimine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Test Edilmesi.....	173
3.9. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Özeti.....	176
3.9.1. Faktör ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulguların Özeti.....	176
3.9.2.Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti.....	176
SONUÇ.....	180
KAYNAKÇA.....	187
EKLER.....	236
ÖZGEÇMİŞ.....	240

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1:	Uzaktan Çalışmanın Bireyler, Örgütler ve Toplum Açısından Avantajları ve Dezavantajları.....	40
Tablo 1.2:	Örgütlerin Geçici İşgücü Çalıştırma Nedenleri.....	51
Tablo 2.1:	Çok Boyutlu Örgüte Bağlılık Modelleri.....	68
Tablo 3.1:	İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 3.2:	Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 3.3:	İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 3.4:	Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 3.5:	Deneklerin Demografik Özellikleri.....	143
Tablo 3.5:	Deneklerin İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	144
Tablo 3.5:	Deneklerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri.....	145
Tablo 3.8:	Korelasyon Tablosu.....	147
Tablo 3.5:	İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	149

Tablo 3.10: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 3.11: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 3.12: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	154
Tablo 3.13: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Hesapçı Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 3.14: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 3.15: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 3.16: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	159

Tablo 3.17: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 3.18: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Hesapçı Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	162
Tablo 3.19: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 3.20: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	165
Tablo 3.21: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 3.22: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 3.23: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Hesapçı Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	169

Tablo 3.24: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Farklılık Farklaşmadığını İnceleyen Bağımsız t Testinin Sonuçları.....	171
Tablo 3.25: Eğitim-Geliştirme Uygulamasına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	171
Tablo 3.26: Performans Değerlendirme Uygulamasına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	172
Tablo 3.27: İş Güvencesi Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları	172
Tablo 3.28: İşe Alma ve Yerleştirme Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	172
Tablo 3.29: Ücret ve Ödül Uygulamasına İlişkin Algının Çalışma Biçimine Göre Algılanan Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	172
Tablo 3.30: Örgüte Bağlılığın Çalışma Biçimine Göre Farklılık Farklaşmadığını İnceleyen Bağımsız Gruplar Arası t Testinin Sonuçları.....	174
Tablo 3.31: Duygusal Bağlılığın Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	174

Tablo 3.32: Normatif Bağıllığın Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	174
Tablo 3.33: Ekonomik Bağıllığın Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	175
Tablo 3.34: Hesapçı Bağıllığın Çalışma Biçimine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları.....	175
Tablo 3.35. Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler.....	177

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Atkinson'un Esnek Firma Modeli.....	19
Şekil 2.1:	Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli.....	76
Şekil 2.2:	Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev ve Değer Uygunluğuna Dayalı Olarak Bağlılığın Gücü ve Türü.....	99
Şekil 3.1:	Araştırmanın Modeli.....	128

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İAY	İşe Alma ve Yerleştirme
EG	Eğitim ve Geliştirme
PD	Performans Değerlendirme
ÜÖY	Ücret ve Ödül Yönetimi
İG	İş Güvencesi
DB	Duygusal Bağlılık
NB	Normatif Bağlılık
HB	Hesapçı Bağlılık
EB	Ekonomik Bağlılık
AIKY	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algı
ÖB	Örgüte Bağlılık

GİRİŞ

1970’li yıllarda Fordismin simgesi olan kitlesel üretim/tüketim paradigmasının krize girmesi örgüt yapılarının, üretim metotlarının ve işçi-işveren ilişkilerinin değişmesine neden olmuştur. Bu durum Fordist dönemde yaygın bir şekilde karşımıza çıkan tam zamanlı, sürekli, iş güvencesi sunan iş sözleşmeleri başka bir deyişle geleneksel istihdam yapılarının hem işveren, hem de işgören açısından önemini yitirmesine rol açmıştır. Fordist üretim sisteminin krizden çıkabilmesi için esnekliğin bir çözüm olarak sunulduğu ve Post-Fordist olarak adlandırılan bu yeni dönemde işgücünde esneklik uygulamalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu dönemde iş hayatına ilk defa giren veya çalışan bireylerin, işleri hakkındaki beklentileri ve değerleri değişime uğradığı ifade edilebilir. Buna göre bireylerin becerilerini çeşitlendiren, yeteneklerini arttıran, örgüt kararlarında söz hakkı tanıyan, iş-aile yaşamları arasında denge kurmalarını sağlayan ve kendilerine değer veren örgütlerde çalışmayı daha fazla tercih eder hale geldikleri dikkat çekmiştir. Post-Fordist dönem işverenler açısından ele alındığında ise, bu dönemde işverenlerin örgütün karlılığını artırmak ve örgütsel sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla işgücü maliyetlerini azaltmaya ve değişik becerilere sahip işgörenleri istihdam etmeye yöneldikleri belirtilebilir. Bu doğrultuda istihdam modelleri hem işgörenlerin, hem de işverenlerin beklentilerini karşılayacak şekilde farklılaşmasının başka bir deyişle işgücünde esneklik uygulamaları önem kazandığı görülmektedir.

Çalışma hayatında yaygın olarak kullanılmaya başlanan işgücü esnekliğinin akademik hayatta yer bulması Atkinson ve Meager tarafından 1984 yılında geliştirilen esnek firma modeli sayesinde olmuştur. Bu model örgütlerin bir taraftan temel işgücünün fonksiyonel esnekliği kazanması için gerekli uygulamaları yapmaları, diğer taraftan da ikincil işgücünü, talebin arttığı dönemlerde dışarıdan geçici ve/veya kısa süreliğine istihdam ederek sayısal esnekliğe sahip olmaları temeline dayanmaktadır. .Bu doğrultuda çalışmamızda işgücü esneklik uygulamaları, sayısal esneklik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan esnek çalışma modelleri açısından ele alınmıştır.

Esnek çalışma modellerine göre faaliyet gösteren örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin ikincil işgücünü oluşturan esnek statüde çalışan işgörenlerini belirli bir süreliğine işe aldıkları ve bu işgörenlerin işten ayrılmaları durumunda yerlerini çok çabuk doldurduklarından, esnek statüde çalışan işgörenlerine yeteri kadar önem vermedikleri görülmektedir. Tüm bunların yanı sıra esnek statüde çalışan işgörenlerin iş güvencesine sahip olmadıkları, işten ayrılma durumunda kıdem tazminatı hakkı kazanamadıkları, örgülerin sunduğu eğitim-geliştirme uygulamaları, ilerleme fırsatları, ek ödemeler, sosyal yardımlardansa, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla daha az yararlandıkları göze çarpmaktadır. Başka bir deyişle örgütlerin temel işgücüne sunduğu çeşitli imkanlardan eşit ölçüde yararlanamadığı görülen ikincil işgücünün örgütsel hedefleri benimsemekte zorlanabileceği hatta örgüt yararına çaba göstermekten mümkün olduğunca kaçarak örgütlerinden uzaklaşabilecekleri düşünülebilir Bu doğrultuda sayısal esneklik uygulaması sonucu işe alınan ikincil işgücünün, temel işgücüne kıyasla örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağı da tahmin edilmektedir.

Literatürde örgüte bağlılığın, İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğu belirtilmekte ve İKY uygulamaları, işgörenlerinin çalışma biçimlerine bağlı olmadan, tüm işgörelere eşit bir şekilde uygulanırsa işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artıracığı vurgulanmaktadır. Ancak örgüte bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların birçoğunun tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik olduğu görülmüştür. Ayrıca kısıtlı sayıda ve genellikle kalitatif nitelikli çalışmalarda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere, esnek statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığı da saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmamız, hem kantitatif olması yönünden, hem de tam zamanlı sürekli ve esnek statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmamızda sadece turizm sektörü ele alınmış ve bu sektörünün yapısal özelliklerinden biri olan esnek çalışma biçimlerinden, mevsimsel çalışmaya odaklanılmıştır.

Tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki rolünü ortaya çıkartmayı amaçlayan çalışmamızda ayrıca işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarında ve örgütlerine olan bağlılıklarında çalışma biçiminin fark yaratıp yaratmadığı da incelenmiştir.

Yukarda belirtilenler doğrultusunda çalışmamız üç bölümden oluşması planlanmıştır. İlk bölümünde, esneklik kavramı, esnekliği ortaya çıkaran nedenler, esneklikle ilgili teoriler anlatılmıştır. Esneklik kavramından sonra çalışmamızın temelini oluşturan işgücü esnekliği ve türleri üzerinde durulmuştur. İşgücü esneklik türlerinden biri olan sayısal esneklik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan esnek çalışma modelleri ise ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümü, araştırmanın temelini oluşturan örgüte bağlılık ve İKY uygulamalarına ayrılmıştır. Örgüte bağlılık kavramı ayrıntılarıyla anlatıldıktan sonra örgüte bağlılığı etkileyen İKY uygulamaları üzerinde durulmuştur. Söz konusu uygulamalar, işe alma-yerleştirme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ücret-ödül ve iş güvencesi olarak sıralanmaktadır. Bu doğrultuda her bir uygulamanın örgüte bağlılık üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Son olarak ise hem çalışmanın araştırma kısmıyla ilgili olmasından, hem de çalışmanın bütünlüğü açısından örgüte bağlılık, esnek çalışma modelleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın üçüncü bölümü ise araştırma kısmına ayrılmış ve bu bölümde tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki rolünü ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

1. ESNEKLİK KAVRAMI, GELİŞİMİ, İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ VE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

1.1. Esneklik Kavramı

Esneklik üzerinde farklı açıklamalar yapılan, tanımlanmasında tam bir fikir birliğine varılamayan, çok yönlü bir kavramdır. Akademik çalışmalarda kavramın farklı yönleri ele alınmaktadır.¹ Esneklik en geniş tanımıyla değişikliklere çabuk adapte olma becerisidir. Bununla birlikte esneklik kavramının anlamı değişik durumlara göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir anlamda örgütlerin değişimlere, belirsizliklere ve beklenmedik gelişmelere hızlı cevap verebilmesi olarak tarif edilmekte, diğer bir yandan ise işgücünün farklı becerilere sahip olması ve bu becerileri farklı durumlarda uygulayabilmesi olarak da ele alınabilmektedir.² Bir başka tanımında ise esneklik, örgütün negatif değişiklikler karşısında dirençli olmasını ifade etmektedir.³ Esnekliğin istihdamın hacim ve biçiminde, ürünün niteliğinde, işgücü piyasalarında, teknolojiye, örgüt yapısında, iş tanımlarında katı düzenlemelerin esnetilmesi, yumuşatılması anlamına da gelebildiği görülmektedir.⁴

Literatürde esneklik tanımları incelendiğinde vurgulanan temel özelliklerin; örgütlerin çevredeki değişimlere ve taleplere göre kaynaklarını, prosedürlerini değiştirebilme yeteneği, maliyetlerini en aza indirebilmeleri, örgütsel çatışmalarını, üretim gecikmelerini düşük seviyede hatta sıfırda tutup müşterilerin beklentilerini karşılayabilmeleri, rekabette önde olmak için dış çevreyi incelemeleri, piyasayı ve rakipleri değerlendirerek yeniden yapılanmaya gidebilmeleri olduğu göze çapmaktadır.⁵

¹ Adegoke Oke, Moornke Idiagbon Oke, “Implementing Flexible Labour Strategies: Challenges and Key Success Factors”, **Journal of Change Management**, Vol.7, No.1, 2007, s.69.

²Homa Bahrami, “The Emerging Flexible Organization&Perspectives from Silicon Valley”, **California Management Review**, Vol.34, No.3, 1992, ss.35–36.

³ A.e.

⁴Andrew Sayer, “Postfordism in Question”, **International Journal of Urban and Regional Research**, Vol.13, No.4, 1989, s.668’den aktaran İlker Belek, **Post Kapitalist Paradigmalar**, Sorun Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1999, s.661.

⁵Angel M. Sanchez, v.d., “Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance”, **Personnel Review**, Vol. 36, No.1, 2007, s. 43.

Örgütlerde 1980'lerden sonra esneklik uygulamaları giderek önem kazanmıştır. 1986 yılında OECD tarafından hazırlanan Dahrendorf Raporu'nda esneklik "sistemlerin, örgütlerin ve/veya bireylerin yeni yapılanmalar ve davranış biçimleri geliştirerek değişen koşullara başarılı bir şekilde uyum gösterme becerisidir" şeklinde tanımlanmıştır. Esneklik sadece değişen koşullara uyum göstermeyi değil, yeni ürünler geliştirmeyi, yeni pazarlar bulmayı ve işgücünün ileride olabilecek gelişmelere uygun özelliklere sahip olmasını sağlayan faaliyetleri de içine almaktadır.⁶

Esnekliğin teknolojik esneklik, sistem esnekliği, örgütsel esneklik, işgücü esnekliği olmak üzere dört farklı alanda gerçekleştiği belirtilmektedir.⁷ Teknolojik esneklikte teknoloji, fiziksel teknolojiyi ve teknolojinin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili tüm bilgileri kavramın esneklik yönü ise, gelişen teknolojinin, önceden planlanan uygulama alanı dışında, farklı alanlarda da kullanabilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir. Sistem esnekliğine gelindiğinde, örgütün faaliyette bulunduğu sistemler göz önüne serilmektedir. Örneğin ülke ekonomisi, dünya ekonomisi, bölge ekonomisi v.b. gibi sistemlerin esnekliği ifade edilir.⁸

Örgütsel esneklik ise iç ve dış esneklik olmak üzere iki grupta incelenebilir. Dış esneklik, yöneticilerin dış çevreyi etkileyerek örgütlerin değişimlerden daha az etkilenmesini sağlama, iç esneklik de yöneticilerin dış çevrenin değişen taleplerine örgütlerin uyum sağlayabilmesine yardımcı olma becerisini ifade etmektedir.⁹ Son olarak örgütsel iç esnekliğin bir alt boyutu olarak da görülen işgücü esnekliği kavramı ise, işgörenlerin çeşitli işleri, görevleri yapabilme becerisinde ve isteğinde olması ve/veya örgütlerin talepteki değişimlere göre işgücü miktarını

⁶Charles S. Englehardt, Peter R. Simmons, "Organizational Flexibility for a Changing World", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, 2002, s.113.

⁷Stephen Procter, Stephen Ackroyd, "Flexibility", **Contemporary Human Resource Management**, Ed. Tom Redman, Adrian Wilkinson, Prentice Hall, Second Edition, 2006, s.473.

⁸ A.e.

⁹ Heh J. Huang, John B. Cullen, "Labor Flexibility and Related HRM Practices: A Study of Large Taiwanese Manufacturers", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.18, No.1, 2001, ss.33-34.

ayarlayabilmeleri olarak tanımlanmaktadır.¹⁰ Çalışmamızda incelenen esneklik türü işgücü esnekliği olup, bu kavram ileriki bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.2. Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı

Endüstri ilişkileri başka bir ifadeyle işçi-işveren ilişkileri, 1768 yılında İngiltere’de James Watt’ın buhar makinesini bulmasıyla başlayan sanayi devrimiyle ortaya çıkmıştır.¹¹ 18yy’dan günümüze kadar endüstri ilişkileri,

- Serbestlik Dönem,
- Müdahaleci Dönem,
- Esneklik Dönemi olarak üç ayrı dönemde incelenmektedir

Serbestlik dönemi olarak tanımlanan birinci dönemde sanayi devrimi başlamış, fabrika sanayisi kurulmuş, kitle üretimine geçilmiştir. Yeni doğan endüstri, vasıflı işgücünü küçük zanaat işlerinden, vasıfsız işgücünü de kırsal bölgelerden şehirlere getirerek yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkarmıştır.¹² Yeni işçi sınıfı, şehrin varoşlarındaki kötü yaşama şartlarına ilaveten, uzun süreli çalışma, düşük ücretler, kadın ve çocuk istismarı, artan iş kazaları ve hastalıklara maruz kalmışlardır.¹³ Liberalizm görüşünün etkisiyle çalışma ilişkilerine müdahale edilmemiş, işveren karşısında güçsüz ve örgütsüz olan işgörenlerin çalışma koşulları gitgide daha da kötüleşmiştir. İşgörenler bu duruma karşı bir tepki oluşturmuş ve devlet desteğini yanlarına almışlardır. Devlet bir yandan toplu ilişkiler sistemine geçişi sağlamak için işgörenlere iktisadi güç kazandıracak sendika kurma hakkını vermiş, diğer yandan insanca yaşamalarını sağlayacak sosyal mevzuatı yürürlüğe koymuştur. Bunun sonucunda endüstri ilişkileri tarihinde serbestlik dönemi sona ermiş, müdahaleci dönem etkisini göstermeye başlamıştır.¹⁴

¹⁰ Corinne Karuppan, “Strategies to Foster Labour Flexibility”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.53, No.6, 2004, s.533.

¹¹ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1994, s.10.

¹² **A.e.**

¹³ **A.e.**, s.11.

¹⁴ **A.e.**, s.15

Müdahaleci dönem boyunca Fordist üretim sistemleri ile kitlesel üretim yaygınlık kazanmıştır. Bu dönemde büyük örgütlerin ve sendikaların uzlaşmaları sonucu işgörenlere yüksek ücret ve iş güvencesi sağlanmıştır. İşgörenlerin yüksek ücret ve iş güvencesine sahip olmasıyla kitlesel tüketim artmıştır.¹⁵ Ayrıca hükümetler vergilerde indirim yaparak veya işgörenlerin harcamalarını artırarak kitlesel tüketimi canlı tutmaya çalışmışlardır.¹⁶

Kitlesel üretim/tüketimin sembolü olan Fordizmin başlangıç yılı 1914 olarak kabul edilebilir. Bu tarihte Henry Ford, işgörene sekiz saatlik bir işgünü için beş dolar ücret vermeye başlamıştır. Ford sekiz saatlik beş dolarlık işgünüyle, işgörenin maksimum üretkenliğini sağlamayı, sürdürmeyi ve örgütlerin piyasaya sundukları kitlesel üretim ürünlerini alabilecek gelire ve boş zamana sahip olmasını hedeflemiştir.¹⁷

Fordist üretim sistemi kitlesel üretimi/tüketimi canlı tutarken, işgücü piyasalarında ve üretim süreçlerinde mikro ve makro düzeyde katılığa neden olmuştur. Makro düzeyde katılık, ulusal ve uluslararası işgücü piyasalarının çok fazla düzenlemelere sahip olmasını ifade ederken, mikro düzeydeki katılık, işverenlerin içsel işgücü piyasasına uyguladığı katı düzenlemeleri ve sendikaların baskılarıyla daha da artan katılığı ifade etmektedir.¹⁸ Müdahaleci dönemde, işgücü piyasalarında esnek olmayan katı yapılar istihdamın gelişimine engel olmuş ve hükümetlerin uygulamakta oldukları sosyal güvenlik sistemleri işsizliği teşvik etmiştir.¹⁹

1970’lerdeki ekonomik durgunluk OECD ülkelerinin çoğunda enflasyonun artmasına ve 1973’deki birinci petrol krizine neden olmuştur. Enflasyonun giderek artması sonucu 1979’da ikinci petrol krizi ortaya çıkmıştır. Krizlerle birlikte özellikle

¹⁵Andrew Friedman, “Microregulation and Post-Fordism: Critique and Development of Regulation Theory”, **New Political Economy**, Vol.5, No.1, 2000, ss.59–60.

¹⁶Gökhan Torlak, “Understanding the Nature of Transition of Organizational Forms in the Contemporary World”, **Journal of Economic and Social Research**, Vol.4, No.2, s.35.

¹⁷David Harvey, **Postmodernliğin Durumu**, Metis Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, Kasım 2006, ss.147–148.

¹⁸Hazel Conley, “Modernization or Casualisation? Numerical Flexibility in Public Services”, **Capital&Class**, Vol.89, 2006, s.33.

¹⁹ M.G. Marshall, “Flexible Specialization, Supply-Side Institutionalism and the Nature of Work System”, **Review of Social Economy**, Vol.57, No.2, 1999, ss.202–203.

örgütlerde katılık giderek azalmıştır.²⁰ 1970’li yılların sonları ve 1980’li yılların ortalarına doğru gelindikçe örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeni pazarların yaratılması, sınırların kalkması, yabancı yatırımların artması bir gereklilik oluşturmuştur.²¹ Bu yıllara kadar yaygın olan tam günlük standart istihdam şeklini benimseyen Fordist üretim yapısı artık önemini yitirmeye başlamıştır. Hükümetler, işçi-işveren ilişkisine daha az müdahale etmeye, sendikaların gücü azaltılmaya, işgörenlere daha fazla özgürlük tanınmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda müdahaleci dönemin sona ermesiyle esnek çalışma modellerinin benimsendiği esneklik dönemi başlamıştır.²²

Ayrıca ekonominin ve ticaretin giderek küreselleşmesi, yeni teknolojiler, ilerlemiş iletişim teknikleri, artan uluslararası rekabet ve bilgi-enformasyon toplumunun ortaya çıkışı örgütlerde esneklik dönemine geçişi zorunlu kılmıştır.²³ Farklı ülkelerdeki işgücü piyasaları, iş hukuku, endüstri ilişkileri belirtilen bu gelişmelerden etkilenmiş ve işgücü piyasaları daha esnek hale gelmeye başlamıştır.²⁴ Esneklik dönemi olarak ifade edilen bu dönem çalışma hayatında geleneksel istihdam yapılarından, atipik istihdam yapılarına başka bir ifadeyle, esnek çalışma modellerine geçiş olarak tanımlanmaktadır.

1.3. Esneklik Kavramıyla İlgili Teoriler

Literatürde Düzenleme Yaklaşımı, Neo-Schumpeterian Yaklaşımı, Esnek Uzmanlaşma Yaklaşımı, 1970’li yıllarda Fordist üretim yapısının krize girmesini ve

²⁰ Charlie Dannreuther, Pascal Petit, “Post-Fordism, Beyond National Models: The Main Challenges for Regulation Theory”, **Competition and Change**, Vol.10, No.2, 2006, ss.105–106.

²¹ **A.e.**, s 106.

²² Paul Blyton, Miguel M. Martinez, “Industrial Relations and the Management of Flexibility: Factors Shaping Developments in Spain and the United Kingdom”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.6, No.2, 1995, ss.272-273.

²³ Mia Rönnar, “The Managerial Prerogative and the Employee’s Duty to Work: A Comparative Study of Functional Flexibility in Working Life”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.15, No.3, 2004, s.451.

²⁴ Jonathan Haskel, Barbara Kersley, Christopher Marin, “Labour Market Flexibility and Employment Adjustment: Micro Evidence from UK Establishments”, **Oxford Economic Papers**, Vol.49, No.3 1997, s 362.

krizi aşarken esnekliğin ortaya çıkışını açıklayan üç temel yaklaşım olarak yer almaktadır.

1.3.1. Düzenleme Yaklaşımı

Düzenleme yaklaşımı Fransız iktisatçılar tarafından, 1970’li yıllarda ortaya çıkan ve uzun süredir devam eden ekonomik durgunluğu ve değişimi açıklamaya çalışan bir teori olarak ortaya çıkmıştır.²⁵

Düzenleme yaklaşımı, birikim rejimi “the regime of accumulation” ve düzenleme tarzı “the mode of regulation” olarak adlandırılan iki kavram üzerinde durmaktadır. Birikim rejimi, sermaye birikiminin sağlanabilmesi için gerekli düzenlemeleri ifade etmektedir. Üretim ve tüketim döngüsünün uyum içinde sürekliliğinin sağlanması ve bunun sonucunda sermayenin birikmesini tanımlar. Düzenleme tarzı ise birikim rejiminin yani sermayenin sürekliliğini ve yeniden üretimi sağlayan kurumsal ve sosyo-ekonomik (çalışma hayatını şekillendiren hukuksal normlar, devletin benimsediği sosyal politika anlayışı, hükümet felsefeleri, sosyal beklentiler, tüketim kültürü v.b.) düzenlemeleri ifade etmektedir.²⁶ Birikim rejiminin krize girmesi yani sermayenin sürekliliğinin kesilmesi var olan düzenleme tarzıyla çözülemiyorsa birikim rejimi krize girer. Ancak yeni birikim rejimi ve düzenleme tarzı bu krizi çözümler.²⁷

Düzenleme yaklaşımı endüstri devriminden, günümüze kadar dört farklı birikim rejimi olduğunu ve her bir birikim rejimine ait işgücü rejiminin, devlet müdahalelerinin derecesinin, ekonomik düzenlemelerinin farklılık gösterdiğini belirtmektedir.²⁸ Birikim rejimleri; yaygın birikim, kitlesel tüketim olmaksızın yoğun

²⁵ Ash Amin, “Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition”, **Post-Fordism**, Ed: Ash Amin, Studies in Urban and Social Change, Published by Blackwell with the International Journal of Urban and Regional Research, Oxford UK&Cambridge USA, 1994, s.7.

²⁶ Gay Simpkin, “Putting Regulation Theory to Work in Industrial Relations”, **New Zealand Journal of Employment Relations**, Vol.31, No.2, 2006, s5, Amin, **a.g.m.**, s.8.

²⁷ **A.m.**

²⁸ Linda McDowell, “Life without Father and Ford: The New Gender of Post-Fordism”, **Transactions of the Institute of British Geographers**, Vol.16, No.4, 1991, s.402.

birikim (Taylorizm), kitlesel tüketimle birlikte yoğun birikim (Fordizm) ve dördüncü birikim rejimi olan Post-Fordist birikim rejimi olarak sıralanmaktadır.²⁹

Endüstri devrimini takiben, 1914'e kadar süren dönemde geçerli olan birikim rejimi yaygın birikimdir. Bu dönemde üretim ve sermaye miktarında çok fazla değişiklik olmadan, üretim kapasitesi artırılmıştır. Yaygın birikim rejiminde teknolojik değişimin zayıf, verimliliğin düşük ve sermaye birikiminin yaygın oluşu ön plana çıkmaktadır. Yaygın birikim modeli ile uyumlu işgücü rejimi, zanaat türü örgütlenmedir.³⁰

Kitlesel tüketim olmaksızın yoğun birikim rejimi diğer adıyla Taylorizm 20'yy başlarında ortaya çıkmıştır. Bu birikim rejimiyle birlikte kitlesel üretim artmaya başlamıştır. Buna rağmen satın alma gücünün çok fazla olmaması bu birikim rejimini krize sokmuştur.³¹ 1929 yılında ABD'de ortaya çıkan kriz, Taylorist birikim rejiminin ekonomiyi düzenleme işlevini artık yerine getiremediğini göstermiştir. Ünlü iktisatçı Keynes ekonominin talep yetersizliği nedeniyle istihdam düzeyi eksik kalacağından, toplam talep artırılmadıkça tam istihdama ulaşamayacağını belirtmiştir.³² Bu doğrultuda Keynes, tam istihdama ulaşamadığı sürece kitlesel tüketimin de sağlanamayacağını ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle, kitlesel üretimin ürettiği ürünleri satın alacak gelire sahip kişi sayısı yeterli olmadığından, kitlesel üretim krize girmiştir. Ayrıca yaşanan ekonomik kriz nedeniyle iş dünyası ilerleyememekte ve bunun yarattığı eksikliği devletin gidermesi gerekmektedir. Keynes, devletin işsiz kalması kaçınılmaz görülen bireyin satın alma gücünü doğrudan yatırımla ayakta tutması ve özel sektörün yeniden ilerlemesine öncülük etmesi gerektiğini ifade etmiştir.³³

²⁹ Paul Hirst, Jonathan Zeitlin, "Flexible Specialization and Post-Fordism: Theory, Evidence and Political Implications", **Economy and Society**, Vol.20, No.1, 1991, s.19.

³⁰ Alain Lipietz, "Behind the Crisis: The Exhaustion of a Regime of Accumulation, a Regulation School Perspective on Some French Empirical Works", **Review of Radical Political Economics**, Vol.18, No.1-2, 1986, s.16.

³¹ Lipietz, **a.g.m.**, s.17.

³² M. İlker Parasız, **İktisadın ABC'si**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 4. Baskı, Bursa 2000, s.239.

³³ Robert L. Heilbroner, **İktisat Düşünürleri**, Dost Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Şubat 2008, Ankara, ss.239-240.

Düzenleme yaklaşımına göre Taylorist yoğun birikim rejiminin krize girmesi, Fordist yoğun birikim rejimine geçişle çözülmüştür.³⁴ 1945-1970’li yılları kapsayan dönem, kitlesel üretimin ve kitlesel tüketimin öne çıktığı yoğun birikim rejimi Fordizm olarak nitelendirilmektedir Keynes yanlısı politikalarla, II. Dünya Savaşının ardından hızlı büyüme dönemine egemen olan Fordist yoğun birikim rejimine girilmiştir. Bu politikalarla özellikle Fordist düzenleme biçimleri ile yüksek sürekli artan gelire sahip çalışan sınıfın üretilen ürünleri satın alma gücü canlı tutulmaktaydı. Ayrıca devlet ücret düzeylerini ve çalışma koşullarını iş yasaları ile kurallaştırıp iş ilişkilerinin belirlenmesinde toplu iş ilişkilerinin ve toplu pazarlığın gündeme getirilmesini sağlamıştır.³⁵ Yoğun sermaye birikim süreci ile uyumlu işgücü rejimi, Taylorist ve ardından Fordist iş örgütlenmeleridir.³⁶

Düzenleme kuramına göre II. Dünya Savaşı sonrasında kitlesel üretim ile kitlesel tüketim arasındaki denge 20 yıl boyunca sağlanabilmiştir. Bu dengenin sağlanmasında sendikalar önemli rol oynamışlardır. Ücretler ve çalışma koşulları toplu pazarlık ve toplu sözleşmelerle düzenlenmiştir. Ayrıca sosyal güvenlik kurumları aracılığıyla çalışanlara işsizlik, hastalık, sakatlık, emeklilik gibi çalışamayacakları durumlarda da gelir sağlanmış ve çalışanlar tüketim normlarını kısmen de olsa sürdürebilmiştir.³⁷

1960’ların sonlarından itibaren sosyal ve ekonomik dengelerin bozulmasıyla Fordist yoğun birikim rejimi krize girmeye başlamıştır. Düzenleme okulu, Fordizmin krizinde aşağıdaki faktörlerin etkisi olduğunu belirtmektedir:³⁸

- Kitlesel üretiminin yaygınlaşması sonucunda uluslararası rekabetin artması,
- Kitlesel üretim/tüketim paradigmasının iflas etmesi,
- Tüketici eğilimlerinin çeşitlenmesi sonucunda kitlesel üretim yöntemlerinin, bu yeni gelişen eğilimlerin tatmininde yetersiz kalması,

³⁴ A.e.

³⁵ Friedman, **a.g.m.**, s.60.

³⁶ Lipietz, **a.g.m.**, s.17.

³⁷ Hacer Ansal, “Esneklik: Fordizmden Post-Fordizme Dönüşümün Anahtarı,” **Petrol İş Sendikası 95-96 Yıllığı**, 1996, s.649.

³⁸ Belek, **a.g.e.**, s.253.

- Nüfusun yaşlanması, emekli sayısının önemli oranda artması,
- Devletin sosyal harcamalarının artması.

Düzenleme yaklaşımı'na göre, Post-Fordist birikim rejimi, kitlesel üretim/kitlesel tüketim paradigmasının krize girmesine bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemdeki kriz sermayenin birikmemesine neden olmaktaydı. Post-Fordist yaklaşımına göre, yeni üretim metotlarının, alanlarının, daha esnek ve uzmanlaşmaya dayanan iş yapılarının, yeni tarz yönetim biçimlerinin öne çıkması ve sendikaların gücünün azalmasıyla krizin aşılabileceği belirtmektedir.³⁹ Post-Fordizm birikim rejimiyle uyumlu işgücü rejimi ise esnek çalışma modelleridir.

Post-Fordist birikim rejiminin özellikleri, üretimde yerelleşme eğilimi, alt işveren uygulamalarının artışı ile küçük işletmelerin yaygınlaşması, hizmet sektörünün ekonomik alanda giderek genişlemesi, teknolojik gelişme sayesinde işgücüne olan ihtiyacın azalması ve istihdam ilişkilerinin esnek yapılara dönüşmesi olarak sıralanabilir.⁴⁰ Yeni düzenleme rejiminde işgücünün esnekliği ve yaratıcılığı önem kazanmaktadır. Örgütlerdeki katılığı azaltmak için işgücü, temel ve ikincil işgücü olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütlerde temel işgücü standart tam zamanlı statüde istihdam edilirken, ikincil işgücü standart olmayan atipik statüde istihdam edilmektedir.⁴¹

1.3.2. Neo-Schumpeterian Yaklaşım

Neo-Schumpeterian teori düzenleme yaklaşımı kadar derin bir teori olmamakla birlikte, her iki teori arasında benzerlikler bulunmaktadır. Düzenleme yaklaşımının savunucularından olan Boyer her iki teorinin kapitalizmin gelişimi ve Fordizmin özelliklerini açıklarken benzerlik gösterdiğini belirtmiştir. Düzenlemecilerin birikim rejimi, bu yaklaşımda tekno-ekonomik paradigma, düzenleme rejimi ise sosyal-

³⁹ Fiona Williams, "Social Relations, Welfare, the Post-Fordism Debate", **Towards a Post-Fordism Welfare State**, Ed. R. Burrows, B. Loader, Routledge, 2004, s.51.

⁴⁰ Belek, **a.g.e.**, s.224.

⁴¹ Friedman, **a.g.e.**, s.70.

kurumsal altyapı olarak adlandırılmaktadır. İki teori arasında farklılığı yaratan nokta ise, Neo-Schumpeterian yaklaşımın her bir dönemin başka bir deyişle dalganın, başlamasını ve sürdürülmesini teknolojiyle açıklamasıdır.⁴²

1980'lerin ortalarında Freeman, Perez ve arkadaşları tarafından geliştirilen teori, 1920'lerdeki Kondratiev'in kapitalist ekonominin gelişimini açıklayan uzun dalgalar yaklaşımına ve 1930'lardaki Schumpeter'in teknolojik buluş teorisine dayanmaktadır.⁴³ Schumpeter, örgütlerin teknolojinin yardımı ile üretimi yeni ve daha ucuz yöntemlerle gerçekleştirdiklerinde ayakta kalabileceklerini ifade etmiştir.⁴⁴

Konradiev 1920'lerde kapitalist ekonomilerin her elli yıllık bir dönemde yükselip, krize gireceğini ileri sürmüştür. Bu dönemleri dalga olarak ele alan Konradiev'e göre, bir dalgadan diğerine geçiş, yeni bir yatırımla, yaratıcılıkla ortaya çıkmaktadır. Freeman ve Perez'e göre teorinin temelini oluşturan dalgalar aşağıdaki gibidir:⁴⁵

- 1.dalga: 1770 ve 1840 arası; endüstri devrimi ve tekstilde fabrika üretimine geçiş,
- 2.dalga: 1840 ve 1890 arası; buhar makinesinin icadı ve demiryolu teknolojisinin gelişmesi ve ardından birinci depresyon,
- 3.dalga: 1890 ve 1940 arası; elektrikli ağır sanayi ve ardından ikinci depresyon,
- 4.dalga: 1940 ve 1990 arası; Keynes yanlı politikaların uygulanması ve ardından Fordizm kitle üretimi,
- 5.dalga: 1990'larda ortaya çıkan bilgi ve iletişim teknolojisine dayanan post-fordizm,

Neo-Schumpeter analizde, Kondratiev'in dördüncü dalga boyu olan kitlesel üretimdeki teknolojik rejimin, II. Dünya Savaşından sonraki dönemde düşük

⁴² Amin, **a.g.m.**, s.11.

⁴³ **A.e.**, s.12.

⁴⁴ Heilbroner, **a.g.e.**, s.256.

⁴⁵ Chris Freeman, Luc Sote, **Yenilik İktisadi**, Çev. Ergun Türkcan, 4. Baskı, Tübitak Yayınları, Ankara, 2004, s.23.

maliyetli petrole ve enerji yoğun malzemelere dayandığı belirtilmektedir.⁴⁶ Ancak 1973 yılındaki petrol şokuyla düşük maliyetli petrol imkanı ortadan kalkmış, dördüncü dalga olan Fordist kitlesel üretim krize girmiştir. Bu krizin aşılması için yeni bir yaklaşımın gerekliliği ortaya çıkmıştır.⁴⁷

Neo-Schumpeter teoride, yeni teknolojik paradigmanın en önemli kavramlarından biri olarak esneklik gösterilmektedir. Esnek sistemler sayesinde hızlı teknik değişimin daha az masraflı ve daha az riskli olduğu belirtilmekte ve ürünleri yerel koşullara ayarlamak ve/veya farklı tüketici gruplarının beğenilerine göre farklılaştırmak mümkün olmaktadır.⁴⁸ Ayrıca esnek çalışma süreleri, çalışma sürelerinin azaltılması, yeniden eğitim sistemlerinin düzenlenmesi, devlet ve örgüt yönetimlerindeki merkezîyetçi yanların azaltılması gibi konular da Neo-Schumpeter yaklaşımının ortaya koyduğu esneklikle ilgili kavramlardır.⁴⁹ Bu doğrultuda beşinci dalga boyunu belirleyen teknolojik gelişim unsuru esneklik olarak ortaya çıkmaktadır.

Neo-Schumpeter teoriye getirilen en önemli eleştiri ise, her bir dalganın ortaya çıkmasına neden olan ekonomik gelişme ve büyümenin, sosyal, örgütsel ve piyasadaki gelişmelerden daha çok, üretim ürün ve iletişimdeki teknolojik gelişmelere bağımlı olduğunu ileri sürmesidir. Başka bir ifadeyle, teorinin makro ekonomik gelişmeleri sadece teknolojik gelişmelerle açıklamaya çalışması teorinin yetersiz görülmesine neden olmaktadır.⁵⁰

⁴⁶ Amin, **a.g.m.**, s.12.

⁴⁷ Dannreuther, Petit, **a.g.m.**, s.105.

⁴⁸ Erol Taymaz, “Kriz ve Teknoloji”, toplum ve Bilim, Sayı. 56-61, 1993, s.16.

⁴⁹ **A.e.**, s.17.

⁵⁰ Amin, **a.g.m.**, s.13.

1.3.3. Esnek Uzmanlaşma Yaklaşımı

Michael Piore ve Charles Sabel 1984 yılında yayınlanan İkinci Endüstriyel Yol Ayrımı (The Second Industrial Divide) adlı kitaplarında, işgücünün niteliğinde meydana gelen değişikliği esnek uzmanlaşma olarak tanımlamışlardır. Piore ve Sabel bu eserlerinde birinci endüstri devrimi olarak kitlesel üretimi, ikinci endüstri devrimi olarak ise esnek üretimi ele almışlardır. Bu yazarlar, kitlesel üretimle yarı vasıflı işgücü ve özel amaçlı iş makineleriyle standart ürünler üretilirken, esnek üretimle vasıflı işgücüyle, genel amaçlı iş makineleri kullanılarak müşterinin isteğine göre düzenlenmiş ürünlerin üretilmekte olduğunu belirtmişlerdir.⁵¹

Birinci endüstri devrimi 19'yy da ABD'de ve İngiltere'de kitlesel üretimin ortaya çıktığı döneme rastlamaktadır. Özellikle 1920'lerde ve 1930'larda Keynezyen politikaların da uygulanmasıyla talebin sürekliliği sağlanmış ve kitlesel üretim şekli, zanaata dayalı üretimi sınırlamıştır. Taylorist-Fordist çalışma organizasyonu olarak tanımlanan bu dönem derin işbölümü, emeğin basitleştirilmesi, çok miktarda standardize üretim ile açıklanmaktadır.

1960'larda ve 1970'lerdeki sosyal karışıklık, petrol krizi, yüksek faiz oranları, ekonomik durgunluk gibi nedenler ikinci endüstriyel bölünmeyi doğurmuştur. Bu dönemde Piore ve Sabel kitlesel üretimin/tüketimin krize girdiğini, piyasanın standart ürünlere doyduğunu, arzın fazlalığı karşında talebin yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir.⁵² Aynı yazarlar talep krizini aşmak için örgütlerin, kitlesel üretim yerine esnek uzmanlaşmaya dayanan küçük ölçekli üretime geçmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.⁵³

⁵¹Ken Starkey, Christopher Barnatt, "Flexible Specialization and Reconfiguration of Television Production in the UK", **Technology Analysis&Strategic Management**, Vol.19, No.3, 1997, s.271.

⁵²Giandemetrio Marangoni, Stefano Solari, "Flexible Specialization 20 Years On: How the Good Industrial Districts in Italy Have Lost Their Momentum", **Competition & Change**, Vol.10, No.1, 2006, ss.73-74.

⁵³ Suzette Dyerr, "Flexibility Models: A Critical Analysis", **International Journal of Manpower**, Vol. 19, No.4, 1998, s. 225.

Esnek uzmanlaşan örgütler ilk olarak Kuzey İtalya’da ortaya çıkmıştır. Bu örgütler küçük veya aile işletmeleri olarak büyük ölçekli örgütlerin bulunduğu merkezlerin çevrelerinde yer alan bölgelerde kurulmuştur. 1970’lerdeki ekonomik krizle birlikte bu örgütlerin önemi giderek artmıştır.⁵⁴ Esnek uzmanlaşan örgütler, yaratıcılık becerisine sahip vasıflı işgücünü kullanarak, değişik müşteri taleplerine kısa zamanda cevap verebilmektedirler. Bu tip örgütler kümeler halinde şebekeleşerek formal veya formal olmayan yollarla, işgücünü, yeni fikirleri ve teknolojik gelişmeleri paylaşmaktadırlar. Bu doğrultuda örgütün karlılığı da artmaktadır.⁵⁵ Ayrıca teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve esnek çalışma modellerinin uygulamada yaygınlık göstermesi, küçük ölçekli örgütlerin zarara girmeden düşük düzeyde seri üretim yapmalarına olanak sağlamaktadır.⁵⁶

Esnek uzmanlaşma teknolojinin yardımıyla, çeşitlenen ve çabuk değişen piyasalara özel siparişleri sağlayan vasıflı zanaat üretiminin yeni biçimidir. Esnek uzmanlaşma yaklaşımında esneklik kavramı, hem bilimsel ve teknolojik gelişmelerin sonunda üretim sistemlerinin esnekleşmesini, hem de işgücünün esnekleşmesini kapsamaktadır.⁵⁷ İşgücü esnekleşmesi özellikle fonksiyonel esnekliğin uygulamada görülmesi ile işgücü piyasasında ve işgücü sürecinde yeniden yapılanma, çok yönlülük ve yeni teknolojinin üretime daha çok uyum gösterebilmesini ifade etmektedir. Uzmanlaşma kavramı ise, işgücünün çok işlevli olmasıyla birlikte yaptığı her işi en iyi şekilde tamamlayabilmesini ifade etmektedir.⁵⁸

Piore ve Sabel günümüzde başarılı rekabet için örgütlerin, vasıflı işgücü ile teknolojiyi bir arada kullanmaları gerektiğini temelde üç nedene bağlamışlardır.⁵⁹ Bu nedenler;

⁵⁴ Belek, **a.g.e.**, s.113.

⁵⁵ **A.e.**, s.115.

⁵⁶ Amin, **a.g.e.**, s.15.

⁵⁷ Jeffrey James, Ajit Bhalla, “Flexible Specialization, New Technologies and Future Industrialization in Developing Countries”, **Futures**, Vol. 25, No. 6, 1993, s.723.

⁵⁸ Marshall, **a.g.e.**, s.201.

⁵⁹ Harley Shaiken, Stephen Herzenberg, Sarah Kuhn, “The Work Process under More Flexible Production”, **Industrial Relations**, Vol. 25, No.2, 1986, s.167.

- Örgütlerin küçük ölçekli üretimde, hatasız ürüne ulaşmak için çok fazla deneme fırsatları olmadığından işgücünün vasıflı olmasının büyük önem taşıması,
- Vasıflı işgücünün bilgisinin süreç ve ürün geliştirmede bir gereklilik oluşturması,
- Örgütler yeni ürünler geliştirdikçe, işgücünün bu ürünleri zamanında hatasız üretebilecek bilgi, beceri, öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır.

Esnek uzmanlaşan örgütlerde amaç, değişen piyasa şartlarında hayatta kalmak ve kar elde edebilmektir. Örgütler işgücü esnekliğinin türleri olan fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik (esnek çalışma modelleri) ve uzaklaştırma stratejileri uygulayarak devamlı değişen taleplere tam zamanında cevap verebilmektedirler.⁶⁰ Ayrıca örgütler değişen müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmek için gelişmiş teknolojilerden yararlanmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler esnek çalışmanın uygulanmasını mümkün hale getirmekte ve teknolojik gelişmeler arttıkça esneklik uygulamaları da artmaktadır.⁶¹

Birçok sektörde esnek uzmanlaşan örgütlerin yaygınlık kazanmasıyla yeni işler ortaya çıkmakta, işgücü-işveren ilişkileri, çalışma saatleri ve ücret ilişkileri de değişmektedir. Bu tip üretim yapan örgütler, esnek işgücü uygulamaları ve teknolojinin yardımıyla, müşteri/tüketici talebinin çeşitlenen ve değişen isteklerine uygun ürün geliştire bilmektedirler.⁶²

⁶⁰ Jürgen Esssletzbichler, “From Mass Production to Flexible Specialization: The Sectoral and Geographical Extent of Contract Work in US Manufacturing, 1963-1997”, **Regional Studies**, Vol.37, No.8, 2003, ss.756-754.

⁶¹ Starkey, Barnatt, **a.g.m.**, s.271.

⁶² Susan Christophersen, Michael Storper, “The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry”, **Industrial and Labor Review**, Vol.42, No.3, 1989, ss.341–346.

1.4. İşgücü Esneklik Kavramı

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından 1970'li yıllara kadar süren dönemde, Fordismin başarılı bir üretim metodu olduğu görülmektedir. Fakat 1970'li yıllarda Fordismin simgesi olan kitlesel üretim/tüketim paradigmasının krize girmesi örgüt yapıları, üretim metotları ve işçi-işveren ilişkilerinin değişmesine neden olmuştur. Fordist dönemde yaygın olan geleneksel istihdam yapıları, yani tam zamanlı, sürekli, iş güvencesi sunan iş sözleşmeleri hem işveren, hem de işgören açısından önemini yitirmeye başlamıştır. Fordist üretim sisteminin krizden çıkması için esneklik bir çözüm olmuş ve Post-Fordist dönem olarak adlandırılan yeni dönemde işgücünde esneklik uygulamaları dikkat çekmeye başlamıştır.⁶³

Bu yeni dönemde esnek firma modeli örgütlere işgücü esnekliği sağlayacak örgütsel yapının bir türünü oluşturmaktadır. Esnek firma modeli Atkinson ve Meager tarafından 1984 yılında İnsan Gücü Araştırmaları Enstitüsünde (Institute of Manpower Studies) geliştirilmiş ve işgücü esnekliği akademik dünyada tartışılmaya başlanmıştır. Atkinson, örgütlerde fonksiyonel, sayısal ve ücret esnekliği olmak üzere üç tip esneklik uygulamasının görüldüğünü belirtmiştir.⁶⁴

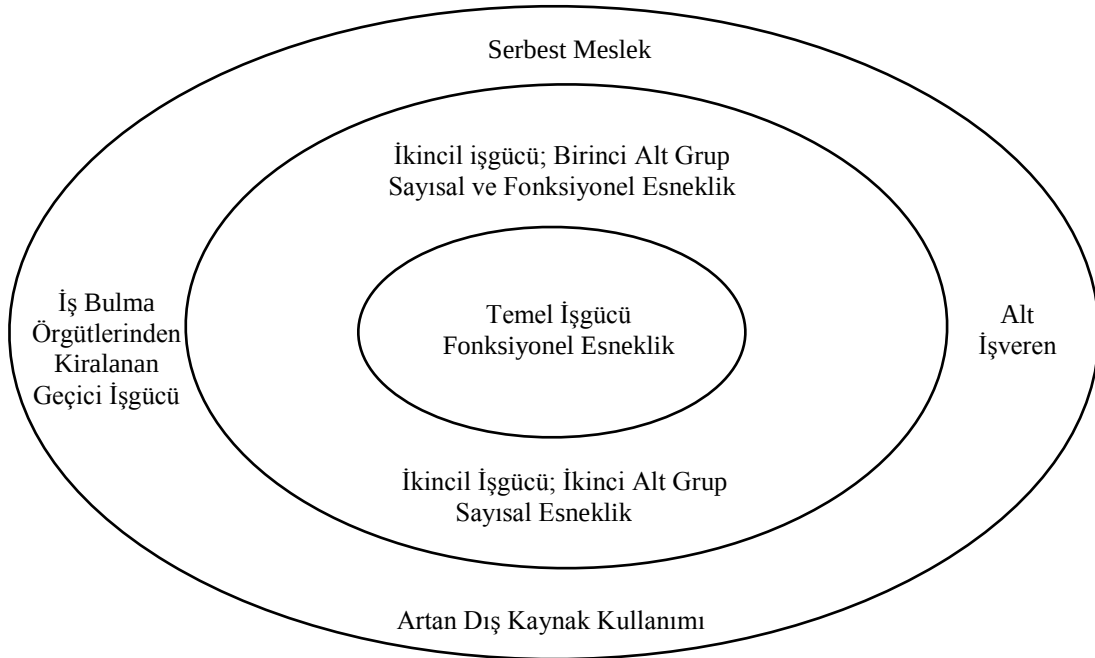
Şekil 1.1'de görüldüğü gibi Atkinson'un esnek firma modeline göre, örgütler talep değişiklikleri, konjonktürel dalgalanmalar ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilmeleri için istihdam ettirdikleri işgücünü, "Birincil/Temel/Çekirdek İşgücü" (Core Workforce) ve "İkincil İşgücü" (Peripheral Workforce) olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır.⁶⁵ Temel işgücü "tam zamanlı, sürekli statüye, iş güvencesine sahip ve kurumun uzun vadeli geleceği için merkezi önem taşıyan" örgüte bağlılıkları ve motivasyonları yüksek düzeyde olan işgörenlerden oluşmaktadır. İş

⁶³ Manfred Fuchs, "Changing Employment Relations, New Organizational Models and the Capability to Use Idiosyncratic Knowledge", **Journal of European Industrial Training**, Vol.26, No.2, 2002, ss.157-158.

⁶⁴ Noreen Clifford, Michael Morley, Patrick Gunnigle, "Part-time Work in Europe", **Employee Relations**, Vol.19, No.6, 1997, s.557.

⁶⁵ Meria Valverde, Olga Tregaskis, Chris Brewster, "Labor Flexibility and Firm Performance", **IAER**, Vol.6, No.4, November 2006, s.651.

güvencesi, yükselme ve yeni beceri edinme şansı daha yüksek olan, emeklilik, sigorta ve başka tür haklara sahip olan bu gruptan, kendini değişen koşullara uydurma kapasitesi, esneklik ve gerekirse coğrafi hareketliliğe sahip olması beklenmektedir. Örgütlerde temel işgünün fonksiyonel esnekliğe sahip olması beklenir. İkincil işgücü örgütlerin işgücü maliyetlerini azaltırken, beceri çeşitliliği sağlamak amacıyla istihdam ettikleri işgörenleri yani sayısal esneklik uygulaması sonucu istihdam edilen işgörenleri içine almaktadır.⁶⁶ İkincil işgücü iki alt gruptan oluşmaktadır. Birinci alt grup büro işi, sekreterlik, rutin işler ve daha az vasıflı bedensel işler gibi işgücü piyasasında her an bulunabilecek tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır Bu grubun temel işgücüne kıyasla kariyer ilerleme olanakları daha düşük, işgücü devir oranı ise daha yüksek olmaktadır. İkinci alt grup ilk gruptan daha düşük iş güvencesine sahip olup, kısmi süreli statüde çalışan, belirli süreli sözleşmeyle çalışan, geçici statüde çalışan, taşeron firma aracılığıyla çalışan işgörenleri ve stajyerleri kapsamaktadır.⁶⁷



Şekil 1.1:Atkinson'un Esnek Firma Modeli

⁶⁶ Michael Morley, Patrick Gunnigle, Noreen Haraty, "Developments in Flexible Working Practices in the Republic of Ireland", **International Journal of Manpower**, Vol.16, No.8, 1995, s.39, Paul L. Nesbit, "HRM and The Flexible Firms with High Performance Work Cultures Utilize Peripheral Work Arrangements?", **International Journal of Employment Studies**, Vol.13, No.2, 2005, ss.2-3.

⁶⁷ Harley, **a.g.e.**, s.175.

İşgücü esnekliği bir işletmenin işgücü miktarını ve zamanlamasını, talebe göre düzenlemesi, ücret düzeyini üretkenlik ve ödeme gücüne göre ayarlaması ve işgücünü talepteki değişmelere göre farklı işlerde görevlendirmesi olarak ifade edilebilir. Örgütlerin bu tür uygulamaları yapabilmeleri istihdam biçimlerinde, çalışma sürelerinde, ücret sistemlerinde ve işin organizasyonunda değişikliklere gitmesiyle mümkün olabilir.⁶⁸

İşgücü esneklik uygulamalarının ortaya çıkmasında öncelikle, işverenin ekonomik kaygıları önemli yer tutmaktadır. 1960'ların sonu ve 1970'lerin başlarındaki Fordist üretim sisteminin sebep olduğu ekonomik krizi aşmak için işgücünde esneklik çözüm olarak ortaya çıkmıştır. İşverenler esnek işgücü ile işgücünün verimliliğini artırırken, işgücü maliyetlerini düşürmeye çalışmışlardır.⁶⁹ Günümüzde müşteri/tüketici isteklerinin çeşitlenmesi ve talepteki belirsizlikler, işgücü miktarında da belirsizliğe neden olmakta, bu da işvereni daha ucuz ve nicel bakımından çeşitlenebilen işgücünü elde etme yollarını itmektedir.⁷⁰

Öte yandan teknolojik değişikliklerin geçmişe göre çok hızlı olması, işgücünün bu değişikliklere uyum sağlaması, vasıflı olması, uzmanlaşması, karmaşık işleri ve/veya yeni işleri rahatlıkla yapabilmesini gerektirmektedir.⁷¹ Bu doğrultuda işveren açısından günümüzde artık tek tip, tam zamanlı statüde çalışan işgörenler yerine, esnek çalışabilen, çok yönlü becerilere sahip, nicel ve nitel yönden çeşitlenebilen işgörenlerin varlığı önem kazanmaktadır.

Artan müşteri/tüketici taleplerini karşılamak ve hizmet üretiminin çeşitlenmesi doğrultusunda örgütler 24 saat, yedi gün boyunca hiç durmadan çalışma düzenine

⁶⁸ Muneto Ozaki, **Negotiating Flexibility, The Role of the Social Partners and the State**, 2. Baskı, International Labour Office, 2000, Geneva, s.2.

⁶⁹ Mary Creagh, Chris Brewster, "Identifying Good Practice in Flexible Working", **Employee Relations**, Vol.20, No.5, 1998, s.491.

⁷⁰ A.m.

⁷¹ A.m.

geçmeleri gerekmiş ve buna bağlantılı olarak işgücü esneklik uygulamaları ön planda yer almaya başlamaktadır.⁷²

Müdahaleci dönemdeki sendikaların baskısı sonucu yapılan toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleri ve çalışma ilişkilerinde işgörenleri korumaya yönelik hukuki düzenlemeler işgücü piyasalarında katılığa ve bunun sonucunda işsizliğe neden olmuştur. Buna karşılık esneklik uygulamaları ile ortaya çıkan yeni istihdam modellerinin işsizliği azalttığı yönünde görüşler bulunmaktadır..⁷³

Ayrıca işgücü esneklik uygulamalarıyla işgörenlerin çalışma şartları ve süreleri hakkında farklı beklentilerine cevap vermek mümkün olabilmektedir.⁷⁴ İşgörenler bu uygulamalarla işgücünün daha fazla serbest zamana sahip olduklarından, iş ve aile yaşamları arasında denge kurabildikleri ileri sürülebilir. Bir sonraki bölümde detaylı şekilde tanımlanacak işgücü esneklik uygulamaları ve esnek çalışma modelleri işgücüne aşağıda sıralanan yararları sağlamaktadır:⁷⁵

- Fonksiyonel esneklik ile çalıştığı örgüte özgü birçok beceriye sahip olur.
- Farklı işlerde çalışarak beceri çeşitliliği kazanır.
- Ücret esnekliğiyle motivasyonları artar.
- Kısmi zamanlı çalışma veya esnek çalışma süreleri ile iş ve aile yaşantısı arasındaki dengeyi olumlu yönde kurar.
- Geçici işler yaparak, hayat standardını korur.
- Evde çalışma, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modelleri işe gidiş-gelişteki zaman kaybını ve yol masrafını azaltır.

⁷² Münir Ekonomi, “Türk İş Hukuku’nda Esnekleşme Gereği”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Çeşme Altınyunus 27–31 Ekim 1993, s.58.

⁷³ Melvin Brodsky, “Labor Market Flexibility: A Changing International Perspective”, **Monthly Labor Review**, Vol.117, No.11, 1994, ss. 55-56

⁷⁴ Jouko Nitti, “Flexibility, Segmentation and Use of Labour in Finnish Retail Trade”, **Acta Sociologia**, Vol.33, No.4, 1990, s.373.

⁷⁵ Peter A. Reilly, “Balancing Flexibility-Meeting the Interests of Employer and Employee”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.7, No.1, 1998, s.17.

1.5. İşgücü Esneklik Türleri

İşgücü esneklik uygulamaları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, çeşitli biçimlerde geçmişten beri var olmaktadır. Esnek işgücü yeni bir kavram değildir. Yeni olan esnek işgücünün sayısının artması ve esnek işgücünün uygulandığı meslek gruplarının dağılımının çok daha fazla çeşitlilik göstermesidir.⁷⁶

İşgücü esneklik uygulamalarının temelini fonksiyonel-sayısal esneklik olarak iki farklı strateji oluşturmaya rağmen, uygulama açısından üzerinde durulan beş temel işgücü esneklik türü olduğu görülmektedir.⁷⁷ Bunlar:

- Fonksiyonel esneklik,
- Sayısal esneklik,
- Ücret esnekliği,
- Çalışma sürelerinde esneklik
- Uzaklaştırma stratejileri olarak sıralanmaktadır.

1.5.1. Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility)

Fonksiyonel esneklik, işgörenlerin örgüt içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesi, başka bir deyişle çok yönlü becerilere sahip işgörenlerin çok çeşitli işleri yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸ Fonksiyonel esneklikle birlikte örgütler Fordist-Taylorist iş yapılarından uzaklaşarak, işgörenlerin yetkilendirildiği, kararlara katıldığı, işler arasında yer değiştirdikleri, örgüte bağlılıklarının ve katkılarının arttığı ve örgüt performansının yükseldiği yeni iş yapılarına geçmektedirler.⁷⁹ Ayrıca örgütler fonksiyonel esneklik uygulamalarıyla ö dış kaynaklardan işgören ihtiyacını karşılamak yerine sahip olduğu işgörenlerle, yeni

⁷⁶ Richard Field, "The Flexible Workforce: Redefining the Role of HR", **Management Development Review**, Vol.9, No.1, 1996, s.6.

⁷⁷ Kallleberg, **a.g.m.**, s.480.

⁷⁸ Irini Voudouris, "The Co-Evolution of Functional and Numerical Flexibility: Do Technology and Networking Matter?", **New Technology Work and Employment**, Vol.22, No.3, 2007, s.226.

⁷⁹ Voudouris, **a.g.m.**, s.227.

üretim tekniklerine uyum sağlayarak değişik görevlerin aynı işgörenler tarafından yapılmasını sağlamaktadır.⁸⁰

Fonksiyonel esneklikle örgütün sahip oldukları işgörenleri en iyi ve verimli bir şekilde kullanmaları söz konusu olmaktadır. Bu esneklik örgütün sahip olduğu işgörenlerin sayısı ile ilgili değil, onların becerileri ve yetenekleriyle ilgilidir. Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamaları olan çapraz eğitim, iş dizaynı çalışmalarına çalışanların katılımı, çalışma grupları, iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonundan yararlanılarak; işgörenlerin bilgi beceri, karar-verme ve inisiyatif kullanabilme yetkilerinin artırılması sağlanabilmektedir.⁸¹

Ayrıca fonksiyonel esneklik, istihdam edilebilirlikle de ilişkili bir kavramdır. Kişi beceri çeşitliliğine ne kadar çok sahip olursa, istihdam edilebilirliği de o kadar gelişmektedir. Bu doğrultuda fonksiyonel esneklik, işgörenlerin farklı işleri ve görevleri yapabilme, farklı coğrafi bölgelerde çalışabilme, aynı departmanın farklı işlerini yapabilme becerisi ve isteğine sahip olması olarak tanımlandığında, işgörenlerin aynı örgütte veya farklı örgütlerde istihdam edilebilmesi kolaylaşmaktadır.⁸² Bu da işgörenlerin istihdam edilebilirliklerinin yükselmesine neden olmaktadır.

Örgütlerde fonksiyonel esneklik uygulamaları yatay ve dikey olarak grupların veya işlevlerin bütünleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yatay grup bütünleşmesi, işgücü grupları arasındaki örgüt içi iş bölümünün azaltılması için benzeri vasıflara sahip ve yaklaşık olarak aynı ücreti alan işgücünün bir grup oluşturmalarıdır. Dikey grup bütünleşmesi işverenlerin, kademeler arasındaki prim farkının yüksek olduğu durumlarda, yukarı doğru kaydırmanın getireceği maliyet artışlarını azaltmak için

⁸⁰ Clare Kelliher, Michael Riley, "Making Functional Flexibility Stick: An Assessment of the Outcomes for Stakeholders", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.14, No.5, 2002, s.237, Can Tuncay, "Yeni Çalışma Modelleri-Özellikle Fonksiyonel Esneklik", **Çalışma Hayatında Esneklik**, Mess Yayınları, Yayın No. 222, 1995, s. 22.

⁸¹ Voudouris, **a.g.m.**, s.227, Sypro Arvantis, "Models of Labor Flexibility at Firm Level: Are there any Implications for Performance and Innovation? Evidence for the Swiss Economy, **Industrial and Corporate Change**, Vol.14, No.6, 2005, s.995.

⁸² Mandy van der Velde, Peter van den Berg, "Managing Functional Flexibility in a Passenger Transport Firm", **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.4, 2003, ss.45-46.

kademeleri sadeleştirmeye yönelmesidir. Yatay işlevsel bütünleşme birbirine yakın işlevlerde çalışan değişik becerilere sahip işgücü grupları arasında işgücünün gidip gelmesidir. Dikey işlevsel bütünleşmede orta düzey yönetsel işlevlerin işgücüne devredilmesi ve işgücünün nitelikli ve yarı nitelikli farkını koruyarak tek bir grup olarak çalışmasıdır. Bu doğrultuda fonksiyonel esneklik uygulaması için en önemli koşullardan biri eğitim, diğeri ise beceri geliştirmeyi kısa sürede sağlayacak bir teknolojik alt yapının oluşturulmuş olmasıdır.⁸³ Örgütler fonksiyonel esneklik uygulamalarıyla gelecekte olan değişimlere daha hızlı cevap verebilmektedir. Ayrıca bu uygulamalar daha düşük kademelerde çalışan işgörenlerin dikey veya yatay işlevsel yönde becerileri arttırmakta ve bunun sonucunda denetleyici pozisyonda çalışan işgörenlerin sayısı azalmaktadır.⁸⁴

Fonksiyonel esnekliğin uygulanmasında talebin yapısı, yapılan işlerin yoğunluğu, işgörenlerin eğitim seviyesi ve değişikliğe karşı olan tutumları da önemli bir yer tutmaktadır. Belli bir ürüne talep azaldıkça o ürünü üreten işgörenler, talebin yoğun olduğu tarafa kaydırılabilir. Örgüt fonksiyonel esneklik uygulamasıyla işgörenlerin boşa geçen zamanını azaltarak, örgütün verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca fonksiyonel esneklik talepteki dalgalanmanın tahmin edilemediği durumlarda, bu dalgalanmaya en hızlı cevap veren işgücü esneklik uygulamasıdır. Talebin tahmin edildiği durumlarda diğer işgücü esneklik uygulamaları örgüt tarafından değerlendirilebilir.⁸⁵

Örgütlerde fonksiyonel esneklik uygulamaları sonucu;⁸⁶

- İşgücü kullanımının daha iyi organize edilmesi,
- İş tanımları genişletilerek yöneticiye işgücü hareketliliği açısından daha fazla karar verme imkanı tanınması,

⁸³Belek, **a.g.e.**, s.82., TİSK, “Çalışma Hayatında Esneklik“, **TİSK İnceleme Yayınları**, No 136, 1999, ss.20-21.

⁸⁴Andera Friedrich, v.d., “Functional Flexibility: Merely Reacting or Acting Strategically?”, **Employee Relations**, Vol.20, No.5, 1998, s.506.

⁸⁵Clare Kelliher, Michael Riley, “Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility”, **The Service Industries Journal**, Vol.23, No.4, September 2003, s.101.

⁸⁶Kelliher, Reilly, “Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility”, s.100.

- İşgörenlerin eğitimlerinin artırılması ve işgörenlerin daha fazla beceriye sahip olması,
- Teknolojik gelişimlerin ve yatırımların artması görülmektedir.

Bunun yanı sıra örgütlerde fonksiyonel esneklik uygulamalarını zorlaştıran bazı etmenler bulunmaktadır. Yöneticilerin fonksiyonel esneklik uygulamasında özellikle hangi işlerin etkin bir şekilde çalışanların becerilerini artırmaya yönelik olduğuna ve hangi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla buna destek sağlanacağına karar vermeleri gerekmektedir.⁸⁷ Ayrıca işgörenlerin becerileri artırmaya yönelik eğitim fırsatlarının sunulması, işgörenlerin eğitime gönderildiği sırada işten uzaklaşması ve bunun sonucunda üretimin düşmesi örgütlere ek bir maliyet getirmektedir. Yöneticiler bu ek maliyeti azaltmak için üretimin düşük olduğu dönemleri veya iş başı eğitimlerden yararlanmayı tercih edebilirler.⁸⁸

İşgören açısından fonksiyonel esneklik, iş güvencesi, monoton olmayan iş, kendilerinin gelişimine yönelik aktiviteler sağlarken, iş yoğunluğunun artmasına ve statü kaybına neden olabilmektedir. Ayrıca fonksiyonel esneklikle birlikte farklı meslekler, farklı iş grupları arasındaki diyaloglar artmaktadır.⁸⁹ 2002 yılında yapılan bir çalışmada işgörenlerin %70'i fonksiyonel esneklik uygulamalarından özellikle takım çalışması uygulamalarından sonra işlerini daha çok sevdiklerini belirtmişlerdir. 1995 yılında yapılan diğer bir çalışmada ise, geleneksel çalışan işgörenlerin fırsat verilirse, takım çalışmasını tercih edecekleri belirtilmiştir. Buna rağmen aynı çalışmada fonksiyonel esnek uygulamadan yararlanan işgörenlerin %10'unun, geleneksel iş yapılarını daha çok tercih ettikleri saptanmıştır.

⁸⁷ Friedrich, v.d., **a.g.m.**, s.506.

⁸⁸ Terry Desombre, v.d., "Re-Organizing Work Roles in Health Care: Evidence from the Implementation of Functional Flexibility", **British Journal of Management**, Vol.17, No.2, 2006, s.140.

⁸⁹ Kelliher, Riley, "Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility", s.103.

1.5.2. Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility)

Sayısal esneklik değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasalardaki talep değişikliklerine ve yeni üretim tekniklerine göre örgütlerin işgücünün miktarını belirleyebilme esnekliğine sahip olmasıdır.⁹⁰ Sayısal esneklik, örgütlerin işgörenleri işe alma ve çıkarmada kısıtlamalarının az olmasını ve bu konuda esnek davranabilmelerini göstermektedir.⁹¹

Örgütlerin sayısal esneklik uygulamalarını tercih etmelerindeki en önemli sebeplerinden biri, atipik istihdam edilen işgücünden yararlanarak işgücü maliyetlerini düşürmektir. Örgütler işgücü açığı olduğu dönemde, esnek statüde çalışan işgörenleri istihdam ederler ve bu işgörelere sadece çalıştıkları döneme ait ücretleri öderler. İşgücüne ihtiyaç sona erdiği anda bu işgörenleri işten çıkarırken hiç bir yasal tazminat yükümlülüğü ya da benzeri ödemeler söz konusu olmamaktadır. Bu da örgütleri tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenler yerine örgüt için daha az maliyetli olan esnek statüde çalışan işgörelere yöneltmektedir. Ayrıca, sayısal esneklik uygulamasıyla kısa ve/veya belirli süreliğine farklı becerilere sahip işgörenleri istihdam ederek konusunda uzman kişilere ulaşma fırsatı ve beceri çeşitliliği sağlamaktadır.⁹² Bununla birlikte örgütler sayısal esnekliği tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin yıllık izin ve ya doğum izni aldığı durumlarda ortaya çıkan işgücü açığını kapamak amacıyla da uygulayabilirler.⁹³

1980’li yıllardan itibaren ekonomik ve teknolojik gelişmeler örgütleri daha ucuz ve daha verimli üretim arayışlarına yöneltmektedir. Bu arayışların sonunda örgütler

⁹⁰ Paul L. Nesbit, “The Utilization of Part-Time and Casual Work for Managers, Professionals, General and Administrative Staff in Large Australian Organizations”, **Management Research News**, Vol.29, No.6, 2006, s.327.

⁹¹ Tziano Treu, “Labour Flexibility in Europe”, **International Labour Review**, Vol.131, No.4/5, 1992, s.498.

⁹² Torstein Nesheim, “Short-term Hires and the Leasing of Personnel in Norwegian Firms: Promoting Numerical Flexibility and Stability”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.19, No.3, 2003, s.316.

⁹³ Jacqueline O’Reilly, “Banking on Flexibility: A Comparison of the Use of Flexible Employment Strategies in the Retail Banking Sector in Britain and France”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 3, No.1, 1992, s.41.

rekabet edilebilirliğini sürdürmek için sayısal esneklik uygulamaları ile istihdamı dışsallaştırma yöntemlerini kullanmayı tercih edebilmektedirler. Bu yöntemlerle örgütlerin esnekliği arttırılmakta ve işverenler sayısal esneklik uygulaması sonucu ortaya çıkan atipik istihdam ilişkileri ile belirsiz süreli sözleşmeden doğan sorumluluklarından kurtulmaktadırlar. Sayısal esneklik uygulaması sonucu işe alınan işgörenler uzun süreli istihdam beklememekte ve işten çıkarıldıklarında örgüt hakkında olumsuz bir tutum geliştirmemektedirler.⁹⁴

Sayısal esneklik temel işgücü için uygulanabileceği gibi, esas itibariyle ikincil işgücü için uygun bir esneklik türüdür.⁹⁵ İstihdam esnekliği veya dış esneklik olarak adlandırılan sayısal esneklik, örgütün işyükü arttıkça dışarıdan işgücü temin etmesine, işyükü azaldığında bu işgücünü işten uzaklaştırması olarak da ifade edilmektedir. Sayısal esnekliğe kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, evde çalışma, geçici çalışma v.b. gibi atipik istihdam modelleri örnek olarak verilmektedir. Bu tip çalışan işgörenlerin yaptıkları işler, yetkilendirilmiş temel işgücünün yaptıkları işlere kıyasla, üst yönetim tarafından daha çok kontrol edilmektedir. Ayrıca atipik istihdam edilen işgörenler örgütlerin sunduğu eğitim olanaklarından, kariyer ilerleme fırsatlarından daha az yararlanmaktadırlar.⁹⁶

Tüm bunların yanı sıra örgütlerin, işyükündeki değişimlere elindeki işgücünün çalışma saatlerinde değişiklik yaparak cevap vermesi de sayısal esnekliğin bir türü olarak ele alınmaktadır. İç sayısal esneklik olarak ifade edilen bu uygulamaya fazla çalışma, çalışma saatlerinin azaltılması veya artırılması, yıllık iznin kaldırılması örnek olarak verilmektedir.⁹⁷

⁹⁴ Alison Davis-Blake, Brian Uzzi, "Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors", **Administrative Science Quarterly**, Vol.38, No.2, 1993, s.196.

⁹⁵ Kalleberg, **a.g.m.**, s.483.

⁹⁶ Paul N. Gooderham, Odd Nordhaug, "Flexibility in Norwegian and UK Firms: Competitive Pressure and Institutional Embeddedness", **Employee Relations**, Vol.19, No.6, 1997, s.571.

⁹⁷ Linda .J. Twiname, Maria Humphries, Kate Kearins, "Flexibility on Whose Terms?", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 19, No.3, 2006, s.337.

Literatürde fonksiyonel ve sayısal esnekliğin birbirinin yerine geçen veya birbirini tamamlayan uygulamalar olduğu hakkında iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşıma göre, örgütler sahip oldukları teknolojiye, büyüklüğe, yönetim yapısına, sendikanın etkisine göre, fonksiyonel veya sayısal esneklik uygulamalarından yalnızca birini seçip, örgütlerinde uygularlar.⁹⁸ Atkinson'un esnek firma modelin dayanağını oluşturan ikinci yaklaşımda ise, örgütlerde fonksiyonel ve sayısal esneklik uygulamalarının birbirini tamamlayan uygulamalar olduğu ortaya konulmaktadır.⁹⁹ Örgütler aynı anda işgücüne ilişkin stratejilerinde hem fonksiyonel, hem de sayısal esnekliği uygulamalarına yer vererek, artan rekabet karşısında verimlilik ile kaliteyi yükseltir ve işgücü maliyetlerin de azalmayı sağlarlar.¹⁰⁰ Bu modele göre, örgütler fonksiyonel, sayısal ve ücret esnekliğini aynı anda, aynı örgütte farklı işgücü gruplarına uygulayabilmektedirler. Bu uygulamalar sayesinde örgütler aynı anda fonksiyonel esneklikle iş güvencesine, örgüte ait becerilere sahip, sürekli statüde, motivasyonu ve bağlılığı yüksek olan temel işgücünü istihdam ederken, sayısal esneklikle yarı vasıflı ya da vasıfsız, geçici statüdeki ikincil işgücünü istihdam ederek işgücü maliyetlerinde azalma ve beceri çeşitliliği elde etmektedirler.¹⁰¹

Bununla birlikte artık esnek firma modelinin varsayımları gelişen ve hızla değişen dünyamızda yetersiz kalmaktadır. Esnek firma modeli esneklik uygulamalarının sınıflandırılmasına daha geniş bir perspektifle incelemesinde bir başlangıç noktası olması açısından önem taşımaktadır.¹⁰² Temel işgücünün sadece fonksiyonel esnekliğe sahip sürekli işgörenleri kapsamaması ve ikincil işgücünün ise sayısal esnekliğin sağlanması amacıyla sadece dış kaynaklardan tedarik edilmesi günümüzdeki örgütlerin işgücü gruplarının ayrımını çok basite indirgemektir.¹⁰³

⁹⁸ Ana Carvalho, Carlos C. Cardoso, "Flexibility through HRM in Management Consulting Firms", **Personnel Review**, Vol. 37, No.3, 2008, s.333.

⁹⁹ Peter Cappelli, David Neumark, "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses", **Industrial Relations**, Vol.43, No.1, 2004, s.153.

¹⁰⁰ Field, **a.g.m.**, s.754.

¹⁰¹ Kalleberg, **a.g.m.**, s.484.

¹⁰² **A.m.**s.488.

¹⁰³ **A.m.**

Bazı durumlarda örgütler, temel işgücü yerine örgüte ait becerilere sahip kişileri ikincil işgücü olarak işe alıp, geçici olarak veya alt işveren uygulamasıyla istihdam edilebilmektedirler. Aynı şekilde örgütler temel işgücünden de, sayısal esnekliğin sağlanması amacıyla yararlanılabilmektedirler. Ayrıca aynı örgütte hem ikincil işgücü, hem de temel işgücü aynı pozisyonda, aynı işi yapabilmekte ve iki grup arasındaki keskin ayrım giderek yok olmaktadır.¹⁰⁴

1.5.3. Ücret Esnekliği (Pay Flexibility)

Ücret esnekliği örgütlerin ücret yapısını ve seviyesini, değişen işgücü piyasası şartlarına göre uyarlamayı ve ödül sistemleri ile işgörenlerin performanslarını artırmayı mümkün kılmaktadır.¹⁰⁵ Ayrıca ücret esnekliği, fonksiyonel ve sayısal esnekliğin uygulanmasını desteklemektedir.¹⁰⁶

Ücret esnekliği mikro ve makro düzeyde iki boyutta açıklanmaktadır. Mikro düzeyde ücret esnekliği, ücretlerin hem örgütsel, hem de bireysel performansa bağlı olarak değişmesi olarak tanımlanmaktadır. Mikro düzeyde ücret esnekliği, ücretlerin çalışanların yaş, nitelik, meslek ve bölgelere göre esnek olması ve örgütlerin mali gücüne göre ayarlanabilmesi, örgüt içi grupların ve işgücünün performansına bağlı olarak değişmesidir.¹⁰⁷ Ücret esnekliğiyle, örgütler çeşitli ödeme planlarını örgütün ihtiyaçlarına göre ayarlar. Ücret stratejileri, dışardan gelen katı düzenlemeler yerine, örgüt stratejisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸

Makro düzeyde ücret esnekliği ise, ücretin piyasadaki dalgalanmalara (enflasyon ve verimlilik) bağlı olarak değişmesi şeklinde ifade edilir¹⁰⁹ ve ücretlerin ekonomik

¹⁰⁴ Ackroyd, Procter, **a.g.m.**, ss. 171-175.

¹⁰⁵ Jonathan Mitchie, Maura Sheehan Quinn, "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance", **British Journal of Management**, Vol.12, No.2, s.289.

¹⁰⁶ Suzette Dyerr, "Flexibility Models: A Critical Analysis", **International Journal of Manpower**, Vol.19, No.4, 1998, s. 228.

¹⁰⁷ Fikret Şenses, "Neoliberal Ekonomi Politikaları, İşgücü Piyasaları ve İstihdam", **Petrol İş Sendikası 2002-2003 Yılı**, Eylül 2003, s. 178.

¹⁰⁸ Valverde, Tregaskis, Brewster, **a.g.e.**, s.653.

¹⁰⁹ Daniele Meulders, Luc Wilkin, "Labour Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept", **Labour and Society**, Vol.15, No.1, 1987, s.3.

durgunluk veya refah dönemlerinde nasıl reaksiyon gösterdikleri ile ilgili bir kavramdır.¹¹⁰ Başka bir ifadeyle, serbest pazar ekonomilerinde bir sorun olan enflasyon ve işsizlik ile ücret esnekliği arasında bir ilişki kurulmaktadır. Örgütler artan işgücü maliyeti sebebi ile kısıtlı sayıda işgören istihdam etmekte ve bunun sonucunda işsizlik artmaktadır.¹¹¹ Esneklik kavramının yaygınlaşması ile sendikalar ve işverenler arasında çalışanların ücretlendirilmesi konusunda uyuşmazlık ortaya çıkmıştır.¹¹² İşverenler otomatik ücret artışlarının oranlarını azaltmak isterlerken, sendikaların ve yasaların tepkisi ile karşılaşmaktadırlar.¹¹³ Sendikalar toplu pazarlık sistemiyle ücret esnekliğine engel olmaya çalışmaktadırlar. Ekonomik refah döneminde ücretler toplu pazarlıkla artırılmakta, ekonomik durgunluk dönemlerinde de sendikalar bu artışın devam etmesini beklenmektedirler. Tüm bu gelişmeler sonucu ücretler daima yüksek kalmakta ve işgücü maliyetleri artmaktadır. Örgütler artan işgücü maliyetleri nedeniyle işgören alımlarını kısıtlamakta veya durdurmaktadır. Bunun sonucunda enflasyon ve işsizlik oranları artmakta ve ülke ekonomileri krize girmektedir.¹¹⁴

Sendikaların baskılarına rağmen, 1980’li yıllarda ABD ve Avrupa’da ücret politikaları değişiklik dönemine girmiştir. 1960’lı yılların başlarından beri uygulanan katı ücret sistemleri yerine esnek ücret sistemleri getirilmiştir.¹¹⁵ Örgütler ücret esnekliğini sadece işgücü maliyetini düşürmek açısından tercih etmezler. Örgütler hem belirli nitelikteki işgücünü örgüte çekebilmek için, hem de fonksiyonel ve sayısal esneklik uygulamalarının örgütlerde yer almasını sağlamak için

¹¹⁰ Tiiu Paas, v.d., Labour Market Flexibility and Migration in the Baltic States: Macro Evidences, 5th EU Framework Programme Project, Tartu University Press, 2003, s.46.

¹¹¹ L.Goubert, E.Omey, “An Alternative Measure of Wage Flexibility”, **International Advances in Economic Research**, Vol.12, No.3, 1996, s.199, Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995, s.17.

¹¹² Treu, **a.g.m.**, s.507.

¹¹³ **A.m.**

¹¹⁴ Yavuz, **a.g.e.**, s.17.

¹¹⁵ Anna.M. Ponzellini, “Innovation in Pay Policies between Industrial Relations and Human Resource Management”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.2, September 1992, ss.211–213.

standartlaşmış ve topluca belirlenen ücretler yerine bireyselleştirilmiş, performansa dayalı ücret uygulamalarına geçmeyi tercih etmektedirler.¹¹⁶

1.5.4. Uzaklaştırma Stratejileri (Distancing Strategy)

Uzaklaştırma stratejileri küreselleşme süreci içinde esneklik kavramıyla ilgili gelişme gösteren bir uygulamadır. Bu yolla gelişmiş ekonomiler veya örgütlenmiş sektör ve örgütler, üretimlerinin bazı bölümlerini ülke dışına veya örgüt dışına çıkarma gibi bir uygulamaya geçmekte, böylece kendilerine hareket kolaylığı sağlayan bir esnekliğe ulaşmaktadırlar.¹¹⁷

Uzaklaştırma stratejileri esneklik türleri içinde oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Atkinson'un esnek firma modelinde, uzaklaştırma stratejileri esnekliğe alternatif olarak sunulan bir uygulama olduğunu belirtmektedir. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise uzaklaştırma stratejileri işgücü esnekliğinin bir türü olarak ele alınmaktadır.¹¹⁸

Uzaklaştırma stratejileri uygulamada asıl işveren-alt işveren ilişkisiyle ortaya çıkmaktadır. Asıl işveren-alt işveren ilişkisi, asıl işverenin mal ve hizmet üretimini kendi işgücüsüyle değil, başka işverenlerin işgücü ile gerçekleştirmesine dayanmaktadır. İşin alt işverene verilmesindeki en önemli nedenlerden biri ekonomiktir. Örgütlerde uzmanlık gerektiren işlerin, bu işlerde uzmanlaşmış kişiler ve örgütler tarafından yapılmasıyla üretimde hız kazanılmaktadır. Ayrıca bu uygulamayla örgütlerde işgücü, ekipman maliyetlerinde azalma ve bunun sonucunda karlılıkta ve verimlilikte artış sağlanmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁶ Meryem Koray, "Esneklik ya da Emek Piyasasının Küreselleşmesi", **Petrol İş Sendikası 95-96 Yılı**, 1996, s.758.

¹¹⁷ Koray, **a.g.e.**, s.756.

¹¹⁸ Kalleberg, **a.g.e.**, s.488.

¹¹⁹ Davis Arditi, Ranon Chotibhongs, "Issues in Subcontracting Issues", **Journal of Construction and Engineering Management**, Vol.131, No.8, 2005, s.866.

Örgütler alt işveren uygulamasıyla kendilerinin uzman olmadıkları, verimliliklerinin ve rekabet güçlerinin zayıf olduğu işleri, bu alanda daha güçlü ve uzman olan örgütlere yaptırmaktadırlar. Bu doğrultuda örgütler uzman oldukları işlere daha fazla vakit ve enerji harcayarak, müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilmektedirler. Örgütlerin alt işveren uygulamasından yararlanmaya karar verirken, müşteri taleplerini, uygun alt işverenlerin bulunmasını, üretimin alt işverene verilmesi durumundaki maliyetiyle, üretimin örgüt tarafından yapılması durumundaki maliyetin karşılaştırılması v.b. gibi birçok unsuru göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.¹²⁰

Özellikle teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucu birçok işin yapılması çok daha teknik çalışmayı gerektirmiş ve her örgütün birçok konuda uzmanlaşmasının mümkün olmaması nedeniyle, uzmanlık gerektiren işlerin bu alanda daha güçlü ve uzman olan örgütler tarafından yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, özellikle hizmet sektörü ile ilgili işlerin başka örgütlerden satın alınması, örgütler açısından hem maliyeti düşürmekte, hem çok sayıda işgücü çalıştırılmasının dezavantajları olan idari ve bürokratik işlemleri de ortadan kaldırmaktadır.¹²¹

Uzaklaştırma stratejileriyle asıl işveren, iş yapma ile oluşan risklerden, piyasa belirsizliklerinden ve dalgalanmalarından kurtulmaktadır. Bu doğrultuda, örgütler piyasanın iyi olduğu, talebin arttığı dönemlerde, uzaklaştırma stratejileri ile artan iş hacmine cevap verebilmekte, ekonominin durgun olduğu dönemlerde, uzaklaştırmadan vazgeçerek konjonktürel dalgalanmalara ve piyasa belirsizliklerine uyum sağlayabilmektedir.¹²²

Örgütlerde uzaklaştırma stratejileri esas olarak alt işveren uygulaması ile görülmekle birlikte, serbest çalışanların, evde çalışanların, bağımsız olarak faaliyet gösteren

¹²⁰ Zhi Long Chen, Chung Lun Li, “Scheduling Subcontracting Options”, **IIE Transactions**, Vol.40, No.12, 2008, s.1172.

¹²¹ **A.e.**

¹²² Yavuz, **a.g.e.**, s.18

danışmanların, örgütlere dışardan destek vermeleri nedeniyle bu uygulamanın kapsamı içinde yer aldıkları ileri sürülmektedir.¹²³

1.5.5. Çalışma Sürelerinde Esneklik (Working Time Flexibility)

II. Dünya Savaşı'nın ardından, birçok gelişmiş ülkede istihdam yapısı gereği hafta içi günde sekiz saatlik çalışma sürelerinden oluşan, yıllık on bir ay süren standart bir çalışma modeli uygulanmıştır. Bu modelde gece veya hafta sonu özel zaman sayıldığından, bu sürelerde işgörenleri çalıştırmak cezai yaptırımlara yol açmakta bu da işverene ayrı bir maliyet getirmektedir.¹²⁴

1970'li yılların ortalarından itibaren işverenlerin ve sendikaların standart çalışma sürelerinin değiştirilmesi yönündeki fikirleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Sendikalar çalışma sürelerinin azaltılarak, işgörelere daha fazla boş vakit sağlanmasını ve yüksek işsizliğin olduğu dönemlerde iş paylaşımına gidilmesini önermekteydiler. Ayrıca işgücüne odaklı esneklik türlerinin, çalışanların iş-aile dengesini kurmada kolaylık sağladığı üzerinde de durmaktaydılar.¹²⁵ İşverenler, teknolojinin gelişmesi, üretimin kesilmesinin maliyetli olması, 24 saat hizmet sunan sektörlerin yaygınlaşması nedeniyle çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarına yönelmişlerdir.

Çalışma süresinin esnekleştirilmesi kavramı, çalışma saatlerinin azaltılması kavramı ile aynı anlama gelmemekte ve çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi zorunlu olarak iş sürelerinin kısaltılmasına neden olmamaktadır. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi değişik çalışma biçimleri ile çalışma sürelerinin farklılaştırılabileceği ve bireyselleştirilebileceği görüşünden hareket etmektedir.¹²⁶ Bunun yanında ulusal, uluslararası rekabetin artması ile küresel ekonomide meydana gelen durgunluk,

¹²³ O'Reilly, **a.g.m**, s.42.

¹²⁴ Cameron Allan, Peter Brosnan, "Non-Standard Working Time Arrangements in Australia and New Zealand", **International Journal of Manpower**, Vol.19, No.4, 1998, s.236.

¹²⁵ **A.m.**,s..234.

¹²⁶ Öner Eyrenci, "Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi", Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Çeşme Altinyunus 27-31 Ekim 1993, s. 161.

konjoktürel dalgalanmalar, ürünlerin arz ve talebindeki değışmeler çalışma süresinin azaltılması yerine esnekliğini gerekli kılmaktadır Ayrıca işğörenler bu uygulama ile daha rahat ve esnek çalışma sürelerine sahip olduklarından devamsızlıkları, işe geç gelme oranları azalmaktadır.¹²⁷

1.6. Esnek Çalışma Modelleri

İkinci Dünya Savaşı sonrası Fordist dönemde yaygın olarak görülen standart çalışma biçimi, belirsiz süreli iş sözleşmesiyle, tam gün, tek bir işverenin kontrolü altında ve işverenin işyerinde yapılan çalışma olarak tanımlanmaktadır.¹²⁸ Standart, tam zamanlı çalışma biçimlerinin dışında kalan diğer tüm çalışma biçimleri standart olmayan, atipik veya diğer adıyla esnek çalışma biçimlerini ifade etmektedir.¹²⁹

Günümüzde standart tam zamanlı statüde çalışan işğücünün önemi giderek kaybolmaktadır.¹³⁰ Kitle üretiminin gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere kayması, stoka dayalı üretim yerine üretimin sürekli olması, hizmet sektörünün yaygınlık kazanması, bilişim teknolojilerinin genişlemesi, standart tam zamanlı çalışmanın yerine esnek çalışma modellerine geçişi gerekli kılmaktadır.

Çalışmamızda da işğücü esneklik türlerinden biri olan sayısal esnekliğin örgütlerde uygulanması sonucu ortaya çıkan esnek çalışma modelleri ele alınacaktır. Bu modeller de aşağıda çalışma şekline ve çalışma süresine bağlı esneklik uygulamaları olarak incelenecektir.

¹²⁷ A.e.

¹²⁸ Arne Kalleberg, “Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work”, **Annual Review of Sociology**, Vol.26, 2000, s.341.

¹²⁹ Arne Kalleberg, Barbara Reskin, Kem Hudson, “Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States”, **American Sociological Review**, Vol.65, No.2, 2000, s.257.

¹³⁰ Gerhard Bosch, “Towards a New Standard Employment Relationship in Western Europe”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.42, No.4, 2004, s.617.

1.6.1. Çalışma Şekline Bağlı Esneklik Uygulamaları

Çalışma şekline bağlı esneklik uygulamaları evde çalışma, uzaktan çalışma, olarak iki farklı düzenlemeyle ortaya çıkmaktadır.

1.6.1.1. Evde Çalışma

Evde çalışma çok eskilerden beri var olan bir uygulamadır. Endüstri devriminden önce, iş yaşamı ile özel yaşam çok daha birbirleriyle iç içe sürmekteydi. Çiftçilerin ve esnafın büyük bir kısmı evlerini aynı zamanda işyeri olarak kullanmaktaydılar. Bu durumda evde çalışmadan ayrı bir kavram olarak söz edilmesi mümkün olmamaktaydı. Endüstri devrimiyle birlikte fabrikalar kurulmuş ve özel yaşam yerleri ile iş yerleri birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Bunun sonucunda işgücü piyasasında evde çalışma ayrı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.¹³¹

18. Yüzyılda yaşanan sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan evde çalışma, bugün özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha sıklıkla görülmektedir. Çok eskilerden beri var olmasına rağmen, evde çalışmanın kavramlaşmasına yönelik tartışmalar 1990'lı yıllarda yaygınlık kazanmıştır. 1996 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 83. Uluslararası Kongresinde evde çalışma,¹³²

- İşgörenin seçtiği bir yerde, genellikle işgörenin kendi evinde,
- İşveren tarafından belirlenen bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması,
- İşverenin denetimi olmadan, ekonomik anlamda bağımsız çalışma,
- Bir veya birden fazla işverene bağlı olarak ücret karşılığı çalışma olarak tanımlanmaktadır.

İşveren evde çalışma için bazı durumlarda gerekli olan malzemeyi ve araçları işgörene sağlamaktadır. Evde çalışma özellikle, basit el aletlerinin ve makinelerin

¹³¹ Erik Louw, Paul De Vries, "Working at Home: The Dutch Property Dimension", **Planning, Practice & Research**, Vol.17, No.1, 2002, s.17.

¹³² Miriea Baylina-Michaela Schier, "Homework in Germany and Spain: Industrial Restructuring and the Meaning of Homework for Women", **GeoJournal**, Vol.56, No.4, 2002, s.295.

kullanıldığı tekstil sektöründe sıkça görülmektedir. Ayrıca metal, optik, elektronik endüstrisinde de evde çalışma önem kazanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak ise hizmet sektörünün devamlı genişlemesinden ötürü zarf doldurma, fatura yazma, çevirmenlik, editörlük gibi işlerde de evde çalışma uygulamaları yaygın olarak görülmektedir.¹³³

Evde çalışma modelinin temel sorunu, ev ortamında yapılan diğer çalışma şekillerinden nasıl ayırt edilebileceğidir. Evde çalışmanın en belirgin özelliği çalışmanın işgörenin evinde, bir işin üretilmesi amacıyla yapılmasıdır. Bu doğrultuda, çocuk bakıcıları, otel işletenler, evlere servise giden elektrik-su tesisatçıları, evlere pazarlama yapan çalışanlar evde çalışma kapsamına girmemektedir.¹³⁴

Evde çalışma uzaktan çalışmayla da karıştırılmamalıdır. Uzaktan çalışma bir bilgisayar başında ve genellikle kendi evinde veya özel bir büroda yapılan çalışmadır. İşgören asıl işverenle genellikle çevrimiçi veya çevrimdışı bağlantı ile iletişim kurmaktadır. Bilgisayar ağı işveren tarafından kurulur ve işgören zaman zaman asıl işyerine gitmek zorundadır. Evde çalışma ise çalışanın kendi evinde, işverenle iletişim halinde olmadan genellikle parça başı üretime dayanan bir çalışma şeklidir.

Evde çalışma, işgörene ailesiyle birlikte yaşama, çalışma zamanını kendi belirleme, işyerine gidip gelme külfetinden kurtulma avantajları sağlamaktadır. Ancak evde çalışma kişiyi sosyal yalnızlığa itmesi, ücretinin düşük oluşu ve iş güvencesinden yoksun bırakması açısından bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.¹³⁵

¹³³ Gisela Schneider de Villegas, “Homework: A Case of Social Protections”, **International Labour Review**, Vol.129, No.4, 1990, s.425.

¹³⁴ Alan Felstad, “Homeworking in Britain: The National Picture in the mid-1990’s”, **Industrial Relations Journal**, Vol.27, No.3, 1996, ss. 225-226.

¹³⁵ Tuncay, **a.g.e.**, s.40.

Ülkemizde evde çalışma 4857 Sayılı İş Kanunda yer almamasına rağmen, İş Kanunun 77 Maddesi gereği işveren evde çalışmanın niteliğine uygun gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemleri almak zorundadır.¹³⁶

1.6.1.2. Uzaktan Çalışma

Hizmet sektörünün giderek yaygınlaşması, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi sonucu, işgörenler bazı işleri işyerlerinin dışında yapabilmektedirler.¹³⁷ Yüksek hızlı internet, e-posta, web konferans, video konferans v.b. gibi teknolojinin getirdiği yenilikler birbirinden uzakta olan işgörenleri aynı işyerindeymiş gibi iletişim ve işbirliği kurmalarını sağlamaktadır.¹³⁸ Değişen teknolojik koşullar ucuz, hızlı, güvenilir bir şekilde bilginin üretilmesi ve taşınmasını sağlarken, işyerinden uzakta çalışan işgörenlerin sayısını arttırmaktadır. Birçok profesyonel, teknik eleman, idareci veya yönetici merkez ofisin dışında da işlerini yürütebilmektedir.¹³⁹

Uzaktan çalışma adıyla adlandırılan bu çalışma türü, 1970’li yıllardaki petrol krizi ile beraber enerji tüketiminin azaltılmasına yönelik bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma terimi ilk olarak 1976 yılında Jack Nilles tarafından kullanılmış¹⁴⁰ ve işgörenin iletişim ve bilgisayar teknolojisini kullanarak evlerinde veya evlerine yakın yerlerde işlerini yapmaları olarak tanımlanmıştır.¹⁴¹ Avrupa’da uzaktan çalışma için “telework” kelimesi kullanılırken, ABD’de ise “telework” yerine ücretli işgörenlerin işin bir kısmını veya tamamını işyerinin dışında yerine getirerek işe gidiş

¹³⁶ Ercan Poyraz, **6111 Sayılı Torba Yasadaki Değişikliklerle İş Hukuku**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s.30.

¹³⁷ Terry Hartig, “The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.56, No.2, 2007, s. 232.

¹³⁸ A.e.

¹³⁹ Laura C. Johnson, Jean Andrey, Susan M. Shaw, “Mr Dithers Comes to Dinner: Telework & the Merging of Women’s Work and Home Domains in Canada”, **Gender, Place & Culture**, Vol.14, No.2, 2007, s.143.

¹⁴⁰ Nicole B. Ellison, “Social Impacts: New Perspectives on Telework”, **Social Science Computer Review**, Vol.17, No.3, 1999, s. 339.

¹⁴¹ Anthony T. Hoang , v.d., “Telecommuting and Corporate Culture: Implications for the Mobile Enterprise”, **Information Knowledge System Management**, Vol.7, No.1, 2008, s.81.

geliş zamanını azalttığı çalışma şeklini ifade eden “telecommute” kelimesi kullanılmaktadır.¹⁴²

Uzaktan çalışma birbirinden farklı birçok çalışma şeklini kapsamasına rağmen, bu çalışma şekilleri uygulamada tam olarak yerleşmediği için çok farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılmaktadır.¹⁴³ Yapılan bir çalışmada uzaktan çalışmaya yönelik elli farklı tanım incelenmiş ve tanımların organizasyon, yerleşim ve teknoloji olmak üzere üç temel kavram üzerinde yoğunlaştıkları belirtilmiştir. Tanımlamaların yüzde altmıştan fazlası özellikle üç boyuttan en az ikisine dayandırılarak yapılmaktadır.¹⁴⁴ Bu tanımlardan biri olan ILO’nun tanımına göre uzaktan çalışma, merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan, işgörenin merkez büroda veya üretim biriminde çalışan diğer bireylerle doğrudan kişisel ilişki yerine yeni teknolojileri kullanarak ilişki kurabildiği çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁵ Avrupa Birliği bünyesinde yapılan tanıma göre ise uzaktan çalışma, işlerin iş sözleşmesine dayalı olarak bilgi teknolojileri aracılığıyla, işverenin ana işyeri dışında da düzenli olarak yapıldığı çalışma şekli olarak belirtilmektedir.¹⁴⁶

Ayrıca uzaktan çalışan işgörenin, çalıştığı örgüt içerisinde bağımlı işgören statüsüne sahip olduğu ve işgörenin en az bir işgününü ana işyerinden uzakta geçirerek çalıştığı vurgulanmaktadır.¹⁴⁷

Uzaktan çalışma günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Tablo 1.1’de de bireyler, örgütler ve toplum açısından bu modelin avantajları ve dezavantajları

¹⁴² Canadian Telework Association, “About Telework”, (Çevrimiçi) <http://www.ivc.ca/definition.htm>, Erişim Tarihi: 06 Haziran 2011.

¹⁴³ Patricia Mokhtarian, Ilan Salomon, Sangho Choo, “Measuring the Measurable: Why Can’t We Agree On the Number of Telecommuters in the U.S.?” **Quality & Quantity Journal**, Vol.39, No.4, 2005, s.426.

¹⁴⁴ Vittorio Di Martino, Linda Wirth, “Telework: A New Way of Working and Living”, **International Labour Review**, Vol. 129, No.5, 1990, s. 530.

¹⁴⁵ A.e.

¹⁴⁶ Avrupa, ”Telework”, (Çevrimiçi) http://www.europaeu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organization/, Erişim Tarihi:06 Haziran 2011.

¹⁴⁷ Viviane Illegens, Alain Verbeke, “Telework: What Does It Mean for Management”, **Long Range Planning**, Vol.37, No.4, 2004, s.319.

gösterilmektedir.¹⁴⁸ Doğru şekilde ve düzenli biçimde uygulanan uzaktan çalışmanın işletme giderlerini %35, işgücü devir hızını %20, eğitim maliyetlerini %25 azaltması, takım çalışmalarında verimliliği %17 düzeyinde arttırması beklenmektedir.¹⁴⁹ İşveren açısından uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasında en önemli nedenlerden biri verimlilik artışıdır. Maliyetlerin azaltılması da diğer bir neden olarak ileri sürülmektedir. Uzaktan çalışma ile iş kesintisinin az olması, yolda geçen zamanın azalması, işgörenin konsantrasyonun yükselmesi ve verimliliğinin artması sağlanmaktadır.¹⁵⁰ Bu çalışma modelinde işyerinde çalışma zorunluluğu olmadığından, farklı şehirlerde hatta farklı ülkelerde yaşayanlar da işe başvurabilmektedir. Bunun sonucunda örgüt yeni işgören alımında geniş bir aday havuzundan seçim yapabilmektedir.¹⁵¹

Özürlülerin istihdamında büyük ölçüde yarar sağlayan bu model de aynı zamanda işverenin uzaktan çalışma uygulamaları ile işyerini iş kazalarına karşı koruma yükümlülüğü de son derece azalmaktadır.¹⁵² Buna rağmen işveren uzaktan çalışma uygulamalarında, işgörenin performansının nasıl izlenip ölçüleceği, işi tamamladığından nasıl emin olunacağı gibi bazı problemlerle karşılaşmaktadır.¹⁵³

İşgörenler açısından bu modelin sağladığı yararlar rağmen, uzaktan çalışanlar genellikle çalışma koşullarıyla ilgili olarak diğer işgörenlerden farklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. İşyeri standartları veya eğitime erişim konusunda ayrımcılığın yanı sıra yalnızlık hissi, iş-özel yaşamın sınırlarının kalkması bunlar arasında sıralanabilir.

¹⁴⁸ Ishak Harpaz, "Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society", **Work Study**, Vol. 51, No.2, 2002, s. 76, Yahuda Baruch, "Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers", **New Technology, Work and Environment**, Vol.15, No.1, 2000, s.38.

¹⁴⁹ Debra A. Major, Jennifer M. Venice, Wendell. Joice, "Telework as a Dependent Care Solution: Examining Current Practice to Improve Telework Management Strategies", **The Physiologist Manager Journal**, Vol.11, 2008, s. 66.

¹⁵⁰ Martino, Wirth, **a.g.m.**, s.531

¹⁵¹ Thomas Gainey, Donald Kelley, Joseph Hill, "Telecomuting Impact's on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect of Employee Isolation", **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 64, No.4, 1999, s.4.

¹⁵² Akyay, **a.g.e.**, s.59

¹⁵³ Hoang, v.d., **a.g.m.**, s.77.

Tablo 1.1
Uzaktan Çalışmanın Bireyler, Örgütler ve Toplum Açısından Avantajları ve Dezavantajları

	Avantajlar	Dezavantajlar
Birey	-Bağımsızlık duygusu -Esnek çalışma saatleri -Yol masraflarının ve yolda geçen zamanın azalması -Aileye daha fazla vakit ayrılması -Zaman yönetiminin daha etkin olması	-Ait olma duygusunun azalması -Yalnızlık -İş ve ev ayrımının olmaması -Mesleki dayanışmanın olmaması -Kariyer ilerlemesinin azalması -Yasal sorunlar
Örgüt	-Verimliliğin artması -İşgören temin ve seçim sürecinde geniş bir aday havuzuna sahip olunması -Motivasyonun ve iş tatmininin artması -Olumlu örgüt imajının oluşması	-Merkezi yönetime dayanan örgütlerdeki uygulamalardaki zorluklar -Eğitim ve denetim yatırımlarının artması -Örgüte bağlılığının azalması -Uzaktan çalışmaya geçilirken maliyetlerin artması
Toplum	-Trafik sıkışıklığının azalması -Özürlü işgücü çalışması için uygun olması -Enerji tasarrufu sağlaması -Çevreye verilen zararın azalması	

Birçok AB ülkesinde merkezi ve yerel yönetimlerde uygulanmakta olan ve özel yasal düzenlemelerle yapılan bu çalışma modeline ilişkin olarak, 4857 Sayılı İş Kanunda uzaktan çalışma ve evde çalışma için ayrı bir hüküm bulunmamaktadır. 8 Şubat 2011’de kabul edilen torba kanun tasarısında ise evde çalışma ve uzaktan çalışmanın usul ve esasları hükme bağlanmıştır. Buna rağmen 12 Şubat 2011’de yapılan görüşmelerde bu hükümler yasadan çıkarılmıştır.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Mess İşveren Gazetesi, Şubat 2011

1.6.2. Çalışma Süresine Bağlı Esneklik Uygulamaları

Çalışma süreleri ülkeden, ülkeye farklılıklar göstermektedir. Ülkemizde 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 63. Maddesine göre çalışma süresi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Genel bakımından çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışma günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır.”

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi değişik çalışma biçimleri ile çalışma sürelerinin farklılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Çalışmamızın bu bölümde, çalışma süresinde görülen esneklik uygulamaları ve ülkemizde bu uygulamaların hangi aşamada olduğu üzerinde durulacaktır.

1.6.2.1. Kısmi Süreli Çalışma

1950’liler ve 1960’lar arasında kadın, genç, yaşlı işgücünün tercihleri doğrultusunda önemi artan kısmi süreli çalışma, 1970’li yıllardan sonra işverenler tarafından işgücü maliyetlerini azaltmak amacıyla yaygınlık kazanmıştır.¹⁵⁵ Kısmi süreli çalışma pek çok ülkede değişik şekilde tanımlanmasına rağmen, ILO’nun tanımı en çok kabul gören tanımlar arasındadır. Bu tanıma göre kısmi süreli çalışma, normal çalışma sürelerinden az, sürekli olan ve ücret karşılığı yapılan çalışmayı ifade etmektedir. Kısmi süreli çalışmanın normal çalışma süresinden ne kadar az olacağı ülkelere göre değişiklik göstermektedir.¹⁵⁶

Kısmi süreli çalışma, süresi azaltılmış bir çalışmadır. Kısmi süreli çalışma süresi, işgörenin çalışma süresinin örgütte uygulanan normal çalışma süresinden kısa olması gerekmektedir. Bazı ülkelerde haftada 20 saatten daha kısa süreli çalışmalar bu gruba

¹⁵⁵ Chris Tilly, “Reasons for the Continuing Growing of Part Time Employment”, **Monthly Labor Review**, Vol.114, No.3, 1991, s.10.

¹⁵⁶ Joseph E. Thurman, Gabriele Trah, “Part-time Work in International Perspective”, **International Labour Review**, Vol. 129, No. 1, 1990, s. 23.

girerken, bazı ülkelerde 35 veya 34 saatin altındaki çalışmalar, bazı ülkelerde ise 30 saati aşmayan çalışmalar kısmi süreli çalışma olarak kabul edilmektedir.¹⁵⁷

Kısmi süreli çalışma, kısa süreli, geçici ve mevsimsel çalışmayla da karıştırılmamalıdır. Kısmi süreli çalışma iş sözleşmesine dayanan ve sürekli olan esnek çalışma modelidir. Diğer çalışma modelleri ise süreklilik ögesinden yoksun olup, yıl boyunca işgücü daha az çalışmasına rağmen istihdam edildikleri sürece kısmi süreli çalışmamaktadırlar.¹⁵⁸

Kısmi süreli çalışma sayısal esnekliğin uygulamadaki şeklinden biri olarak artan işgücü arzını dengelemek amacıyla örgütlerde istihdam politikası olarak uygulanabilmektedir. Örgütler kısmi süreli çalışmayı işgücü maliyetlerini azaltmak amacıyla tercih ederler. Kısmi süreli çalışan işgörenler, tam gün süreli çalışan işgörenlerden daha düşük ücret almakta ve saat başı ücretleri daha düşük olmaktadır. Birçok ülkede kısmi süreli çalışan işgörenler sosyal yardımlardan yararlanmamaktadırlar.¹⁵⁹ Bunun yanı sıra kısmi süreli çalışan işgörenlerde devamsızlık, işe geç gelme oranları azalmakta ve daha kısa süreli çalıştıkları için verimlilikleri, yaptıkları işlerin kalitesi tam gün süreli çalışan işgörelere kıyasla daha yüksek olmaktadır.¹⁶⁰

İşgörenlerin kısmi süreli çalışmayı tercih etmesi ise, ekonomik ve ekonomik olmayan nedenlere bağlanmaktadır.¹⁶¹ Ekonomik nedenler işgörenlerin tam zamanlı bir iş bulamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kısmi süreli işlerin genelde ikincil işgücü piyasasına özgü ve işgörenler için düşük ücret, kötü çalışma koşulları ve iş

¹⁵⁷ Gülten Kutsal, "Uluslararası Boyutlarıyla Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışma ve Geleceği", **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, 7 Mayıs 1991, s.92.

¹⁵⁸ Thurman, Trah, **a.g.m.**, s.24.

¹⁵⁹ **A.e.**, s.25.

¹⁶⁰ Alain Euzeby, "Social Security and Part-Time Employment", **International Labour Review**, Vol.127, No.5, 1988, s.546.

¹⁶¹ Thomas Nardone, "Part-Time Employment: Reasons, Demographics and Trends", **Journal of Labour Research**, Vol.16, No.3, 1995, s.276.

güvencesizliği ile ilişkili bir uygulama olduğundan ekonomik açıdan zorunlu olmadıkça işgörenler tarafından çok fazla tercih edilmemektedir.¹⁶²

Ekonomik olmayan neden ise, işgörenlerin kendi isteği ile kısmi süreli çalışmayı tercih etmesi şeklindedir. İşgörenlerin kısmi süreli çalışmayı kendileri için en uygun seçim olduğu düşüncesiyle kabul etmektedirler.¹⁶³ Özellikle aile sorumluluğu olan kadınlar, kişisel ve eğitim harcamalarına destek olmak isteyen gençler ve emeklilik gelirine katkısı olması nedeniyle yaşlılar, kısmi süreli çalışmayı gönüllü olarak tercih edebilmektedirler.¹⁶⁴ İşe yeni başlayanlar veya işe tekrar dönenler ilk aşamada daha az süreli çalışmak isteyebileceklerinden kısmi süreli çalışabilirler. Ayrıca bazı kişiler değişen yaşam stillerinden dolayı daha az kazanıp, daha az çalışıp, sosyal aktivitelerine daha fazla zaman ayırmak istediklerinden kısmi süreli çalışmak isteyebilirler.¹⁶⁵

Kadın işgücünün iş hayatına katılımının artması, endüstri sektöründen hizmet sektörüne geçişin yaygınlaşması kısmi süreli çalışmayı Avrupa’da ve Japonya da giderek artan bir uygulama haline getirmektedir.¹⁶⁶ Kısmi süreli çalışma biçimi Türk çalışma yaşamının gündemine de ilk kez IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1982 yılı Programı’nda resmi bir politika olarak girmiştir. Türkiye’de işsizlik sorununun büyümesi, açık işsizlerin sayısının artmaya başlaması ve işgücü fazlasının önemli oranda yükselmesi karşısında 1982 programında gerek esnek zamanlı çalışma, gerek kısmi süreli çalışma statüleri resmi bir istihdam politikası aracı olarak dikkate alınmıştır.¹⁶⁷

¹⁶² Janet Walsh, “Experiencing Part-Time Work: Temporal Tensions, Social Relations and The Work-Family Interface”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.45, No.1, 2007, s.172.

¹⁶³ Nardone, **a.g.m.**, s.276.

¹⁶⁴ Arne L. Kalleberg, “Nonstandard Employment Relations: Part Time, Temporary and Contract Work”, **Annual Review of Sociology**, Vol.26, No.3, 2000, s. 344.

¹⁶⁵ Patrick Bolle, “Part-Time Work: Solution or Trap”, **International Labour Review**, Vol.136, No.4, 1997, s.557.

¹⁶⁶ Susan N. Houseman, “Part-Time Employment in Europe and Japan”, **Journal of Labor Research**, Vol.16, No.3, 1995, s.261.

¹⁶⁷ Kutal, **a.g.m.**, s.99.

4857 Sayılı İş Kanunun 13. Maddesine göre, işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli sözleşmedir. Kanuna göre önemli ölçüde az olması 2,3 saat gibi daha az çalışma değil, hiç olmazsa tam sürenin üçte ikisinden daha az süreli çalışma olarak nitelenmiştir.¹⁶⁸ Kısmi süreli statüde çalışan işgörenin işçi ayrımını haklı kılan bir neden olmadıkça, ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli statüde çalışan emsal işgörene göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.¹⁶⁹

Normal iş sürelerinden daha kısa olan bu çalışma türünün, iş sürelerinin günlük haftalık, aylık süre içinde farklı düzenlemeleri yanında iş paylaşımı ve çağrı üzerine çalışma olarak da ortaya çıktığı görülmektedir.

1.6.2.1.1.İş Paylaşımı

İş paylaşımı işverenin onayıyla iki veya daha fazla kişinin, tam zamanlı çalışan bir kişi tarafından yapılan işi yapmasıdır. Bu çalışma modeli işin yapısına, işgörenlerin isteklerine göre farklı uygulamalarla günlük, haftalık, aylık hatta yıllık bazda ortaya çıkabilmektedir.¹⁷⁰ İş paylaşımı, işgörelere işyerlerinde daha az vakit harcayarak özel yaşamlarına daha çok zaman ayırabilme olanağı tanıdığından özellikle evli kadınlar, öğrenciler ve emekli olan işgörelere tarafından tercih edilen esnek çalışma modellerinden biridir.¹⁷¹

İş paylaşımı kısmi süreli çalışmanın değişik bir şekli olmasına rağmen farklı bir yapıya sahiptir. İş paylaşımında işi paylaşan işgörelere, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgören tarafından yapılan işi ve bu işin karşılığı olan ücreti ve ödülleri paylaşmaktadırlar. Kısmi süreli statüde çalışan işgörelere ise, tam zamanlı sürekli

¹⁶⁸ Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, Beta Basım A.Ş., 18 Baskı, İstanbul, s.88

¹⁶⁹ **A.e.**

¹⁷⁰ Euzeby, **a.g.e.**, s.545.

¹⁷¹ Brenda J. Freeman, Kenneth M. Coll, "Solutions to Faculty Work Overload: A Study of Job Sharing", **The Career Development Quarterly**, Vol.58, No.1, 2008, s.65.

statüde çalışan işgörene kıyasla ücreti ve ödülleri üzedaha düşük düzeyde olup, eğitim ve terfi imkanlarından daha az yararlanmaktadır.¹⁷²

İş paylaşımı 1929 yılındaki Büyük Bunalım döneminin ardından yaşanan işsizlik sorununa çözüm amacıyla önemi artan bir çalışma modeli haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda iş paylaşımında bulunan işgörenler, daha kısa süre çalıştıkları için daha az yorulmakta ve konsantrasyonlarını daha yüksek düzeyde tutabilmektedirler.¹⁷³ Ayrıca iş paylaşanların tam zamanlı sürekli çalışan işgörelere kıyasla daha istekli, örgüte daha bağlı, daha yaratıcı oldukları belirtilmektedir. Bu nedenle iş paylaşımı uygulanan örgütlerin verimliliklerinde bir artış beklenmektedir.¹⁷⁴

İş paylaşımında işgörenler birer gün olarak çalışabilecekleri gibi, hep yarım gün veya bir hafta biri, öteki hafta diğeri olmak üzere kendilerine farklı çalışma şekilleri yaratabilmektedirler. Yaygın olarak dört tip iş paylaşımı görölmektedir. Bunlar; bölünmüş gün (split day), bölünmüş hafta (split week), değişimli hafta (alternate week), sabit olmayan takvim (no fixed schedule) olarak sıralanmaktadır.¹⁷⁵

- Bölünmüş gün: İş paylaşımında bulunan işgörenler her gün yarım gün çalışmakta, biri öğleden önce, diğeri öğleden sonra işbaşı yapmaktadır.
- Bölünmüş hafta: İş paylaşımında bulunan işgören haftanın ilk yarısı, diğeri işgörende haftanın son yarısı çalışmaktadır.
- Değişimli hafta: İşgörenlerden biri bir hafta boyunca, ikinci işgören de diğeri hafta işbaşı yapmaktadır.
- Sabit olmayan takvim: Çalışma süresinin işgörenler nasıl paylaşılacağı belli bir takvime bağlı değildir. Örgütün durumuna ve işgörenlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına göre çalışma süreleri belirlenmekte ve paylaşılmaktadır.

¹⁷² Geoff Harris, "Is Job Sharing Worthwhile? A Cost-Benefit Analysis in UK Universities", **Higher Education**, Vol.33, No.1, 1997, s.29.

¹⁷³ Paul Lanoie, François Raymond, "Work Sharing and Productivity: Evidence from Firm Level Data", **Applied Economics**, Vol.33, No.13, 2001, s.1213.

¹⁷⁴ Harris, **a.g.m.**, s.30

¹⁷⁵ Yavuz, **a.g.e.**, s.51.

Sorumluluk açısından bakıldığında iş paylaşımı üç şekilde görülmektedir.¹⁷⁶

- Sorumlulukların paylaşımı: Tam zamanlı bir işin sorumluluğunu iki işgörenin birden üstlenmesidir. Her bir işgören sahip oldukları pozisyonla ilgili tüm sorumlulukları yerine getirmektedir.
- Sorumlulukların bölünmesi: Tam zamanlı bir işin farklı sorumluluklarının iki işgören tarafından ayrı olarak yerine getirilmesidir. Her bir işgören farklı işler yapmasına rağmen gerektiği zaman birbirlerine destek olmaktadır.
- İlişkisiz sorumluluk: İki işgören aynı bölümde, hedeflenen amaca ulaşmak için birbirinden ayrı olarak çalışırlar ve birbiriyle ilişkisiz görevleri yerine getirirler.

4857 Sayılı İş Kanunda iş paylaşımı için ayrı bir hüküm bulunmamakla birlikte, kısmi süreli sözleşmenin içinde değerlendirilmektedir.¹⁷⁷

1.6.2.1.2.Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma 1970’li yıllardan beri uygulanan kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan diğer çalışma türüdür. Bu çalışma modeliyle işgörenlerin tam gün sürekli çalıştırma veya arka arkaya yarım gün çalıştırma yerine, talebin arttığı dönemlerde çağrı üzerine çalıştırılması olanaklı hale gelmektedir.¹⁷⁸

ILO’nun raporunda çağrı üzerine çalışmanın farklı şekillerde uygulandığı belirtilmektedir. Örneğin, işgören işyerinde kalmakta ve ihtiyaç olduğu durumlarda işe çağrılmaktadır. İkinci şekilde işgören evinde ya da işveren tarafından belirlenmiş bir yerde beklemekte, gerektiği koşullarda işe çağrılmaktadır. Diğer durumda ise işgören hareket serbestliğine sahip olup, işyerinden gerektiği zaman telefon aracılığıyla aranılarak işe çağrılmaktadır.¹⁷⁹ Bu tip çalışma örnekleri,

¹⁷⁶ Mary C. Mattis, “ New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities”, **Human Resource Planning**, Vol.13, No.2, 1990, s.136.

¹⁷⁷ Ercan Akyiğit, **İş Hukuku**, 8. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 234.

¹⁷⁸ Eyrenci, **a.g.m.**, s.166.

¹⁷⁹ International Labour Conference, 93rd Session 2005, Hours of Work, From Fixed to Flexible?, Geneva, 2005.s.44.

hastabakıcılarda, gece ve pazar günleri çalışan nöbetçi doktorlarda görülebilir. Fakat bu çalışmalarda iş sürelerinin esnekleştirilmesi söz konusu olmamaktadır.

ILO'nun raporuna göre çağrı üzerine çalışmanın uygulandığı ülkeler Estonya, Finlandiya, Almanya, İtalya, Meksika, İsviçre, ABD ve Türkiye'dir ve her ülkenin uygulamasında farklılıklar görülmektedir.¹⁸⁰ Ülkemizde 4857 Sayılı İş Kanunun 14. Maddesine göre, "Yazılı sözleşme ile işgörenin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir." Özellikle otel ve eğlence yerlerinde ekstra işçi adı altında çalıştırılan işgörenin varlığı ile yaygınlaşan bir çalışma türüdür. Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işgörenin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Belirlenen sürede işgören çalıştırılın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanmaktadır.¹⁸¹ Ayrıca işveren işgöreni çağırdığı anda işgörenin işbaşı yapması mümkün olmayabilir ve işgörenin on an bulunduğu yer ile işyeri arasındaki mesafe uzak olabilir. Bu nedenle 4857 Sayılı İş Kanunu, çağrının en az dört gün önceden yapılması ve işgörenin çağrıldığı zaman en az dört saat kesintisiz çalıştırılması gerektiği hükmüne yer vermektedir.¹⁸²

1.6.2.2. Esnek Zamanlı Çalışma

İşgören esnek zamanlı çalışma modelinde, geleneksel çalışma süresi yerine işe başlama ve bitirme zamanını kendi belirleyebilme özgürlüğüne sahip olmaktadır. Bu modelde çalışma zamanı, çekirdek zaman ve esnek zaman olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Çekirdek zaman, günlük çalışma süresi içinde olan ve işyerinde bütün işgörenlerin çalışmak zorunda olduğu zaman dilimidir. Esnek zaman ise, çekirdek

¹⁸⁰ A.e., s.85-86.

¹⁸¹ Çelik, a.g.e., s. 91.

¹⁸² Yavuz, a.g.e., s.69.

zamanın öncesinde, sonrasında veya çekirdek zamanların arasında olup, işgörenlerin çalışıp çalışmamakta serbest oldukları zamandır.¹⁸³

Esnek zamanlı çalışma ile toplam çalışma süresi değişmeden çalışan kendi iş saatlerini ihtiyacına göre planlayabilmektedir. Örneğin, işgören çekirdek zamanda işte olup, diğer kalan iş zamanını esnek iş zamanından kendisine uygun olan saatleri seçerek haftalık çalışma süresini tamamlamaktadır.¹⁸⁴

1.6.2.3. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası

Sıkıştırılmış çalışma haftası 19. yüzyıl'ın ortalarında İngiliz tekstil sektöründe ilk olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulamada 5.5 günlük toplam çalışma süresi 5 güne sıkıştırılmış ve cumartesi-pazar tatil yapılmıştır. Daha sonraları II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren, gelişmiş ülkelerde 3–4 veya 4.5 günlük sıkıştırılmış çalışma haftalarına rastlanmaya başlamıştır.¹⁸⁵

Sıkıştırılmış çalışma haftası toplam günlük çalışma süresinin standart 8 saatin üzerinde olması ve haftalık çalışma süresinin, klasik beş veya altı işgününe değil, üç dört veya 4,5 işgününe sıkıştırılmak üzere dağılmasını ifade etmektedir. Bu çalışma şekliyle işgören daha az günde tam konsantrasyonla yoğun bir biçimde çalışarak, iş bitiminde daha uzun tatil zamanı elde etmektedir.¹⁸⁶

Bu doğrultuda sıkıştırılmış çalışma haftası, işgören için daha fazla serbest zaman, işe daha az gidip gelme, ailesine ve sosyal aktivitelere daha çok vakit ayırma imkanını da beraberinde getirmektedir.¹⁸⁷ Yapılan bir çalışmada işgörenlerin çalışma sürelerini 4 veya 3 günlük sürelerle sıkıştırdıklarında, geleneksel tam zamanlı çalışan

¹⁸³ William D. Hicks, Richard Klimoski, "The Impact of Flextime on Employee Attitudes", **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.2, 1981, s.331.

¹⁸⁴ A.e.

¹⁸⁵ Arif Yavuz, "Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri", **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.4, Sayı.15, 1999, s.91.

¹⁸⁶ J. Barton Cunningham, "A Compressed Shift Schedule: Dealing with Some of the Problems of Shift Work", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No.2, 1989, s.231. (231-245)

¹⁸⁷ A.m.

işgörenlere kıyasla iş ve aile çatışmasını daha az yaşadıkları belirlenmiştir.¹⁸⁸ Buna rağmen yapılan bazı çalışmalarda günlük iş süresinin uzamasının aşırı yorgunluk, dikkat eksikliği gibi işçi sağlığı ve güvenliği bakımından belirli sakıncalara neden olduğu ifade edilmektedir.¹⁸⁹

1.6.2.4. Vardiyalı Çalışma

Vardiyalı çalışma I. ve II. Dünya Savaşlarının etkisiyle artan talep ihtiyacını karşılamak amacıyla ortaya çıkan en eski esnek çalışma süresi modelidir.¹⁹⁰ Literatürde vardiyalı çalışmanın mutlak bir tanımı bulunmamasına rağmen, geleneksel çalışma sürelerinin dışında kalan çalışmalar olduğu belirtilmektedir. Vardiyalı çalışma 24 saat içinde akşam ve gece dahil olmak üzere değişik zaman dilimlerinde ayrı işgören gruplarının çalıştırılması olarak tanımlanmaktadır.¹⁹¹

Vardiyalı çalışma sisteminin örgütün yirmi dört saat durmadan hizmet vermesi nedeniyle hafta içi ve hafta sonu olmak üzere sabit gündüz, sabit akşam, sabit gece ve dönüşümlü vardiyalar olarak birçok türü bulunmaktadır.¹⁹² Vardiyalı çalışmayla üretimin kesilmemekte, ekipmanlar maksimum düzeyde kullanılmakta, artan talebe cevap verilebilmekte ve bu da örgüte avantaj sağlamaktadır. Öte yandan, vardiyalı çalışma işgörenler için büyük oranda dezavantaj yaratmaktadır. İşgörenlerde sürekli geç veya gece vardiyasında çalışma uyku problemine, sindirim sistemi bozukluklarına, psikolojik baskılara, çalışanın normal yaşam ritminin dışına çıkmasına, aile ve sosyal çevresiyle ilişkisinin bozulmasına neden olabilmektedir.¹⁹³

¹⁸⁸ Michelle Travis, "What a Difference a Day Makes or Does it? Work-Family Balance and The Four-Day Work Week", **Connecticut Law Review**, Vol.42, No.4, 2010, s.1229.

¹⁸⁹ Vega, Gilbert, **a.g.m.**, s.392.

¹⁹⁰ Randall Dunham, "Shift Work: A Review and Theoretical Analysis", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977, s.624.

¹⁹¹ Henrik Beggild, Anders Knutsson, "Shift Work, Risk Factors and Cardiovascular Disease", **Scand Journal of Work and Health**, Vol.25, No.2, 1999, s.85.

¹⁹² Gary Blau, Mary Lunz, "Testing the Impact of Shift Schedules on Organizational Variables", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No., 1999, s. 933.

¹⁹³ Sheldom Zedeck, Susan Jackson, Elisabeth Summers, "Shift Work Schedules, Their Relationship to Health, Adaptation, Satisfaction and Turnover Intention", **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.2, 1983, s.297, Dunham, **a.g.m.**, s. 624-633.

Ülkemizde 4857 Sayılı İş Kanunun 69 ve 73 Maddelerinde vardiyalı çalışma düzenlenmektedir. Bu maddelere göre gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işgören vardiyaları kullanılan işlerde, bir çalışma haftası gece çalıştırılan işgörenin, ondan sonra gelen ikinci çalışma haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle vardiyalar sıraya konmalıdır. Buna ek olarak, vardiyası değiştirilecek işgörenin kesintisiz en az on bir saat dinlendirilmeden diğer vardiyada çalıştırılmaması gerekmektedir. Ayrıca on sekizini doldurmamış gençler gece vardiyasında çalıştırılmayacağı belirtilmiştir.¹⁹⁴

1.6.2.5.Geçici Çalışma

Ekonomideki, talepteki ani değişimler, teknolojiye ilerlemeler 1970’li yıllardan itibaren örgütlerin istihdam yapılarında değişikliğe neden olmaktadır. Örgütler değişen şartlara uyum açısından tam zamanlı sürekli standart çalışma modelleriyle birlikte esnek çalışma modellerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda esnek çalışma modellerinden biri olarak geçici çalışmanın önemi giderek artmaktadır.¹⁹⁵

Tablo 1.2.’de örgütleri geçici çalışmaya iten nedenler belirtilmektedir.¹⁹⁶ Örgütler geçici çalışma ile işgücü maliyetlerini düşürürken, işgücüne esneklik kazanmaktadırlar. Örgütler ekonominin ve talebin geliştiği dönemlerde tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin sayısını artırmak yerine, geçici statüde çalışan işgörenlerle çalışmayı tercih edebilirler ve talebin azaldığı dönemlerde bu işgörenleri yasal bir engel olmadan işten uzaklaştırabilirler.¹⁹⁷

Örgütler özellikle verimliliği düşürmemek açısından, tatil zamanları, annelik izni veya uzun dönemli işten ayrılmalarda azalan işgücü arzını, tam zamanlı sürekli

¹⁹³ Demerouti, Evangelia, v.d., “The Impact of Shiftwork on Work-Home Conflict, Job Attitudes and Health”, **Ergonomics**, Vol.47, No.9, 2004, s.988.

¹⁹⁴ Akyigit, **a.g.e.**, s.236.

¹⁹⁵ Derrly J. Hardy, Robyn J. Walker, “Temporary but Seeking Permanence: A Study of New Zealand Temps”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.24, No.3, 2003, s.141.

¹⁹⁶ Courtney V.Hippel, v.d., “Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win?”, **Academy of Management Executive**, Vol.11, No.1, 1997, s.94.

¹⁹⁷ Peter Allan, “The Contingent Workforce: Challenges and New Directions”, **American Business Review**, Vol.50, No.2, 2002, s.104.

statüde çalışan işgörenlerle telafi edemediği durumlarda geçici statüde çalışan işgörenleri tercih edebilirler.¹⁹⁸ Ayrıca örgütlerde çok çeşitli ürünler üretiliyorsa, farklı becerilere sahip işgörelere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu doğrultuda geçici statüde çalışan işgörenlerle örgütlerin bu işgücü açığı kapatılabilir.¹⁹⁹

Tablo 1.2: Örgütlerin Geçici İşgücü Çalıştırma Nedenleri

Maliyetleri Düşürür	Esnekliğı Artırır	Kısıtlamaları Azaltır
- İşgücü maliyetleri azalır. - Yönetim maliyetleri azalır. - Eğitim maliyetleri azalır. - İşe alma ve seçme maliyetleri azalır. - Verimliliğı artar.	- Müşterilere daha iyi hizmet sunar. - Talep değişikliğine cevap verir. - Beceri çeşitliliğı sağlar. - İşgücü çeşitliliğı sağlar. - Tam zamanlı sürekli işgörelerin boşalan yerlerini doldurur. - Geçici statüde çalışan işgören tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin yapamadığı işleri yapabilir. - Geçici statüde çalışan işgören genellikle ikincil işlerde çalışır.	- Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere olan bağımlılığı azaltır. - Sendikaların etkisini azaltır. - İstenmeyen işgörenin işten uzaklaştırmasını kolaylaştırır. - Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere sağlanan ödüller, geçici işgücüne sağlanmaz.

Örgütler genellikle ikincil işgücünün temini için geçici statüde çalışan işgörenleri tercih etmektedirler. Geçici statüde çalışan işgörenler, çoğunlukla düşük eğitim seviyesinde vasıfsız veya yarı vasıflı olarak, iş güvencesi olmayan, kariyer ilerlemesi sınırlı olan düşük ücretli işlerde çalışmaktadır.²⁰⁰ Buna rağmen günümüzde artık yönetici, uzman pozisyonunda ve teknik beceri gerektiren işlerde de geçici statüde çalışan işgörenler istihdam edilmektedir. Örgütler, konusunda uzman kişileri geçici

¹⁹⁸ Robert Paul, James Townsend, "Managing the Contingent Workforce: Gaining the Advantages, Avoiding the Pitfalls", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.11, No.4, s.241.

¹⁹⁹ Zijl, Berkhout, **a.g.m.**, s.553.

²⁰⁰ Shaul Krakover, "Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry", **Tourism Management**, Vol.21, No.3, 2000, s.462.

çalıştırarak konu hakkında tam zamanlı sürekli çalışan işgörenlere eğitim vermeye gerek kalmadan, işlerin aksamadan yürümesi sağlanmaktadır. Ayrıca birçok örgüt geçici statüde çalışan işgörenleri, tam zamanlı sürekli çalışan işgörenlerin seçiminde basamak olarak da kullanabilmektedir.²⁰¹

İşgören açısından bakıldığında geçici statüde çalışan birçok işgören, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere sağlanan yan ödemelerden, ücret artışlarından yararlanmamakta ve örgüt tarafından ikincil işgücü olarak görüldüklerini hissetmektedirler. Örgütler geçici statüde çalışan işgörenleri insan kaynağı olarak görürken, onlar kendilerini örgüte yabancı olarak algılamaktadırlar. Geçici statüde çalışan işgörenlerin tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere kıyasla işler üzerinde kontrolleri ve örgüt kararlarında söz hakları daha az olmaktadır. Ayrıca geçici statüde çalışan işgörenlerin işe alımlarında oryantasyon programlarına tabi tutulmamaları, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerden destek görmemeleri onları örgütten uzaklaştırabilmektedir.²⁰² Bu doğrultuda geçici statüde çalışan işgörenlerin aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı işgücü devir oranlarının tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir:²⁰³

- Yetersiz sosyalleşme ve yabancılaşma,
- Örgütsel adalet algısının düşük olması,
- İş yaşamlarına etkileyen kararlara katılamama,
- Geçici statüde çalışan işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde tam zamanlı sürekli bir işe geçme ihtimalinin düşük olması,
- Geçici statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere kıyasla örgüte bağlılığının daha düşük olması,
- Geçici statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere kıyasla eşitsizliğe karşı daha düşük toleranslı olması.

²⁰¹ David A. Foote, “Temporary Workers: Managing the Problem of Unscheduled Turnover”, **Management Decision**, Vol. 42, No.8, 2004, s.964.

²⁰² Anthony R. Wheeler, M. Ronald Buckley, “Examining the Motivation Process of Temporary Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.5, 2001, s.341.

²⁰³ Foote, a.g.m., s. 963.

Bireyler geçici çalışmayı tam zamanlı sürekli çalışmaya geçiş veya kendi şartlarına uyan esnek zamanlı çalışmaya olanak sağladığından istekli olarak kabul edebilecekleri gibi, tam zamanlı sürekli iş bulamadıkları durumlarda geçici statüde çalışmayı isteksiz olarak kabul etmek zorunda kalmaktadırlar.²⁰⁴ Bu ayrımın vurgulanmasının önemi işgörenlerin iş davranışlarını ve tutumlarını tahmin etmede önem taşımaktadır. Feldman'ın 200 geçici statüde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, istekli geçici statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının, iş tatminlerinin, ücretten memnun olma düzeylerinin, isteksiz geçici statüde çalışan işgörelere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmektedir.²⁰⁵

Tüm bunlara rağmen geçici çalışmayla kişilerin işsiz kalması engellenmekte, yeniden işe dönmek isteyenlere fırsatlar sunulmaktadır.²⁰⁶ Anneler, tatilde olan öğrenciler, emekliğe erken ayrılanlar sadece iş yaşamının içinde olmak amacıyla geçici statüde çalışmayı tercih edebilirler. Bunun yanında kariyerine bir süreliğine ara verip tekrar dönen kişiler de geçici statüde çalışanların bir kısmını oluşturmaktadır. Polivka ve Nardone bireyleri geçici çalışmaya iten üç temel nedeni esnek saatlerin olması, diğer iş fırsatlarını görebilme imkanı vermesi ve tam zamanlı işe geçiş için basamak olarak kullanılması olduğunu ifade etmektedirler.²⁰⁷

Geçici çalışma uygulamada dünyada doğrudan kiralama, geçici/ödünç iş ilişkisi, mevsimsel çalışma, geçici istihdam büroları ve belirli süreli sözleşmelerle yaygınlık kazanmaktadır. Doğrudan kiralama işverenin işgöreni, belirli bir süre veya belirli bir iş için veya çeşitli beklenmedik durumlar nedeniyle işe almasıdır.²⁰⁸

Geçici iş ilişkisi genelde yalın biçimiyle geçici iş ilişkisi ve mesleki anlamda geçici iş ilişkisi olarak iki biçimde uygulamada görülmektedir. İşgören kural olarak kişileri

²⁰⁴Jeroen De Jong, v.d., "Motives for Accepting Temporary Employment: A Typology", **International Journal of Manpower**, Vol.30, No.3, 2009, s.238.

²⁰⁵ Daniel Feldman, Helen Doeringhaus, William Turnley, "Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge", **Organizational Dynamics**, Vol.11, No.2, 1994, s.55.

²⁰⁶Derrilya J. Hardy, Robyn J. Walker, "Temporary but Seeking Performance: A Study of New Zealand Temps", **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 24, No. 3, 2003, s. 142.

²⁰⁷Anne Polivka, Thomas Nardone, "On the Definition of Contingent Work", **Monthly Labor Review**, Vol.112, No.12, 1989, s.13.

²⁰⁸ David Biggs, Brendan Burchell, Mike Millmore, "The Changing World of The Temporary Worker: The Potential HR Impact of Legislation", **Personnel Review**, Vol. 35, No.2, 2006, s.191.

kendi yanında çalıştırılmak üzere işe almakta fakat sonradan, işgörenlerin rızası alınarak geçici bir süre için bir başka işverenin yanında çalışmaya gönderiliyorsa ortada yalın biçimiyle geçici iş ilişkisi vardır. İşgören veya işgörenler kural olarak bir başka işverenin yanında çalıştırılmak üzere, orada çalıştırılacakları süreyle sınırlı olarak işe alınmakta ise mesleki anlamda geçici iş ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Geçici iş ilişkisinin birinci türüne gerçek anlamda geçici iş ilişkisi, mesleki faaliyet olarak yapılana ise gerçek olmayan geçici iş ilişkisi de denilmektedir.²⁰⁹

Geçici iş ilişkisi birçok ülkede esnek çalışma türlerinin en önemli araçlarından biri olup, 4857 Sayılı İş Kanunu'nun ön tasarısında gerçek anlamda geçici iş ilişkisi ve gerçek olmayan geçici iş ilişkisi adıyla düzenlenmiştir. Ancak sendikalar bu düzenlemeyi köleliğe dönüş, taşeronlaşmayı teşvik ettiği iddialarıyla çok sert eleştirmişler ve madde tekrar tartışılarak alanı sadece gerçek anlamda geçici iş ilişkisiyle sınırlandırılmıştır.²¹⁰

Gerçek anlamda geçici iş ilişkisi ülkemizde 4857 Sayılı İş Kanunun 7. Maddesindeki hükme göre uygulanmaktadır. Bu hükme göre gerçek anlamda geçici iş ilişkisi, işverenin kendine bağlı olan işgörenin yazılı rızasını alarak holding bünyesi içinde ve aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edinimini yerine getirmek üzere geçici olarak devretmesi olarak tanımlanmaktadır.²¹¹ Holdingleşmenin ortaya çıkardığı bu yeni istihdam örneğinde, kendisine güven duyulan örgüt yöneticisi, işverenin kurduğu ya da kuruluşuna katıldığı diğer bir örgüte ait işyerinin kuruluş aşamasında ya da bu yerin karşılaştığı önemli örgütsel güçlüklerin üstesinden gelinmesinde görevlendirilebilir.²¹²

Aynı hükme göre geçici iş ilişkisinde çalışan, hizmet akdi ile bağlı olduğu işveren (ödünç veren), geçici süre ile çalıştığı işveren (ödünç alan) arasında olmak üzere üçlü

²⁰⁹ Can Tuncay, “İş Kanunu Tasarısı’ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi”, **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.8, Sayı.29, 2003, s.58.

²¹⁰ Necdet Kenar, “Yeni İş Kanunu’nun İstihdama Muhtemel Etkileri”, **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.18, Sayı.31, 2003, s.72.

²¹¹ Çelik, **a.g.e.**, s.94.

²¹² Centel, **a.g.e.**, s.249.

bir ilişki bulunmaktadır. İşgören ödünç alana karşı iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlü olduğu gibi, onun verdiği talimatlara da uymak zorundadır. İşgöreni gözetme borcu ödünç alanın, ücret ödeme borcu aralarında hizmet akdi devam eden ödünç veren işverene ait olmaktadır. Ancak işgören izin verirse, ücret ödeme borcu geçici olarak ödünç alana da geçebilir.²¹³

Gerçek olmayan geçici iş ilişkisi 18yy'dan beri var olan bir kavram olmasına rağmen birçok ülkede uygulamanın tam olarak yerleşmediği görülmektedir.²¹⁴ Gerçek olmayan geçici iş ilişkisi dünyada büyük gelişme gösteren geçici istihdam büroları aracılığıyla uygulanmaktadır. Örgütler geçici istihdam bürolarını genellikle kısa süreli, talebin arttığı durumlarda ihtiyaç duyulan işgücünün sağlanmasında kullanmaktadırlar.²¹⁵ Geçici istihdam büroları, kendi bünyesindeki işgörenleri geçici süreliğine bir sözleşmeyle çalıştırılmak üzere üçüncü bir kişinin (örgütün) emrine verir. Geçici istihdam büroları işgücü sağladıkları örgütlerle sözleşme yapmakta ve bu sözleşmelerde işin devamlılık zorunluluğu bulunmamaktadır. Geçici statüde çalışan işgörenler ile örgütler arasında hiçbir istihdam ilişkisi olmamakla beraber, örgütler özellikle çalışanın iş güvenliği ve sağlığını gözetmekle yükümlü olmaktadır. İşgörenlerin ücretleri ve sosyal hakları ise, geçici istihdam bürosunun sorumluluğu altındadır. Geçici istihdam büroları örgütlere gerektiği sürece işgücü temin ederek insan kaynakları konusunda esneklik ve çeşitlilik sağlamaktadır.²¹⁶

Geçici istihdam büroları örgütün İK departmanına ait olan birçok rolü üstlenirler. Bunlar arasında işgören temini için ilan verme, işe seçim için görüşmeler yapma, insan kaynakları bilgi sistemlerini tutma, bordrolar ve primlerle ilgili evrakların hazırlanması, ücret düzeyinin belirlenmesi yer almaktadır.²¹⁷ Bu doğrultuda örgütlerin geçici statüde çalışan işgörenlerin yönetimi için üzerine düşen

²¹³ TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Ankara, Kasım 1999, s. 42.

²¹⁴ Graaf Zijl, Berkhout, **a.g.m.**, s.540.

²¹⁵ Chris Forde, Robert MacKenzie, Andrew Robinson, "Help Wanted? Employers Use of Temporary Agencies in the UK Construction Industry", **Employee Relations**, Vol.30, No.6, 2008, s.681.

²¹⁶ Banu Uçkan, "Geçici İstihdam Büroları ve CIETT", **TİSK İşveren Dergisi**, Cilt.XL, No.8, 2002, s.27.

²¹⁷ John Burgess, Julai Connell, "Temporary Work and Human Resource Management Issues, Challenges, Responses", **Personnel Review**, Vol.35, No.2, 2006, s.130.

sorumluluklar ve maliyetler azalmaktadır. Ayrıca geçici istihdam büroları aracılığıyla işe alınan işgörenler kısa süreliğine işe alındıklarından, işten ayrıldıkları durumda kıdem tazminatı, ihbar önelleri süresi hakkına sahip olmadıklarından örgüte fazla bir maliyet getirmemektedirler.²¹⁸

Belirli süreli iş sözleşmelerinin uygulanma biçimi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örgütlerin belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle istihdam ettikleri işgörenleri işten çıkarmaları, yasalarla katı düzenlenmelere bağlandığı ülkelerde, belirli süreli istihdam edilen işgörenlerin sayısı diğer ülkelere kıyasla daha çok artmaktadır.²¹⁹ Belirli süreli iş sözleşmeleri eğitim, sağlık ve kamu sektörlerinde yaygın olarak görülürken, özel sektörde üretim, inşaat, otel ve restoran, finans ve sigortacılık sektörlerinde daha çok rastlanmaktadır.²²⁰ Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin 1995 ve 2001 yılları arasında istihdam yapıları hakkındaki çalışmada belirli süreli çalışan her üç kişiden birinin iki yıl sonra da belirli süreli istihdam edildiğini, %40'ının ise tam süreli sürekli bir işe geçtiğini, %20'sinin ise işsiz olduğu belirtilmektedir.²²¹

Ülkemizde belirli süreli iş sözleşmesi, 4857 Sayılı İş Kanunu'ndaki 11. Maddeye düzenlenmektedir. Bu maddeye göre belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işgören arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir. İşgören objektif koşulları sağladığında iş ilişkisi kendiliğinden sona ermektedir. İş ilişkisi kendiliğinden sona erdiğinden ihbar tazminatı, kıdem tazminatı ve iş güvencesi söz konusu olmamaktadır.²²² Belirli süreli iş sözleşmeleri, esaslı bir

²¹⁸ Marloes De Graaf Zijl, Ernest E. Berkhout, "Temporary Agency Work and the Business Cycle", **International Journal of Manpower**, Vol.28, No.7, 2007, s.553.

²¹⁹ Arne Kalleberg, "Non-Standard Employment Relations: Part-Time, Temporary, Contract Work", **Annual Review of Sociology**, Vol.26, 2000, s.353.

²²⁰ Aristeia Koukiadaki, "Case Law Developments in the Area of Fixed-term Work", **Industrial Law Journal**, Vol.38, No.1, 2009, s.89.

²²¹ Karin Schulze Buschoff, Paula Protsch, "(A-) typical and (In-) Secure? Social Protection and Non Standard Forms of Employment in Europe", **International Social Security Review**, Vol.61, No.4, 2008, s.58.

²²² Akyiğit, **a.g.e.** s. 141.

neden olmadıkça birden fazla üst üste yapılamaz. Yapıldığı koşulda iş sözleşmesi baştan itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak sayılır.²²³

1.6.2.5.1. Mevsimsel Çalışma

Geçici çalışmanın bir diğer türü de mevsimsel çalışmadır. Mevsimsel çalışma turizm ve turizme bağlı olarak çalışan seyahat acenteleri, tarım ve ormancılık sektörlerinde yaygınlık kazanmış bir uygulamadır. Mevsimsel çalışma sürekli olmayan, belirli bir zaman sonra ya da yakın gelecekte sona eren çalışma olarak tanımlanmaktadır.²²⁴ Başka bir tanıma göre ise mevsimsel çalışma, çalışmanın yılın sadece belirli bir döneminde sürdürüldüğü veya tüm yıl boyunca çalışmakla birlikte çalışmanın yılın belirli dönemlerinde yoğunlaştığı sektörlerde yapılan çalışma olarak ifade edilmektedir.²²⁵

Mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin sayısı çok fazla olmakla beraber, mevsimsel çalışmanın işgörene sadece belirli bir süreliğine iş olanağı sağlaması, kariyer ilerleme fırsatlarının ve eğitim olanaklarının az olması gibi nedenlerden dolayı, öğrenciler dışında pek fazla kişi tarafından tercih edilmeyen bir çalışma türü olmaktadır.²²⁶

Ülkemizde mevsimlik iş sözleşmeleri sadece bir dönem için yapılmışsa belirli süreli, bu sözleşme her yıl tekrarlanıyorsa belirsiz süreli sözleşme olarak kabul görmektedir.²²⁷ Tek bir mevsim için yapılan mevsimlik iş sözleşmesi, mevsimin bitiminde kendiliğinden sona erer ve bu durumda işgören ihbar ve kıdem tazminatına hak kazanamaz. Belirsiz süreli sözleşmeyle işe alınan ve mevsimin bitimi ile işyerinden ayrılan işgörenin iş sözleşmesi kendiliğinden sona ermez; ertesi yılın iş sezonuna kadar askıya alınır. Ertesi yıl mevsim başında işe alınmayan işgörenin iş

²²³ Poyraz, **a.g.e.**, s.26.

²²⁴ Lee Jolliffe, Regana Farnsworth, "Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15, No.6, 2003, s.312.

²²⁵ Shawn de Raaf, v.d., "Seasonal Work and Employment Insurance Issue", **Statistics Canada**, 2003, s.31.

²²⁶ Nicole Lewis-Koenig, Eberhard Bischoff, "Seasonality Research: The State of the Art", **International Journal of Tourism Research**, Vol.7, No.2, 2005, s.210.

²²⁷ Poyraz, **a.g.e.**, s.29.

sözleşmesi, işveren tarafından feshedilmiş sayılır. İşe çağrıldığı halde işbaşı yapmayan işgörenin iş sözleşmesi, işveren tarafından haklı nedenle feshedilmiş veya işgören tarafından bozulmuş sayılmaktadır. Ayrıca mevsimsel çalışmada yıllık ücretli izin hakkı kullanılamaz.²²⁸

Çalışmamızın araştırma kısmında turizm sektöründe mevsimsel statüde çalışan işgörenler ele alındığından, turizm sektöründeki mevsimsel çalışmanın ayrı bir bölüm olarak üzerinde durulması tarafımızdan uygun görülmüştür.

1.6.2.5.2.Turizm Sektöründe Mevsimsel Çalışma

Turizm sektöründe mevsimsellik boş zaman etkinliği olan turizm talebinin, mevsimsel dalgalanması olarak ifade edilmektedir.²²⁹ Başka bir tanımda da yılın farklı zamanlarında turizm talebindeki belirgin yükselmeler olarak tanımlanmaktadır.²³⁰ Ayrıca turizm sektöründe mevsimsellik, gelen turist sayısında, turist harcamalarında, işgücü talebinde, ulaştırma ve trafikteki yoğunluk gibi unsurlarda görülen geçici düzensizlikler olarak da ifade edilmektedir.²³¹

Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, örgütlere para akışının sadece belirli dönemlerde olmasına, tam zamanlı sürekli işgücünün elde tutulmasının çok fazla mümkün olmamasına, yapılan yatırımların karşılığının uzun dönemde geri dönmesine, sezonun yoğun olduğu dönemlerde işletme içi ve dış çevresinin aşırı kullanımına neden olmaktadır.²³² Dünyada ve ülkemizde kamu-özel sektör turizmin mevsimsellik özelliğini azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik çabalar

²²⁸ Akyigit, **a.g.e.**, s.77.

²²⁹ Salih Kuşluvan, Zeynep Kuşluvan, “Turizmde Mevsimsellik, Nedenleri, Sonuçları ve Yönetimi, Pazarlama Dünyası, Vol.12, No.69, 1998, s.18.

²³⁰ R.W. Butler, “Seasonality in Tourism: Issues and Implications”, **Seasonality in Tourism**, Ed.Tom Baum, Svend Lundtorp, Pergamon, Hollanda, 2001, s.5.

²³¹ **Elisabeth Kennedy, James Deagen**, “Seasonality in Irish Tourism, 1973-1985”, **Seasonality in Tourism**, Ed.Tom Baum, Svend Lundtorp, Pergamon, Hollanda, 2001, s.52.

²³² Butler, **a.g.m.**, s.5.

harcamaktadır.²³³ Buna rağmen turizm sektöründe mevsimsel çalışan işgörenlerin sayısı giderek artmaktadır.

Atkinson'un esnek firma modeline göre işgücü, temel ve ikincil işgücü olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrım doğrultusunda turizm sektöründe işgücünün küçük bir kısmını temel işgücü oluştururken, büyük bir kısmını ikincil işgücü oluşturmaktadır. Turizm sektöründe en yoğun olarak ikincil işgücünü, mevsimsel statüde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu işgücü yarı vasıflı ve ya vasıfsız, eğitim seviyesi düşük, iş güvencesinden yoksun geçici statüde çalışan işgörenleri kapsamaktadır.²³⁴

Turizm işletmeleri, mevsimsel statüde çalışan işgörenleri sezon boyunca artan talebi karşılamak amacıyla istihdam ederler ve sezon sonunda artan talep azaldığı veya bittiği anda bu işgörenlerin işlerine son verirler. Mevsimsel statüde çalışan işgörenler kısa ve belirli süreliğine işe alınmalarına rağmen, bir sonraki sezonda tekrar işe alınmayı beklemektedirler. Örgütler de mevsimsel statüde çalışan işgörenleri birkaç sezon üst üste çalıştırmak isterler. Mevsimsel statüde çalışan işgörenler aynı örgütte birkaç sezon üst üste çalıştığında örgütle kendini daha çok özdeşleştirebilir. Tekrar işe alınan mevsimsel statüde çalışan işgörenler, oryantasyona ihtiyaç duymazlar ve örgütlerin tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenleri kadar örgüt hakkında bilgiye sahip olurlar. Ayrıca örgütler tekrar işe alınan “mevsimsel” statüde çalışanları, yeni işe alınan “mevsimsel” statüde çalışanlara destek olmaları açısından da tercih edebilirler. Bu doğrultuda mevsimsel çalışma yıl içinde belirli bir süreyi kapsamasına rağmen mevsimsel statüde çalışan işgörenler ile örgüt arasındaki ilişki uzun süreye dayanabilir.²³⁵

Mevsimsel statüde çalışan işgörenler farklı eğitim seviyesine, farklı kültürlere, farklı iş tecrübelerine sahip olarak, farklı bölgelerden hatta farklı ülkelerden gelerek belirli bir dönem için aynı örgüt yararına bir arada çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

²³³ James Hingham, Tom Hinch, “Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors”, **Tourism Management**, Vol.23, No.2, 2002, s.176.

²³⁴ Karakover, **a.g.m.**, s.461.

²³⁵ Ainsworth, **a.g.m.**, s.221

İşgörenlerin belirli bir dönem içinde birbirlerini ve örgütü tanıyıp, benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları çok fazla mümkün olmamaktadır.²³⁶ Ayrıca mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin iş güvencelerinin olmayışı, mevsimin sona ermesiyle işsiz kalma durumları, sabit gelirden yoksun olmaları, uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, eğitim fırsatlarının yetersizliği, kariyer ilerleme fırsatlarının az olması örgüte karşı geliştirilen tutumlardan biri olan örgüte bağlılığın yüksek düzeyde olmasını zorlaştırmaktadır.²³⁷ Literatürde turizm sektöründe kaliteli hizmetin sunulmasında, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.²³⁸ Bu doğrultuda sektörde çalışan işgücünün büyük bir kısmını oluşturan mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri ve örgüte bağlılıklarının nasıl artırılabilirliğinin belirlenmesinin akademik yazın ve uygulama için değer taşıyabileceği tarafımızca düşünülmektedir.

²³⁶ Chang Lee, Patrick J. Moreo, "What do Seasonal Lodging Operators Need to Know About Seasonal Workers ?", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.26, No.1, 2007, s.149.

²³⁷ Michael J. Boella, Steven Goss-Turner, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, 8 Baskı, Elsevier, İngiltere, 2007, s.5.

²³⁸ Lee, Moreo, **a.g.m.**, s.149.

2. Örgüte Bağlılık Kavramı, Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Bağlılığa Etkisi

2.1. Örgüte Bağlılık Kavramı

Çalışma hayatında bağlılık kavramı, örgütlerin verimliliğini ve çalışanların kendilerini iyi hissetmesini etkilediğinden dolayı son yıllarda akademik yazında önem kazanan bir konu haline gelmiştir.²³⁹ Meyer ve Allen'e göre bağlılık belirli bir varlığa karşı yönelmedir.²⁴⁰ Diğer bir tanıma göre ise bağlılık, bireyi belli bir amaca yönelik davranmaya iten güçtür.²⁴¹ Bağlılık kavramı; örgüte bağlılık, işe bağlılık, sendikaya bağlılık, mesleğe bağlılık, lidere bağlılık, hedeflere bağlılık şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu tez çalışmasında üzerinde durulacak bağlılık türü örgüte olan bağlılıktır.

Psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların, örgüte bağlılığı kendi yaklaşımlarıyla açıklamaya çalışmış olmalarından dolayı söz konusu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bu tanımlar arasında tam bir uyum olmamasına rağmen, tanımlar üç temel boyut üzerinde durmaktadır:²⁴²

- Örgüte duygusal bağlanma,
- Örgütten ayrılma durumunda algılanan maliyet,
- Örgütte kalmaya neden olan ahlaki zorunluluk.

Çalışmada bu tanım farklılıklarını ortaya koyabilmek için öncelikle örgüte bağlılıkla ilgili tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

²³⁹ John Meyer, Linda Herscovitch, "Commitment in the Workplace toward a General Model", **Human Resource Management Review**, Vol. 11, No.3, 2001, s.300.

²⁴⁰ Meyer, Allen, s.373.

²⁴¹ Meyer, Herscovitch, **a.g.m.**, s.301.

²⁴² John Meyer, Natalie Allen, **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**, Sage Publication, 1997, s.10.

Örgüte bağlılık;

- Kişinin örgütüne yaptığı yatırımlar sonucunda geliştirdiği bağlılıktır.²⁴³
- Örgütün amaçları ile kişinin amaçlarının daha çok bütünleşmesi veya uyum sağlamasıdır.²⁴⁴
- Kişinin kimliğini örgütüne ilıştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.²⁴⁵
- Kişinin örgütünden elde ettiklerinin, yaptığı katkılara oranına ilişkin algılamaları ve örgütündeki yatırımlarına bağlı olan bir değış-tokuş olgusudur.²⁴⁶
- Kişinin tatmin edici bulmasa bile, bir işe bağlanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.²⁴⁷
- Kişinin örgütünün çoklu unsurlarının (tepe yönetim, müşteriler, sendikalar, genel anlamda toplum) amaçları ile özdeşleşme sürecidir.²⁴⁸
- Kişinin belirli bir hareket tazına bağlılık göstererek, ödöl veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir.²⁴⁹
- Kişinin örgütünde kalma isteğı duyarak, örgütünün amaç ve değıerleriyle maddi kayğı taşımaksızın özdeşlemesidir.²⁵⁰
- Kişinin örgütü ile kurduğı ilişki ve bu ilişkinin yarattığı sonuçlar nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini içeren psikolojik bir durumdur.²⁵¹

²⁴³ Howard S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1, 1960, s.32.

²⁴⁴ Douglas T. Hall, Benjamin Schneider, Harold T. Nygren, “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15., No2., 1970, s.176.

²⁴⁵ Mary E. Sheldon, “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No.2, 1971, s.143.

²⁴⁶ Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, “Personnel and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No.4, 1972, s.556.

²⁴⁷ Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover on Variations in Rewards, Cost, Alternatives and Investment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.3, 1983, s.429.

²⁴⁸ Arnon.E. Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985, ss.469–470.

²⁴⁹ Charles R. Schwenk, “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.2, 1986, s.299.

²⁵⁰ Karen N. Gaertner, Stanley D. Nollen, “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, **Human Relations**, Vol.42, No.11, 1989, s..975.

Meyer ve Allen'e göre örgüte bağlılığın evrensel bir tanımı olmadığından, her bir çalışmada hangi tanımdan yola çıkıldığının saptanması, bu konuda herhangi bir karışıklığın oluşmaması için gereklidir. Bu çalışmada da Meyer ve Allen'in örgüte bağlılık yaklaşımı ele alındığından örgüte bağlı çalışanın, ne olursa olsun örgütünde kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir işgününü ya da daha fazlasını verimli kullanan, örgütün amaçlarını paylaşarak, yatırım ve değerlerini koruyan biri olduğuna dair bir genellemeye gidilmiştir.²⁵²

2.2. Örgüte Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Literatürde örgüte bağlılığı inceleyen, farklı unsurları dikkate alan davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşım ön plana çıkmaktadır.²⁵³ Davranışsal yaklaşım, Becker'in yan bahis teorisini "side-bets theory" temel alarak örgüte bağlılığı bir davranış olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, açıkça görülen bağlılık üzerinde odaklanmıştır.²⁵⁴ Örgüte bağlılığın davranışsal boyutunda, kişinin işini terk etme yeteneğinin kısıtlı olmasından kaynaklanan bağlılık vurgulanmaktadır.²⁵⁵ Başka bir ifadeyle, kişinin örgütten ayrılmasının çok maliyetli olduğu durumlarda kişi örgüte bağlılık geliştirir ve örgütte kalmak için örgüt yararına olumlu davranışlarda bulunabilir. Ayrıca bu yaklaşımda kişi örgüte değil, kendi faaliyetlerine bağlılık geliştirir ve kişinin hangi koşullarda bağlılığına uygun davranışlarda bulunacağını belirlenmesi önem kazanır.²⁵⁶

²⁵¹ Jesse Erdheim, Ma Wang, Michael Zickar, "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment", **Personality and Individual Differences**, Vol.41, No.5, 2006, s.961.

²⁵² Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.3.

²⁵³ Richard W. School, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", **Journal of Management Review**, Vol.6, No.4, 1981, s.589.

²⁵⁴ Gail W. McGee, Robert C. Ford, "Two Dimension of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, No.4, 1987, s.639.

²⁵⁵ John P. Meyer, Natalie Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, ss.62–63.

²⁵⁶ **A.m.**

İkinci yaklaşımda ise bağlılığın tutum boyutu incelenmektedir. Tutumsal yaklaşımda örgüte bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır.²⁵⁷ Tutumsal yaklaşımda, duygusal bir tepki olarak belirlenen bağlılığın bireyin çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğduğu saptanmıştır.²⁵⁸ Bir bireyin örgütle kendisi arasındaki bağa yönelik tutumları, onu belli davranışlarda bulunmasına ya da bu davranışları sergilemeye meyilli olmasına sebep olmaktadır. Bu davranışlar, örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama, örgüt yararına çaba gösterip göstermeme olarak örneklendirilebilir. Bu yaklaşıma odaklanan araştırmacıların amacı yüksek bağlılık ile düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranı, yüksek performans gibi örgüt yararına istenilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermek ve hangi kişilik özelliklerinin ve durumsal koşulların yüksek bağlılığa neden olduğunu belirlemektir.²⁵⁹

Bu iki yaklaşımdan bağımsız bir diğer yaklaşım ise, Reichers tarafından 1985’de ileri sürülen çoklu bağlılık yaklaşımıdır. Tutumsal bağlılığın biraz daha geliştirilmiş şekli olan bu yaklaşımda, örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olabileceği ileri sürülmektedir.²⁶⁰

Diğer bağlılık yaklaşımlarında, örgüt birey açısından bağlanılan tek bir bütün olarak ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt, farklı unsurların farklı amaç ve değer setine sahip olduğu koalisyonları içerdiği belirtilmektedir.²⁶¹ Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için örgütü oluşturan farklı unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Bu unsurları çalışanlar, iş arkadaşları, yöneticiler, müşteriler, sendikalar olarak sıralamak mümkündür.²⁶²

²⁵⁷ **A.m.**

²⁵⁸ McGee, Ford, **a.g.m.**, s.638.

²⁵⁹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.10.

²⁶⁰ Zhen X. Chen, Anne S. Tsui, Jiing Farh, “Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 75, 2002, s. 339.

²⁶¹ Reichers, **a.g.m.**, s.470.

²⁶² **A.e.**, ss.471-472.

Farklı bağıllık odaklarının farklı bağıllık türlerini ortaya çıkarması beklenir. Örgüt düzeyindeki kavramlar, örneğin örgütsel memnuniyet, örgüte bağıllık üzerinde daha belirleyici iken, amirden, çalışma arkadaşlarından, gruptan memnuniyet büyük oranda çalışma arkadaşlarına, amire ve gruba bağıllığı şekillendirir.²⁶³

Bu yaklaşıma göre bir kişi tarafından duyulan bağıllığın, bir başkası tarafından duyulan bağıllıktan farklı olabileceği ileri sürülmektedir. Bir kişinin örgüte bağıllığının nedeni, kaliteli ürünleri uygun fiyatta piyasaya sunmasıyken, diğerinin bağıllık nedeni, örgütün çalışanlara değer vermesi olabilmektedir.²⁶⁴

2.3. Örgüte Bağıllık Kavramının Gelişim Süreci

Örgüte bağıllık kavramı ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında ortaya atılmıştır. Whyte "Organization Man" adlı bilimsel eserinde, kişilerin örgüte olan bağıllıklarının yol açacağı zararlar üzerinde durmuştur. Daha sonraki yıllarda Becker, Porter başta olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, gibi çok sayıda araştırmacı örgüte bağıllık kavramı üzerinde çalışmalar yapmışlardır.²⁶⁵

Örgüte bağıllık kavramı günümüzdeki anlamına ulaşana kadar üç dönemden geçmiştir. Erken dönemde örgüte bağıllık kavramı, Becker'in (1960) yan bahis teorisine dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre örgüte bağıllığın, kişinin örgütüne yaptığı yatırımlar sonucu ortaya çıktığı ifade edilmektedir.²⁶⁶ Örgüte bağıllık, bireyin örgütünde çalıştığı süre içinde harcadığı çaba, emek, zaman, elde

²⁶³ Stephen J. Zaccaro, Gregory H. Dobbins, "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidences for Differences Among Multiple Attachments", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 10, No. 1989, s.272, Arzu Wasti, Özge Can, "Bağıllık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağıllık Ölçeklerinin Türkçede Geçerlemesi, **15. Ulusal Yönetim Kongresi ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, 25–27 Mayıs 2007, s.735.

²⁶⁴ Reichers **a.g.m.**, s.473.

²⁶⁵ Randall, **a.g.m.**, s.460.

²⁶⁶ Aaron Cohen, "Commitment before and after: An Evaluation & Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.17, No.4, 2007, s.338.

ettiği statü ve para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı zaman kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır.²⁶⁷

Kanter 1968 yılında, bireyin örgütte kalmasıyla bir kar elde ederken (maaş, prim, kıdem, terfi v.b.), ayrılması durumunda bunları kaybedeceğinden bağlılığının artacağını ifade etmiştir.²⁶⁸ Birey örgütte kalmayı bir alış-veriş ilişkisi olarak görmekte ve örgütte kalmanın bedelini hesaplayarak bağlılık geliştirebilmektedir.

Porter'ın 1970'li yıllarda öncülük ettiği ikinci dönemde, örgüte bağlılık yan bahis teorisinden, psikolojik bağlılığa dönüşmüştür.²⁶⁹ Bu dönemde örgüte bağlılık kavramı, kişinin örgütün amaçlarıyla ve değerleriyle özdeşleşmesi olarak ifade edilmiştir. Porter yaptığı çalışmalarda bağlılığı sadece duygusal yönden ele almış ve tek boyutlu olarak ölçmüştür.²⁷⁰

Örgüte bağlılığı bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgütle olan bağına ilişkin kuvveti olarak açıklayan araştırmacılar örgüte bağlılığı belirleyen üç unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Bu unsurlar:²⁷¹

- Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir güven duyarak, örgüt amaçlarının ve değerlerinin kabul edilmesi,
- Örgüt yararına en yüksek çaba harcama istekliliği,
- Örgüt üyesi kalmak için güçlü bir isteklilik.

1980'li yıllarda örgüte bağlılığın, çok boyutlu bir kavram olduğu görüşü önem kazanmıştır. Tek boyutlu örgüte bağlılık yaklaşımında örgüte bağlılığın, kişiyle örgüt arasındaki psikolojik bağ olduğu kabul edilmektedir. Çok boyutlu örgüte bağlılık

²⁶⁷ Arzu Wasti, "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.21, 1. Basım, Ağustos 2000, s. 201.

²⁶⁸ Rosabeth. M. Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Comities", **American Sociological Review**, Vol. 33, No.4, 1968, s.500.

²⁶⁹ Cohen, "Commitment before and After: An Evaluation & Reconceptualization of Organizational Commitment", s.338.

²⁷⁰ Richard T. Mowday, "Reflections on the Study & Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.4, 1998, s.389.

²⁷¹ Lyman W. Porter, v.d., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1974, Vol.59, No.5, s. 604.

yaklaşımında ise, bu bağın farklı boyutlarda ortaya çıkacağı üzerinde durulmaktadır.²⁷² Tablo 2.1 de görüldüğü gibi birden fazla çok boyutlu örgüte bağlılık yaklaşımı olmasına rağmen, 1980’lerde O’Reilly ve Chatman’ın ve Meyer ve Allen’in modelleri ön plana çıkmaktadır.²⁷³ Bu çalışmada Meyer&Allen’in üç boyutlu bağlılık yaklaşımı temel alındığından bu yaklaşımın ayrıntılı olarak incelenmesi bir sonraki bölümde yapılacaktır.

²⁷² Natalie Allen, John Meyer, “Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.49, No.3, 1996, s.253.

²⁷³ Cohen, “Commitment before and After: An Evaluation & Reconceptualization of Organizational Commitment”, s.339.

Tablo 2.1: Çok Boyutlu Örgüte Bağlılık Modelleri

Araştırmacılar	Bağlılık Modelleri
Angle ve Pery (1981)	Değer Bağlılığı: Bir örgütün amaçlarını desteklemektir. Devamlılık Bağlılığı: Örgüt üyeliğın elde tutulmasıdır.
O'Reily ve Chatman (1986)	Uyum: Ödül elde etmek veya cezadan kurtulmak için örgüte duyulan ilgidir. Özdeşleşme: Bağlılık, örgütle yakın ilişki isteğine dayanır. İçselleştirme: Bağlılık, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumluluğuna dayalıdır.
Penley ve Gould (1988)	Ahlaki bağlılık: Örgütsel amaçların kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmedir. Hesapçı bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmesine dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanın çevresel baskılar nedeni ile karşılığını alamasa bile örgüte bağlılığıdır.
Meyer ve Allen (1991)	Duygusal bağlılık: İşgörenin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. Devamlılık bağlılığı: İşgörenin örgütten ayrılınca katlanacağı maliyetlerin farkında olması ile örgüte duyulan bağlılıktır. Normatif bağlılık: Çalışmaya devam etmek için yükümlülük hissi ile örgüte duyulan bağlılıktır.
Mayer ve Schoorman (1992)	Değer bağlılığı: Örgütsel amaçlara ve değerlere inanç ve bunların kabul edilmesi ile örgüt yararına daha fazla çaba harcama istekliliğidir. Devamlılık bağlılığı: Örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemektir.
Jaros ve diğerleri (1993)	Duygusal bağlılık: Bireyin örgütte çalışmasından dolayı vefa, sevgi, içtenlik ve benzeri hisler ile örgüte psikolojik bağlanmasıdır. Devamlılık bağlılık: Örgütten ayrılma maliyeti yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir. Ahlaki bağlılık: Örgütün amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlanma derecesidir.

Kelman'ın 1958'de yaptığı çalışmaya dayanan, 1986 yılında O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen yaklaşımda örgüte bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alınmaktadır.²⁷⁴ Bu yaklaşıma göre örgüte bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Uyum boyutunda temel amaç dış ödülleri elde etmektir. Özdeşleşme boyutu üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğidir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini, yapısını kabul edip özdeşleşirse bağlılık geliştirir. İçselleştirme boyutu ise kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.²⁷⁵ O'Reilly ve Chatman uyum boyutunun bir değiş tokuş ilişkisine dayandığını, diğer iki boyutun da psikolojik bağlılığı gösterdiğini belirtmişlerdir.

O'Reilly ve Chatman sınıflandırmasında içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarının ayırt edilmesinin zor olmasından dolayı bazı problemlerle karşılaşmıştır. Daha sonra bu iki boyut birleştirilerek normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır.²⁷⁶ Ayrıca bağlılığın ödül olmadan da ortaya çıkması gerektiği savunulduğundan, uyum boyutunun bağlılık ile örtüşmediği konusunda eleştiriler ortaya atılmıştır.²⁷⁷

Diğer çok boyutlu yaklaşımlara bakıldığında, örgüte bağlılık modellerini değer ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırarak inceleyen Angle ve Perry ile Mayer ve Schoorman'ın modellerinin benzer olduğu; Meyer ve Allen'in modelindeki devamlılık bağlılığı ile araştırmacıların devamlılık bağlılığının örtüştüğü, ayrıca duygusal bağlılık ile değer bağlılığının da benzediği görülmektedir.²⁷⁸

Jaros ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgüte bağlılık modelindeki duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve ahlaki bağlılık, Meyer ve Allen'in geliştirdiği modeldeki duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı adlandırmalarının örtüştüğü ancak sadece devamlılık bağlılığının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca, Jaros ve arkadaşlarının modelindeki ahlaki bağlılık kavramı ile Meyer ve

²⁷⁴ Mowday, **a.g.m.**, s. 390.

²⁷⁵ Thomas Becker, "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?" **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.1, 1992, s.233.

²⁷⁶ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s. 15.

²⁷⁷ Scholl, **a.g.m.**, s.597.

²⁷⁸ John Meyer, Linda Herscovitch, "Commitment in the Workplace toward a General Model", **Human Resource Management Review**, Vol. 11, No.3, 2001, s.304.

Allen'in modelindeki duygusal bağlılık kavramı aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir.²⁷⁹

Diğer çok boyutlu yaklaşımda ise, Penley ve Gould örgüte bağlılığı ahlaki, çıkarıcı, yabancılaştırıcı bağlılık olarak incelemişlerdir. Bu modeldeki ahlaki bağlılık kavramı ile Meyer ve Allen'in modelindeki duygusal bağlılık örtüşmektedir. Buna ek olarak Penley ve Gould'un modelinde yer alan yabancılaştırıcı bağlılık ile Meyer ve Allen'in modelindeki devamlılık bağlılığının da uyum gösterdiği görülmektedir.²⁸⁰

2.4. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığını içine alan iki boyutlu örgüte bağlılık modelini önermişlerdir. Daha sonra bu modele 1990 yılında, Weiner tarafından geliştirilen normatif, diğer bir adıyla ahlaki boyutu ekleyerek üç boyutlu örgüte bağlılık modelini ortaya koymuşlardır.²⁸¹ Meyer ve Allen bağlılığın psikolojik bir durum olduğunu ve bu psikolojik durumun bir yandan kişinin örgütle olan ilişkisini belirlerken, diğer yandan da örgütünün üyesi olup olmaması hakkında karar vermesini sağlamasına yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Kişinin psikolojik durumunu duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç ayrı alt boyutta incelemektedir. Bu üç alt boyutun da ortak özelliği, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmasıdır. Üç boyutlu bağlılık yaklaşımında, her bir bağlılık türüne yol açan psikolojik durumlar farklıdır. Kişi duygusal bağlılıkta örgütte kalmayı istediğinden, devamlılık bağlılığında örgütte çalışmaya ekonomik açıdan ihtiyacı olduğundan, normatif bağlılıkta ise ahlaki yönden örgütte kalması doğru olduğundan örgütüne bağlanmaktadır.²⁸²

Meyer ve Allen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın örgüte bağlılığın türleri olarak değil, örgüte bağlılığın birleşenleri biçiminde ifade edilmesi gerektiğini

²⁷⁹ A.m.

²⁸⁰ A.m.

²⁸¹ Deborah M. Powell, John P. Meyer, "Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.65, No.4, 2004, s.159.

²⁸² Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.12.

belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kişi, örgütle olan ilişkisinde üç boyuta da farklı derecelerde sahip olabilir. Örneğin, kişinin örgütüne duygusal bağlılığı yüksekken, devamlılık bağımlılığı düşük olabilir veya kişi o örgütte olmaktan memnuniyet duymamasına rağmen ekonomik açıdan başka bir örgüte geçmesinin imkansız olduğundan bağlılık geliştirebilir.²⁸³

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın tanımları, oluşmalarına etki eden faktörler ve sebep oldukları sonuçlar üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişinin örgütünde olmaktan memnun olması durumunda gelişmektedir. İlk olarak Kanter tarafından 1968 yılında, bağlılığın duygusal yönü kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment) olarak ele alınmıştır. Kenetlenme bağlılığı kişinin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır.²⁸⁴ Yazında Porter ve arkadaşları örgüte bağlılığı tek boyutlu olarak bireyin örgütünün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi ve örgütünün yararına çaba harcayarak örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi sonucunda geliştiğini ileri sürmüşlerdir.²⁸⁵

Meyer ve Allen 1984 yılında Porter ve arkadaşlarının tanımının, örgüte bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu içerdiğini belirtmişlerdir. Duygusal bağlılığın bireyin kendini örgütle özdeşleştirdiği, etkileşim halinde olduğu ve örgütün üyesi olmaktan memnun olduğu durumları ifade ettiğini açıklamışlardır.²⁸⁶ Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık kişinin örgütsel amaç ve değerlerini kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba harcamasını içermektedir.

²⁸³ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.13.

²⁸⁴ Kanter, **a.g.m.**, s.507.

²⁸⁵ Wasti, **a.g.e.**, s.200.

²⁸⁶ McGee, Ford, **a.g.m.**, s.638.

Duygusal bağlılık, akademik yazında en çok ele alınan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığın örgüt tarafından çalışanlarda en çok gelişmesinin istendiği bağlılık boyutunun olması buna sebep olarak gösterilmektedir.²⁸⁷ Buna göre yapılan araştırmalarda, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam gibi örgütler tarafından arzu edilen iş davranışlarının oluşmasında en güçlü pozitif etkiyi duygusal bağlılık gösterdiği görülmektedir.

2.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığının temelleri Becker'in 1960 yılında ileri sürdüğü yan bahis teorisine dayanmaktadır.²⁸⁸ Becker bağlılığı, kişinin örgüt üyeliğinden ayrıldığı zaman kaybedeceklerinin maliyetinin farkında olmasından dolayı, örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak tanımlamaktadır.²⁸⁹ Kanter ise devamlılık bağlılığını, kişinin örgüt üyeliğini sürdürmesi sonucunda kar, ayrılması durumunda ise zararla karşılaşacağını bilmesi nedeni ile geliştiğini ileri sürmektedir.²⁹⁰ Meyer ve Allen 1984 yılında yazdıkları makalede devamlılık bağlılığını örgüte bağlılığın bir boyutu olarak tanımlamaktadırlar. Yan bahis teorisinden hareketle devamlılık bağlılığı, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı zaman, enerji, çaba ve karşılığında edineceği statü, kıdem, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı durumda kaybedeceği korkusuyla oluşan bağlılık olarak tanımlanmaktadır.²⁹¹ Bireyin kazanımlarının değeri arttıkça, birey istemediği halde örgütte kalmaya devam edebilir.

Devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların sonucunda elde edilen kazanımların sayısını ve miktarını içerdiği gibi diğer bir yandan alternatif bir iş seçeneğinin olmamasından ya da çok az olmasından ötürü gelişmektedir.²⁹² Ayrıca, kişinin örgütünde çalışma süreleri ne kadar uzun olursa, ayrılma durumunda kaybedecekleri

²⁸⁷ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.67.

²⁸⁸ Powell, Meyer, **a.g.m.**, s.158.

²⁸⁹ Becker, **a.g.m.**, s.32,

²⁹⁰ Kanter, **a.g.m.**, s.504.

²⁹¹ Wasti, **a.g.e.**, s. 201.

²⁹² Natalie Allen, John Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, s.4.

kazanımları bu oranda artmakta ve devamlılık bağlılıkları da bu bağlamda yükselmektedir.

Devamlılık bağlılığı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, devamlılık bağlılığının duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi bulunurken, duygusal bağlılığın devamlılık bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi olduğu ifade edilmektedir.²⁹³ Devamlılık bağlılığının oluşmasına neden olan kazanımlar, kişi ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak, kişinin duygusal bağlılığını artırmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişi devamlılık bağlılığına neden olan alternatif iş olanaklarının azlığını veya kazanımlarını kaybetme korkusunu kabul etmeyerek, örgütle kendini özdeşleştirip devamlılık bağlılığını azaltmaktadır.²⁹⁴ Başka bir ifadeyle, kişinin devamlılık bağlılığı, alternatif iş olanaklarının azlığı veya örgütten ayrılması durumunda örgütün sağladığı kazanımları kaybetme korkusunu kabul etmesiyle ortaya çıkar. Örgüte sadece ekonomik nedenlerden dolayı bağlı olma düşüncesi bazen kişiyi rahatsız edebilir. Bu rahatsızlığı azaltmak için kişi, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyip örgüte duygusal bağlılık geliştirebilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişi ise, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsediğinden, örgüt üyeliğini sürdürmek için ekonomik nedenleri önemsemeden yani yüksek düzeyde devamlılık bağlılığı geliştirmeden örgüt yararına çaba sarf eder.

2.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığın ilk temelleri 1960 ve 1970’li yıllarda sosyoloji bilim dalında yapılan araştırma ve teorilere dayanmaktadır. Örneğin Kanter’in örgüte bağlılık yaklaşımındaki sınıflandırmadan biri olan kontrol bağlılığında, kişinin örgüt normlarını ve değerlerini kabul edip, bunlara uygun davrandığı sürece bağlılık

²⁹³ John Meyer, Natalie Allen, Ian R. Gellatly, “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.6, 1990, s.710.

²⁹⁴ Mark John Somers, “A Test of Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.66, No.2, 1993, s.191.

geliştirdiğini belirtmektedir.²⁹⁵ Bu tanıma ek olarak Etzioni 1975 yılında moral bağlılığının bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek içselleştirdiği zaman oluştuğunu ifade etmiştir.²⁹⁶

Weiner ve arkadaşları 1980’li yıllarda bağlılığı normatif bakış açısıyla açıklamaya çalışmışlardır. Örgüte bağlılığı, örgütsel çıkarlara yönelik hareket için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı olarak ifade etmişlerdir.²⁹⁷ Weiner örgüte bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanın, örgüt yararına fedakarlık yapmayı ahlaki ve doğru bulduğunu belirtmiştir.²⁹⁸ Scholl’de 1981 yılında yazdığı makalede bağlılığı açıklarken örgütsel sosyalleşme süreci üzerinde durarak, karşılıklı norm ilişkisinin önemini vurgulamıştır. Karşılıklı norm ilişkisine göre normatif bağlılığın gelişmesinde, kişinin örgütünün kendisine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmesinin rol oynayacağı belirtilmiştir.²⁹⁹

Kişinin normatif bağlılık geliştirmesi, kişisel yararları için bu şekilde davranmak istemesinden değil, yaptığığın doğru ve ahlaki olduğuna inanmasından kaynaklanmaktadır.³⁰⁰ Meyer ve Allen 1991 yılında örgüte bağlılığın üçüncü boyutu olarak normatif bağlılığı, kişinin toplumsal baskı ve zorunluluk duygusu ile örgüt üyeliğini sürdürmesi durumu olarak tanımlamışlardır. Kişi yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahipse, örgüt üyeliğini sürdürmeyi ahlaki ve doğru bulmaktadır. Ayrıca normatif bağlılıktaki zorunluluğun, devamlılık bağlılığındaki gibi ekonomik zorunluluk değil, ahlaki bir zorunluluk olduğunu da vurgulamışlardır.³⁰¹

²⁹⁵ Kanter, **a.g.m.**, s.501.

²⁹⁶ Mowday, **a.g.m.**, s.21.

²⁹⁷ Yoash Wiener, Y., “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.418.

²⁹⁸ **A.m.**

²⁹⁹ Jong Wook Ko, James Price, Charles W. Mueller, “Assessment of Meyer-Allen Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, s.963.

³⁰⁰ John P. Meyer, Natalya Parfyonova, “Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization”, **Human Resource Management Review**, Vol.20, No.4, 2010, s. 286.

³⁰¹ Meyer, Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, s.67.

Literatürdeki araştırmalarda yapılan keşfedici ve tanımlayıcı faktör analizlerinde, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ayrı üç boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar faktör analizlerinde duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin çok yüksek olmasından dolayı normatif bağlılığın, ayrı bir boyut olarak ele alınmasını eleştirmektedirler.³⁰² Buna rağmen, Meyer ve Parfyonana 2009 yılında yayınlanan makalelerinde normatif bağlılığın oluşmasına etki eden faktörlerle, sebep olduğu sonuçlar arasındaki ilişkilerin, duygusal bağlılığın oluşmasına etki eden faktörlerle, sebep olduğu sonuçlar arasındaki ilişkilerden farklı olduğunu ve bu sebeple bu boyutun ayrıca üzerinde durulması gerektiğini belirtmişlerdir.³⁰³

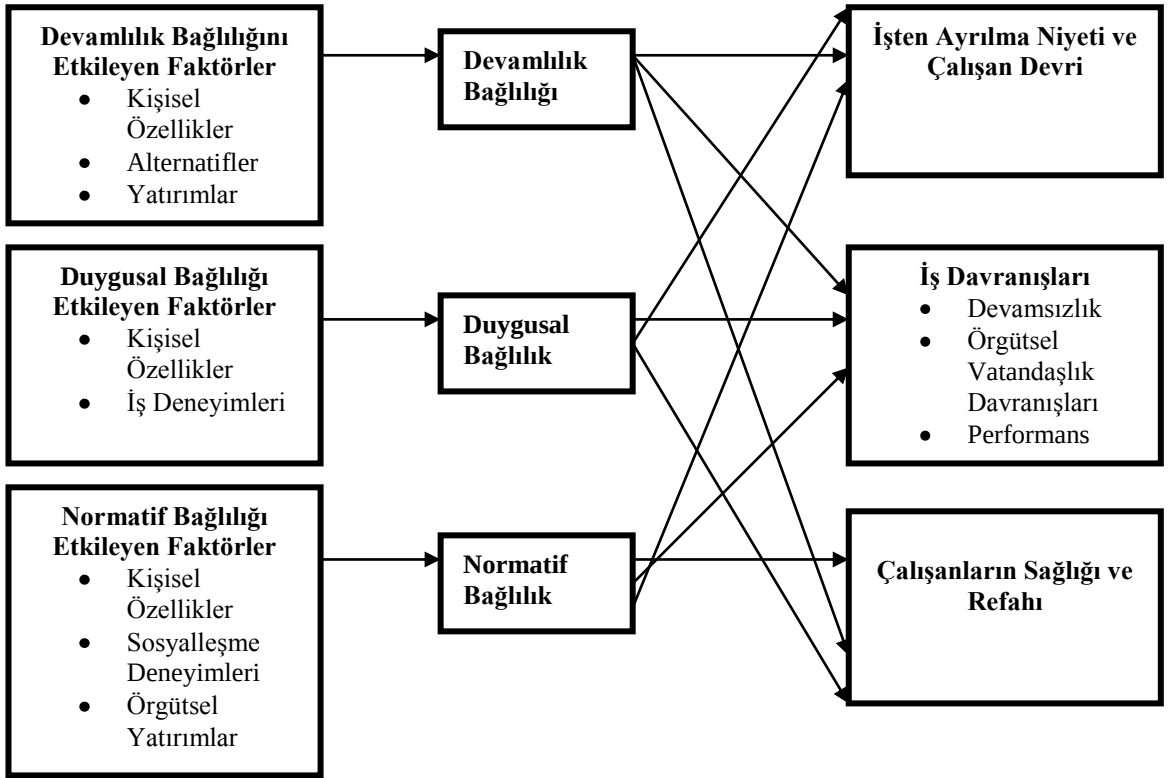
Sonuç olarak, örgüte bağlılığın alt boyutları olarak ifade edilen, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden bağımsız olarak gelişmekte ve farklı sonuçlara yol açmaktadır. Bir sonraki bölümde her üç boyuta sebep olan koşullar ve sonuçlar ele alınacaktır.

³⁰² Mindy Bergman, “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5, 2006, s.646.

³⁰³ Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.285.

2.5. Örgüte Bağlılığın Oluşmasına Etki Eden Faktörler

Meyer ve Allen'in geliştirdiği üç boyutlu örgüte bağlılık modelinde, üç boyutun da değişik faktörler sonucunda oluştuğu ve farklı örgütsel çıktılara neden olduğu Şekil 2.1'de görülmektedir.³⁰⁴



Şekil 2.1: Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli

³⁰⁴ John Meyer v.d., "Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, No.1, 2002, s.22.

2.5.1. Duygusal Bağlılığın Oluşmasına Etki Eden Faktörler

Duygusal bağlılığın oluşmasına etki eden faktörlerle, duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışmalarda bu faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, iş deneyimi olmak üzere üç ana grupta toplandığı görülmektedir.³⁰⁵

Kişisel faktörler, bireysel farklılıkların ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden oluşmaktadır. Kişisel faktörler, demografik ve kişilik özellikleri olarak iki ayrı grupta incelenmektedir. Şekil 2.1’de görüldüğü gibi kişisel faktörler her üç boyutun oluşmasında rol oynadığından, duygusal bağlılığın altında birlikte ele alınacaktır.

Demografik faktörlerden cinsiyetle, örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda cinsiyetle, örgüte bağlılık arasındaki ilişki tam olarak açıklanamamaktadır.³⁰⁶ Angle ve Perry tarafından 1981’de yapılan çalışmada kadınların, erkeklere oranla işe girerken daha çok engelle karşılaştıkları için, örgüt üyeliklerini sürdürebilmek adına daha yüksek bir motivasyonla çalıştıkları belirtilmektedir. Bu durumun kadınların erkeklere göre daha fazla örgüte bağlılık geliştirmelerine neden olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütleri değiştirmekten çok hoşlanmadıklarından, örgüte bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu ifade edilmektedir.³⁰⁷ Mathie ve Zajac’ın meta analiz çalışmasında da zayıf bir ilişkiyle kadınların örgüte daha bağlı oldukları ortaya konulmaktadır.³⁰⁸ Buna karşın literatürde bu konuda yapılan bazı çalışmalarda ise, erkeklerin daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık geliştirdiği

³⁰⁵ John Meyer, Ramona Bobocel, Natalie Allen, “Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre and Post-Entry Influences”, **Journal of Management**, Vol. 17, No.4, 1991, s.719.

³⁰⁶ Linley Hartmann, Marry Bambacas, “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.8, No. 1, 2000, s.90.

³⁰⁷ Harold L. Angle, James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, No.1, 1981, s.7.

³⁰⁸ John Mathieu, Dennis Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol.108, No.2, 1990, s.177.

belirlenmektedir.³⁰⁹ Aven, Parker ve McEvoy tarafından 1993’de yapılan meta analiz çalışmada ise cinsiyetin örgüte bağlılıkla ilişkili bir kavram olmadığı ifade edilmektedir.³¹⁰

Sonuçlar arasındaki farklılıkların nedeni araştırmacıların cinsiyet modeli veya iş modeli teorilerlerinden birini benimsemelerine bağlanabilir.³¹¹ Cinsiyet modeline göre, kadınlar evdeki sorumluluklarına, iş yaşamındaki sorumluluklarından daha fazla önem vermelerinden dolayı, erkeklere göre farklı düzeyde örgüte bağlılık geliştirebilirler. İş modeli teorisinde, iş nitelikleri ve çalışma koşulları aynı olduğu sürece, erkek ve kadın aynı seviyede örgüte bağlılık geliştirebileceği belirtilmektedir.³¹²

Duygusal bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen iki meta analiz çalışmanın birinde kadınların erkeklere göre örgütlerine daha fazla duygusal bağlılık geliştirdikleri, diğer çalışmada ise hiçbir ilişki olmadığı ortaya konulmaktadır.³¹³ Cinsiyet ile devamlılık ve normatif bağlılık arasında ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Bu konulardaki bazı çalışmalarda, erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde devamlılık ve normatif bağlılığına sahip oldukları belirtilirken, 1998 yılında Wahn’ın insan kaynakları uzmanları üzerine yaptığı çalışmada, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde devamlılık bağlılığına sahip olduğu belirtilmektedir.³¹⁴

Örgüte bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de çalışanların yaşıdır. 1990 yılında Mathieu ve Zajac tarafından 41 çalışmayı ve 1993 yılında Cohen tarafından 84 çalışmayı kapsayan iki meta analiz çalışmada, yaş ile örgüte bağlılık arasında

³⁰⁹ Hang Ngo, Anita W. Tsang, “Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.6, No.3, 1998, s.252.

³¹⁰ Val Singh, Susan Vinnicombe, “Gendered Meanings of Commitment from High Technology Engineering Managers in United Kingdom and Sweden”, **Gender, Work and Organization**, Vol.7, No.1, 2000, s.4.

³¹¹ Ngo, Tsang, **a.g.m.**, ss. 253-254.

³¹² **A.m.**

³¹³ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.43.

³¹⁴ There A. Joiner, Steve Bakalis, “The Antecedents of Organizational Commitment: Australian Casual Academics”, **International Journal of Educational Management**, Vol.20, No.6, 2006, s.441.

pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.³¹⁵ 1993 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından hemşireler üzerine yapılan çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır.³¹⁶ Bunun nedeni olarak, iş tatmini, terfi ve yükselmenin yaş ilerledikçe artmasından dolayı kişilerin yaşları ilerledikçe örgüte bağlılıklarının da artması gösterilmektedir.³¹⁷ Yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık ile yaş ve kıdem arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.³¹⁸ Kişilerin yaşları ve kıdemleri arttıkça iş ile ilgili olumlu tecrübeleri daha çok olacağından, duygusal bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir.³¹⁹

Devamlılık bağlılığı ile yaş ve kıdem arasındaki ilişki incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalarda ilerleyen yaş ve kıdemle birlikte örgüte yapılan yatırımlar artacağından örgütten ayrılmanın daha maliyetli olacağı ve alternatif iş fırsatlarının azalacağı ve devamlılık bağlılığının artacağı beklenmektedir.³²⁰ Bazı çalışmalarda ise devamlılık bağlılığı ile kıdem ve yaş arasında hiçbir ilişkiye rastlanmamaktadır.³²¹ Allen ve Meyer 1993 yılındaki çalışmalarında duygusal ve normatif bağlılığın kişinin yaşıyla, devamlılık bağlılığının ise kıdemle pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.³²²

Örgüte bağlılığı etkilemesi beklenen kişisel faktörlerden bir diğeri medeni durumudur. Bu iki değişken arasındaki ilişki çok az çalışmada incelenmemiş olup farklı sonuçlar vermektedir.³²³ Hartmann ve Bambacas'ın çalışmalarında medeni

³¹⁵ Kenneth Russell Bartlett, The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field, **Basılmamış Doktora Tezi**, University of Illinois, Graduate School, 1999, s.38.

³¹⁶ Shelby D.Hunt, Lawrence B. Chonko, Van R. Wood, "Organizational Commitment and Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.49, No.1, 1985, s.113.

³¹⁷ Peter Lok, John Crawford, "Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.8, 2008, s.598, s.598.

³¹⁸ A.m.

³¹⁹ A.m.

³²⁰ Warren C. Chiu, Catherine W. Ng, "Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study among Women and Men of Organizations in Hong Kong", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.4, 1999, s.490.

³²¹ John Meyer, Natalie Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, No.3, 1984, s.378.

³²² Natalie Allen, John Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1, 1993, s.49.

³²³ Mathieu, Zajac, **a.g.m.**, s.177.

durum ile örgüte bağlılık arasında hiçbir ilişkiye rastlanmaktadır.³²⁴ Cohen tarafından yapılan çalışmada ise medeni durumun mavi yakalılarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.³²⁵ Ayrıca bireyin bakmakla yükümlü olduğu kişi varsa, örgütüne daha çok bağlılık geliştirmekte olduğu ifade edilmektedir.³²⁶

Eğitim seviyesi, örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Kişinin eğitim seviyesi arttıkça, örgütten beklentileri artacağı, örgütün bu beklentileri karşılayamadığı durumlarda da kişinin duygusal bağlılığının azalacağı belirtilmektedir.³²⁷ Öte yandan eğitim seviyesi arttıkça, iş seçenekleri artacağından örgüte bağlılığın azalacağı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Eğitim seviyesi az olan kişilerin, alternatif iş fırsatlarının az olmasından dolayı devamlılık bağlılığı artabilir.³²⁸

Literatürde demografik değişkenlerle örgüte bağlılık arasındaki ilişki kabul edilmesine rağmen, Meyer ve Allen demografik değişkenlerle örgüte bağlılık arasında sürekli ve güçlü bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir. Her bir demografik değişkenin, örgüte bağlılıkla olan ilişkisinin gücünü ve yönünü diğer kişisel faktörlerin ve örgütsel özelliklerin etkilediğini vurgulamışlardır.³²⁹

Kişisel faktörlerin diğer boyutu olan kişilik özellikleri, yaşanan iş tecrübeleriyle duygusal bağlılığın gelişmesinde etkili olmaktadır. Mathieu ve Zajaac çalışmasında kişilik özelliklerinden biri olan kendine güvenle duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Yeteneklerine ve geçmişteki başarılarına güvenen

³²⁴ Linley C. Hartmann, Mary Bambacas, **a.g.m.**, s.103.

³²⁵ Aaron Cohen, A. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.6, 1992, s.547.

³²⁶ Roderick Iverson, Donna Buttigeng, "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed", **Journal of Management Studies**, Vol.36, No.3, 1999, s.312.

³²⁷ Therese Joiner, Steve Bakalis, "The Antecedents of Organizational Commitment Australian Casual Academics", **International Journal of Educational Management**, Vol.20, No.6, 2006, s.441.

³²⁸ Lucy Newton McClurg, "Organizational Commitment in the Temporary Help Service Industry", **Journal of Applied Management Studies**, Vol.8, No.1, 1999, s.7

³²⁹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.44.

kişinin duygusal bağlılığının daha yüksek seviyede olduğu ortaya konulmaktadır.³³⁰ Bu tip kişilerin işe girerken kendi beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri, kendi değerlerine uygun örgütü seçebileceklerinden örgüte duygusal bağlılık geliştirmeleri beklenmektedir.³³¹

Yüksek başarı ihtiyacı olan çalışanların da duygusal bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Mowday ve arkadaşları tarafından 1982 yılında yayınlanan makalede kişilerin bağlılık geliştirmeye eğilimlerinin de örgüte bağlılık geliştirmesinde rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşü destekleyen iki farklı boyamsal çalışmada da bağlılık geliştirmeye eğilimi olan kişinin, duygusal bağlılığının da yüksek olduğu ortaya konulmaktadır.³³²

Duygusal bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgüt yapısı, örgütsel adalet, örgütsel iletişim gibi değişkenlerdir. 1970'li yıllarda örgüte bağlılıkla ilgili yapılan erken dönem çalışmalarda örgütün merkezleşme/merkezleşmeme derecesi ile duygusal bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Örgüt ademi merkezizetçi yapıda olduğunda, kişinin örgütüne karşı duygusal bağlılığının artması beklenmektedir. Aynı şekilde 1978 yılında yapılan başka bir çalışmada örgütün büyüklüğü ve bağlılık arasında da yüksek bir ilişki bulunmuştur.³³³ Ancak Mathieu ve Zajac'ın meta analiz çalışması bu ilişkilerin güçlü ve sürekli olmadığını belirtmektedir.³³⁴ Bunun nedeni olarak kişilerin örgütlerine bağlılık geliştirirken örgütle ilgili makro faktörler yerine, günlük iş tecrübelerinden daha çok etkilendikleri gösterilmektedir.³³⁵

Duygusal bağlılığın gelişmesinde kişilerin örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılarının rol oynadığı belirtilmektedir. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, kişilerin kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda örgütün amaç ve değerleri için

³³⁰ Mathieu., Zajac, **a.g.m.** s.178.

³³¹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.44.

³³² **A.e.**

³³³ Barlett, **a.g.m.**, s.42.

³³⁴ Mathieu., Zajac, **a.g.m.**, s.178.

³³⁵ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.42.

daha fazla çaba sarf etmelerine yol açmaktadır. Örgütün ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, kararlara katılım gibi politikalarının kişi tarafından olumlu algılanması örgütüne duygusal bağlılık geliştirmesinde etkili olmaktadır.³³⁶

Örgütsel iletişim örgüt ile ilgili politikaların, uygulamaların örgüt tarafından çalışanlara ve çalışanlar arasında iletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler, örgütünün bir şeyi ne için yaptığını tam olarak anlarılarsa, onu daha kolayca kabul ederler.³³⁷ Etkin örgütsel iletişim sayesinde kişiler, kendilerinden ne beklendiğini bilir ve örgütün hedeflerini yerine getirmek için çaba sarf etmekten kaçınmayarak örgüte uyum sağlarlar. Bilginin paylaşıldığı, ast-üst ilişkilerinde açık iletişimin uygulandığı örgütlerde çalışan işgörenlerin iş yapma istekleri artar ve örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirir.³³⁸ Yapılan çalışmalarda da örgütsel iletişim ile kişilerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir.³³⁹

Duygusal bağlılığı etkileyen çalışma deneyimleri olarak; işe ilişkin faktörler, rol belirsizliği, rol çatışması ve üst ile olan ilişkiler sıralanmaktadır. Göreve ilişkin faktörlerle duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Hackman ve Oldham iş nitelikleri modelindeki temel iş boyutları olan işin yetenek çeşitliliği gerektirip gerektirmemesi, görev özerkliğinin olup olmaması, işin çaba gerektirip gerektirmediği ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu boyutlarla, örgüte bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.³⁴⁰

³³⁶ A.e.

³³⁷ Jui Chen Chen, Colin Silverthorne, Jung Yao Hung, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.27, No.4, 2006, s.243.

³³⁸ Bart Van De Hoof, Jan A. De. Rilder, "Knowledge Sharing in Context :The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing", **Journal of Knowledge Management**, Vol.8, No.6, 2004, s.119.

³³⁹ Chen, Silverthorne, Hung, **a.g.m.**, s.243, Federico Varona, "Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three of Guatemalan Organizations", **The Journal of Business Communication**, Vol.33, No.2, 1996, s.116.

³⁴⁰ Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta - Analysis", s.522.

Birçok çalışmada rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanların duygusal bağlılıklarının düşük olduğu belirtilmektedir. Mathieu ve Zajaac meta analiz çalışmalarında bu değişkenlerin duygusal bağlıkla da negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bunun nedeni olarak destekleyici ve adaletli bir çalışma ortamının sağlanamaması, örgüt içi iletişimin etkin kullanılamaması ve üstlerin çalışanlara yeterli desteği vermemesi olarak sıralanabilir.³⁴¹

Çalışanın üstü veya lideri arasındaki ilişki de duygusal bağlılığın gelişmesinde rol oynamaktadır. Üstün çalışana destek vermesi, adil davranması, performansı hakkında düzenli ve yeterli geri bildirimde bulunması çalışanın duygusal bağlılığını artırmaktadır.³⁴² Çalışanlarını yetkilendiren, destek veren, vizyon sahibi yapan liderlik tarzı duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.³⁴³

2.5.2. Devamlılık Bağlılığının Oluşmasına Etki Eden Faktörler

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının getireceği yüksek maliyetlerden dolayı, örgütte kalma zorunluluğu hissetmesidir. Çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteği, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerinin maliyetini ve alternatif iş fırsatlarının sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır.³⁴⁴

Devamlılık bağlılığının gelişmesine neden olan en önemli etmenlerden biri kişinin örgütüne yaptığı yatırımlardır. Bireyler çalıştıkları örgüte zaman, enerji yatırımı yaparlar ve bunun karşılığında örgütten maaş, kıdem, terfi, hak edilmiş tazminatlar alırlar. Kişi örgütüne ne kadar fazla yatırım yaparsa örgütten ayrılmanın getireceği

³⁴¹ Orly Michael, Deborah Court, Pnina Petal, “Job Stress and Organizational Commitment among Mentoring Coordinators”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 23, No.3, 2009, s.283.

³⁴² Lee H. Ying, Kamarul .Z. Ahmad, “The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Job Performance”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.30, No.1, 2009, s.56.

³⁴³ Peter Lok, John Crawford, “The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison”, **Journal of Management Development**, Vol.23, No.4, 2004, s. 324.

³⁴⁴ Meyer, Bobocel, Allen, **a.g.m.**, s.721.

maliyetinin de bir o kadar yüksek olacağını bildiğinden devamlılık bağlılığı geliştirmektedir.³⁴⁵ Başka bir deyişle, birey örgütte ne kadar uzun süre çalışırsa, örgütten ayrılma durumunda kaybedeceklerinin (emeklilik ikramiyesi, teşvik edici ödüller, kıdeme dayalı ödüller v.b.) miktarı artacak ve bu sebepten örgütten ayrılması daha maliyetli olacaktır.

Devamlılık bağlılığının gelişmesine neden olan bir diğer etken de alternatif iş fırsatlarının sınırlı olmasıdır. Çalışanın cezp edebilecek alternatif iş imkanlarının sınırlı olması örgüte olan devamlılık bağlılığını arttırdığı belirtilmektedir.³⁴⁶

2.5.3. Normatif Bağlılığın Oluşmasına Etki Eden Faktörler

Normatif bağlılık, kişinin örgütüne sadık kalmasının ahlaki olarak uygun olacağını vurgulayan ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşme deneyimlerinin sonucunda gelişmektedir.³⁴⁷

Sosyalleşme ilk olarak ailede ve daha sonra bireyin içinde bulunduğu kültürde devam eden bir süreçtir. Weiner sosyalleşmeyi, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak ifade etmektedir.³⁴⁸ Normatif bağlılık örgüte girerken ailesel ve kültürel sosyalleşme, örgüte girdikten sonra da örgütsel sosyalleşme sürecinde oluşan ahlaki değerlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır.³⁴⁹ Sosyalleşme aile içinde ve bireyin içinde bulunduğu kültürde ödül, ceza, gözlem, taklit gibi araçlarla desteklenen bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan çalışana aktarılarak, örgütte oynayacağı rollerin ona öğretilmesi sürecidir. Birey ailesi, kültürü, çalıştığı örgüt için neyin değerli olduğunu, kendisinden ne beklendiğini bu süreç içinde öğrenmektedir. Ailesel ve kültürel sosyalleşme sürecinde bireyin çocukluğundan itibaren genel

³⁴⁵ Meyer, .Allen, “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, s.373.

³⁴⁶ Meyer, Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, s.66.

³⁴⁷ A.m., s.67.

³⁴⁸ Weiner, a.g.m., s.425.

³⁴⁹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, s.4.

olarak çalışanın örgütüne sadık olması fikri aşılandığı sürece normatif bağlılığı artmaktadır.³⁵⁰

Ayrıca örgütün kişiye yaptığı yatırımlar da, kişiyi ahlaki yönden örgüt üyeliğini sürdürmesine zorunlu bırakmaktadır. Kişiye fazladan yapılan eğitim yatırımları, ailesinden birinin işe alınması gibi karşılığının ödenmesi zor olan yatırımlarda birey, örgütüne karşı kendini borçlu hissetmektedir. Bu doğrultuda, örgütten ayrılmayı ahlaki açıdan doğru bulmadığından normatif bağlılık geliştirmektedir.³⁵¹

Kişiyile örgütü arasındaki psikolojik sözleşme de normatif bağlılığın gelişmesinde rol oynayabilir.³⁵² Psikolojik sözleşme örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallardır. Beklentilerin oluşması her iki tarafı da yükümlülük altına sokarken birbirine bağımlı hale de getirebilmektedir. Yapılan çalışmalarda kişinin psikolojik sözleşme algısının, normatif bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkisi olduğu yönündedir.³⁵³

2.6. Örgüte Bağlılığın Sonuçları

Randall 1990 yılında yaptığı meta analiz çalışmasında, örgüte bağlılıkla farklı iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan 35 bilimsel araştırmayı incelemiştir. Örgüte bağlılıkla ilişkisi olan iş çıktılarını devamsızlık, işgücü devir oranı, çaba, performans, işe vaktinde gelme olarak beş ayrı kategoride toplamıştır.³⁵⁴ Farklı kategoriler ele alınsa da bu beş kategori araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu bölümde de örgüte bağlılık kavramının bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işten ayrılma

³⁵⁰ Meyer, Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, s.61.

³⁵¹ A.e.

³⁵² Denise Rousseau, “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.2, No.2, 1989, s.125.

³⁵³ Kate J. McInnis, John P. Meyer, Susan Feldman, “Psychological Contracts and Their Implications for Commitment: A Feature Based Approach”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.74, No.3, 2009, s.165.

³⁵⁴ Donna M. Randall, “The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.11, No.3, s.368.

niyeti, performans, işe bağlı stres, etik olmayan iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisi hakkında bilgi verilecektir.

Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip kişi, düşük düzeyde duygusal bağlılığa sahip kişiye göre örgüt yararına daha fazla çalışmaya isteklidir. Bu doğrultuda yüksek duygusal bağlılığa sahip kişinin, düşük duygusal bağlılığa sahip kişiye göre işe devamsızlığının daha az, performansının da daha yüksek olması beklenmektedir.³⁵⁵

Yüksek düzeyde devamlılık bağlılığına sahip olan bir kişinin ise örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri göz önüne alarak örgüt üyeliğini kaybetmemek adına kendisine verilen görevleri yapacağı ancak bu görevleri yaparken örgütünün yararına fazladan bir çaba göstermeyeceği belirtilebilir. Bunun yanı sıra örgüte sadece ekonomik açıdan bağlı olmak, kişiyi olumsuz iş davranışları göstermeye de itebilir. Tüm bu nedenler doğrultusunda Meyer ve Allen, devamlılık bağlılığı ile işe devam ve iş performansı arasında hiçbir ilişkinin bulunmadığını veya aralarında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir.³⁵⁶

Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip kişi ahlaki olarak ve doğru bulduğu için kendini örgüt yararına çalışmaya zorunlu hissetmektedir. Bu doğrultuda, yüksek düzeyde normatif bağlılığın işe devam, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek pozitif ilişkiye sahip olması beklenmektedir.³⁵⁷

Örgütsel davranış literatüründe, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık konuları üzerinde yapılan araştırmaların sayısı oldukça fazladır. İki kavramın yönetim açısından önemi, örgüte getirdiği yüksek maliyetlerdir. Örgüte bağlılık ve çalışanın devamsızlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Mathieu ve Zaccaro'nun 23 örnekten aldığı verilerle yaptığı meta analiz çalışmada devamsızlık ile bağlılık arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir. Meyer, Allen ve Smith'in 1993 yılında

³⁵⁵ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.24.

³⁵⁶ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.24., Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.77.

³⁵⁷ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.25.

hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, devamsızlık göstergesi olarak çalışanların işe gelmediği toplam gün sayısı ele alındığında, duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında ilişki bulunmamaktadır. Birçok çalışmada devamsızlık gönüllü ve gönülsüz devamsızlık şeklinde iki ayrı değişken olarak ele alınmaktadır. Gönüllü devamsızlık hiçbir neden olmadan kişinin işe gitmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Gönülsüz devamsızlık ise, hastalık, aileden birinin ölümü veya hastalanması gibi zorunlu hallerde işe gitmeme durumlarını ifade etmektedir. Allen ve Meyer'in çalışmalarında çalışanın gönüllü devamsızlığı ile duygusal ve normatif bağlılıkla arasında negatif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada devamlılık bağlılığı ile gönüllü devamsızlık arasında bir ilişkinin olmadığı ileri sürülmektedir.³⁵⁸ 1995 yılında Gellatly hemşireler ve hastanenin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgücü ile yaptığı çalışmada sadece duygusal bağlılığı yüksek olan kişilerin gönüllü devamsızlığının düşük olduğunu belirtmektedir. Buna karşın aynı çalışmada devamlılık ve normatif bağlılıkla gönüllü devamsızlık arasında bir ilişkiye rastlanmamaktadır.³⁵⁹

Örgüte bağlılığın önemli bir davranışsal sonucu, işgücü devir oranı ya da başka bir ifadeyle işten ayrılma eğilimidir. Genel olarak örgüte bağlılık ve örgüte bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile işgücü devir oranı arasında yüksek bir ilişki bulunduğu tüm çalışmalarda desteklenmektedir.³⁶⁰ Mathie ve Zajaac yaptığı meta analiz çalışmada örgüte bağlılıkla işgücü devir oranı arasında negatif ilişki bulunurken, duygusal bağlılıkla olan ilişkinin en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Randall'ın meta analiz çalışması da bu ilişkiyi doğrulamaktadır.³⁶¹ Diğer bir deyişle, yüksek bağlılık gösteren çalışanların işten ayrılma eğilimi düşük olarak görülmektedir. Örgüte yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştiren örgütte isteği için, yüksek düzeyde

³⁵⁸ Allen, Meyer, "Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", s.270.

³⁵⁹ Ian, B Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of A Casual Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.4,1995, s. 481.

³⁶⁰ Stephen Jaros, "An Assessment of Meyer, Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.51, No4, 1997, s.320.

³⁶¹ Randall, **a.g.m.**, s.368.

devamlılık bağıllığı geliştiren ekonomik anlamda zorunlu olduğu için, yüksek düzeyde normatif bağıllık gösteren ahlaki açıdan doğru bulduğu için örgütte kalmaya eğilimlidir.³⁶²

Örgüte bağıllıkla, performans arasındaki ilişkiye yönelik bulgular farklı sonuçlar vermektedir. Duygusal bağıllıkla performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda kişinin kendini değerlendirdiği (self reported performance measure) durumlarda, duygusal bağıllıkları yüksek olan kişilerin iş performanslarının yüksek olduğu ifade edilmektedir.³⁶³ Performans satış indeksi olarak objektif biçimde ölçüldüğünde duygusal bağıllıkla arasında da pozitif bir ilişkiye rastlanmaktadır.³⁶⁴ Ayrıca üstün yükselme potansiyeli gördüğü işgörenin duygusal bağıllığının da yüksek olduğu belirlenmiştir.³⁶⁵

Mathieu ve Zajaac meta analiz çalışmasında ise duygusal bağıllıkla, performans arasındaki ilişkinin beklenin aksine zayıf veya yeterince güçlü olmadığı ortaya konulmaktadır.³⁶⁶ Bu ilişkinin zayıf olmasının nedeni olarak, işgörenlerin performans sistemine güvenmemesi gösterilmektedir. Williams ve Andersen'nin 1991 yılında yaptığı çalışmada ise duygusal bağıllıkla performans arasında ilişkiye rastlanmamaktadır.

Üstlerin astların performansını değerlendirdiği durumlarda, duygusal bağıllıkla performans arasında bazı çalışmalarda ilişkiye rastlanırken,³⁶⁷ bazı çalışmalarda herhangi bir ilişki bulunamamıştır.³⁶⁸ Bunun nedeni olarak; örgütlerde üstlerin performans değerlendirme sistemini çok önemsememeleri, bu sistemin maaş artışları,

³⁶² Allen, Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", s.3.

³⁶³ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.29.

³⁶⁴ R. Edward Bashaw, E. Stephen Grant, "Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance and Propensity to Leave", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.14, No.2, 1994, s.51.

³⁶⁵ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s. 152.

³⁶⁶ Thomas Becker, v.d., "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.2, 1996, s. 455.

³⁶⁷ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s.153.

³⁶⁸ Lary J. Williams, Stella E. Andersen, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol.17, No.3, s.610.

terfi v.b. kararların alımında etkili olmaması³⁶⁹ ve değerlendirenin hale etkisinin altında kalması, değerlendirmenin doğruluğunu azaltarak³⁷⁰ bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi zayıflattığı ileri sürülmektedir.

Normatif bağlılık ve performans arasında ilişkiyi belirlemek için çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda da bir ilişki bulunmasına rağmen ilişkinin düzeyinin çok yüksek olmadığı belirtilmiştir.³⁷¹

Devamlılık bağlılığı, kişinin örgütte kalmaya zorunlu olduğu ve alternatif iş fırsatlarının az olduğu ve ya hiç olmadığı durumlarda ortaya çıktığından, yüksek düzeyde devamlılık bağlılığı olan kişi, işin gereklerini ekstra çaba göstermeden yerine getirmeye çalışabilir. Bu doğrultuda, devamlılık bağlılığı ile performans arasında önemli bir ilişkinin olması beklenmemektedir ve yapılan çalışmalar da bu görüşü destekler niteliktedir.³⁷²

Ayrıca ücret, ödüllendirme, prim gibi maddi beklentileri düşük olan kişilerin örgütlerine bağlılıkları ile performansları arasındaki ilişkinin maddi beklentileri yüksek olan kişilere göre daha güçlü olduğu ileri sürülmektedir.³⁷³

Son yıllarda örgütsel davranış konuları arasında yaygın olarak üzerinde durulan diğer bir konu da örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) formal iş tanımlarının ötesinde belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlarını ifade etmektedir.

³⁶⁹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.31.

³⁷⁰ Randall, **a.g.m.**, s.373.

³⁷¹ Allen, Meyer, "Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization :An Examination of Construct Validity", s.267.

³⁷² Zhen Chen , A. Marie Francesco, "The Relationship between Three Components of Commitment and Employee Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.62, No.4, 2003, s.494., Meyer, v.d., **a.g.m.** s.153.

³⁷³ John Bret, William Cron, W., John Slocum, "Economic Dependency on Work: A Moderator of Relationship between Organizational Commitment and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995, s.267.

Birçok çalışmada duygusal bağlılığı yüksek olan kişilerin, örgütünün yararına kişisel fedakarlık yapmaktan çekinmediklerinden, ÖVD'yi yerine getirmeye daha istekli oldukları belirlenmiştir.³⁷⁴ Organ ve Ryan yaptığı meta analiz çalışmada, ÖVD ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu ve özellikle ÖVD'nin özgecilik ve uyum boyutları ile duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir.³⁷⁵

Meyer ve Allen 1996 yılında yaptığı çalışmada, normatif bağlılık ve ÖVD arasında pozitif ilişki bulunurken, bu ilişkinin değerinin duygusal bağlılık kadar yüksek olmadığı ifade edilmektedir.³⁷⁶

ÖVD ile devamlılık bağlılığı arasında ise farklı bulgular bulunmaktadır. Meyer'in 1993 yılında yaptığı çalışmada devamlılık bağlılığı ile ÖVD arasında bir ilişkiye rastlanamışken, Shore ve Wayne'nin çalışmasında negatif ilişkiye rastlanmaktadır.³⁷⁷ Moorman ve arkadaşları tarafından 1993 yılında yapılan çalışmada da zayıf fakat pozitif bir ilişki bulunmaktadır.³⁷⁸ Organ ve Ryan tarafından 1995 yılında yapılan meta-analiz çalışmanın sonucunda ise devamlılık bağlılığı ile ÖVD arasında ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir.³⁷⁹ Bunun nedeni olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapılmaması halinde örgüt üyeliğinin tehlikeye girmediği davranışlar olması gösterilmektedir. Bu doğrultuda, yüksek düzeyde devamlılık bağlılığına sahip kişinin ÖVD göstermesi beklenmez.³⁸⁰

³⁷⁴ Lyne McFarlane Shore, Sandy J. Wayne, "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.5, 1993, s.775.

³⁷⁵ Dennise Organ, Katherine Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Vol.48, No.4. 1995, ss.788-789.

³⁷⁶ Allen, Meyer, "Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", s.267.

³⁷⁷ Shore, Wayne, **a.g.m.**, s.776. Chen, Francesco, **a.g.m.**, s.495.

³⁷⁸ Robert H. Moorman, Brian P. Niehoff, Dennis W. Organ, "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, 1993, s.211.

³⁷⁹ Organ, Ryan, **a.g.m.**, s.788-789.

³⁸⁰ Chen, Francesco, **a.g.m.**, s.495.

Bağlılıkla ilişkisi incelenen diğer bir konu ise stres düzeyidir. Bu konu üzerine araştırmalarda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Mathieu ve Zajaac'ın yaptığı meta analiz çalışmada, örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, diğer işgörelere göre stresten daha fazla etkilendikleri belirtilmektedir. Bu kişilerin örgüte hassasiyetlerinin yüksek olması, örgütsel tehlike ve tehditlerden daha fazla etkilenmelerine sebep olarak gösterilmektedir.³⁸¹ Öte yandan, örgüte bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini, bu duyguların stresin olumsuz etkisini azalttığı ileri sürölmektedir. Birçok çalışmada işten dolayı ortaya çıkan stres ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif bir ilişkiye rastlanırken, devamlılık bağlılığı ile bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir.³⁸²

Ayrıca, Cohen ve Kirshmeyer'in 1995 yılında yaptığı çalışmada, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan kişilerin ev yaşantısına ve sosyal yaşantıya daha fazla vakit ayırdıklarını ve işlerini buna bir engel olarak görmediklerini belirtilirken, devamlılık bağlılığı yüksek olan kişilerin işi, iş dışı aktivitelere engel olarak gördüklerini ortaya koymaktadırlar.³⁸³

Randall tarafından 1987 yılında yapılan çalışmada örgütün, işgörenlerine yasal olmayan veya etik olmayan davranışlarda bulunduğunda, örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenin örgüt üyeliğini kaybetmemek için örgüt içinde ve dışında hakkını aramak için çaba harcamadığı belirlenmiştir.³⁸⁴ Aynı şekilde Wahn tarafından 1993 yılında insan kaynakları uzmanlarına yönelik yapılan çalışmada, devamlılık bağlılığı ile işgörenin örgütünün yararına etik olmayan davranışlarda bulunma olasılığı (patronu korumak için yalan söyleme, örgütün amaçlarına inanmadığı halde yerine getirme, üst yönetimden gelen her emri sorgusuz kabul etme v.b.) arasındaki ilişki incelenmiştir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan kişinin örgütünde kalmaya ekonomik

³⁸¹ Abubakr M.T. Suliman, "Is It Really a Mediating Construct?", **Journal of Management Development**, Vol.21, No.3, 2002, s.171.

³⁸² A.m.

³⁸³ Aaron Cohen, Catherine Kirchmeyer, "A Multidimensional Approach to the Relation between Organizational Commitment and Nonwork Participation", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.46, No.2, 1995, s.196.

³⁸⁴ Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, s.467.

yönden zorunlu olduğundan toplumun zararına bile olsa örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunma olasılığının, düşük düzeyde devamlılık bağlılığı olan kişiye göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.³⁸⁵

Örgüte bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçların elde edilmesinin nedeni olarak araştırmaların değişik zaman, sektör, koşul, örgüt ve bireylerde uygulanması olduğu ileri sürülebilmektedir. Çevresel faktörler ve sektörün yapısal özelliği de sonuçlar üzerinde farklılıklar yaratabilmektedir.

2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi

Örgüte bağlılık kavramının temelinde sosyal değişim teorisi yatmaktadır. 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen bu teoriye göre, işgücü ile işveren arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İşveren işgörenin emeğine karşılık, işgörene fırsatlar ve kazançlar sunmaktadır; işgören de bunun karşılığında kendisini örgüte karşı sorumlu hissedip, örgüte bağlılık geliştirmektedir.³⁸⁶

Eisenberger ve arkadaşları 1986 yılında örgüte bağlılığın gelişmesinde bu karşılıklı ilişkinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenin emeğinin karşılığının ödendiğini, kendisine örgüt tarafından değer verildiğini ve saygı gördüğünü algıladığında bağlılık geliştirebileceğini belirtmişlerdir.³⁸⁷ İKY uygulamaları ve politikaları da işgörenin örgüt tarafından önemsendiğini hissetmesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle örgüt, işgörenin emeği ve bağlılığı karşılığında maddi veya manevi ödüller sunarak işgörenin katkılarının tanındığını göstermektedir.³⁸⁸

³⁸⁵ John Wahn, "Organizational Dependence and the Likelihood of Complying with Organizational Pressures to Behave Unethically", **Journal of Business Ethics**, Vol.12, No 3, 1993, s.248.

³⁸⁶ Judith W. Tansky, Debra J. Cohen, "The Relationship between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.3, 2001, s.288.

³⁸⁷ Guchait, Priyanko, "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of Missouri-Columbia, The Faculty of Graduate School, Ağustos 2007, s.19.

³⁸⁸ A.e., s.20.

Literatür incelendiğinde örgüte bağlılığın, İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğu görülmektedir.³⁸⁹ Özellikle işgücü temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül yönetimi, yetkilendirme uygulamalarının örgüte bağlılığı artırdığı ortaya konulmaktadır.³⁹⁰

Birçok çalışmada İKY uygulamalarının bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirtilmesine rağmen, bu önerinin doğruluğunu gösterecek çok az sayıda çalışma yapılmış olduğu dikkat çekmektedir.³⁹¹ Bu konuda yapılan ilk çalışmalarda, İKY uygulamaları tek tek ele alınıp, örgüte bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Fakat Ogilvie tek bir uygulamanın örgüte bağlılık düzeyini değiştirmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir.³⁹² İK fonksiyonlarının belirli bir İK stratejisi içerisinde birbiri ile bağlantılı olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, İK fonksiyonlarından herhangi birinin tek başına örgüte bağlılığın oluşmasına etkisi olamayacağı ifade edilebilir. İK fonksiyonları birleşerek, birbirini tamamlamakta ve uyumlu bir sistem oluşturarak örgüte bağlılığın gelişmesinde rol oynayabilmektedir.

Sistem yaklaşımına göre İKY'nin örgüte bağlılıkla arasındaki ilişkiyi belirlemek açısından 1994 yılında Arthur tarafından yapılan çalışmada, denetim odaklı ve bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamaları karşılaştırılmıştır. Maliyet odaklı örgütlerin denetim odaklı insan kaynaklarını benimsediği belirtilmiştir. Bu örgütlerde İKY'nin amacı, çalışanların belirlenen kurallara ve yöntemlere uymasını sağlayarak işgücü maliyetini düşürmek veya performansı artırmaktır. Farklılaşma stratejisini benimseyen örgütlerde ise bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamalarının benimsediği ifade edilmiştir.³⁹³ Bağlılık yaklaşımında İKY'nin amacının, işgörenlerin ve örgütün amaçlarını uyumlaştırarak, çalışanların istenilen davranış ve

³⁸⁹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, ss.67–68.

³⁹⁰ Peter McGuningle, Stephanie Jameson, “HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment”, **Employee Relations**, Vol.22, No.4, 2000, s.405.

³⁹¹ Davide Guest, “Human Resource Management and Industrial Relations”, **Journal of Management Studies**, Vol.24, No.5, 1987, ss.505–509.

³⁹² Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.67.

³⁹³ Jeffrey Arthur, “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.672.

tutumları geliştirmesini sağlamak olduğu belirtilmiştir. Bağlılık odaklı İKY yaklaşımında, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, özendirici ücret, ödöl, prim, iş güvenliği, kararlara katılım, gibi uygulamaların örgüte bağlılığı artırmaya yönelik uygulamalar olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada, bağlılığa yönelik İKY sistemlerini kullanan örgütlerde, daha yüksek performans, daha düşük seviyede işgücü devir oranı olduğu belirlenmiştir.³⁹⁴

Literatürde örgüte bağlılığın oluşması açısından örgütlerde İKY uygulamaların var olmasının yanında, işgörenlerin bu uygulamaları nasıl algılandığının belirlenmesinin önemli olduğu üzerinde durulmaktadır.³⁹⁵ Akademik çalışmalar göstermiştir ki, İKY uygulamaları işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendirerek örgütsel çıktılara etki etmektedir. İKY uygulamalarının üst yönetim tarafından planlandıktan ve hat yöneticileri tarafından uygulandıktan sonra işgörenlerin bu uygulamaları ne yönde algıladıkları örgütlerine bağlılık geliştirmelerinde rol oynamaktadır. İşgörenlerin İKY uygulamalarını olumlu algılamaları örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve örgütün amaçlarını gerçekteştirmek için daha çok caba sarf etmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda da birim bazında çıktılar yani örgütsel performans artmaktadır.³⁹⁶

İşgörenlerin her bir İKY uygulamalarına yönelik algıları ile genel İKY uygulamalarına yönelik algıları arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. İKY uygulamalarından herhangi birisinin olumsuz algılanması diğer İKY uygulamalarının ve toplamda örgütün İKY uygulamalarının olumsuz algılanmasına etki etmektedir.³⁹⁷ Ayrıca kişi bu uygulamaların varlığının üst yönetim tarafından işgörelere değer vermek ve onları elde tutmak amacıyla yapıldığını algılsa örgüte bağlılık geliştirebilir. Öte yandan işgörenler İKY uygulamalarının sadece yönetim tarafından

³⁹⁴ A.m.

³⁹⁵ Meyer,, Allen, a.g.e., s. 68.

³⁹⁶ Nicholas Kinnie, v.d., "Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organization: Why One Sizes Does Not Fit All", **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, 2005, s.11.

³⁹⁷ Eumni Chang, "Employee's Overall Perception of HRM Effectiveness", **Human Relations**, Vol.58, No.4, 2005, s.536.

yasalara uymak veya örgütün verimliliğini artırmak amacıyla yapıldığını algıladıklarında ise örgüte bağlılık geliştirebilirler.³⁹⁸

İşgörenlerin IKY uygulamalarına yönelik algılarının örgüte bağlılık üzerine etkisini araştıran ilk çalışmalar, Ogilvie (1986) ve Gaertner&Nollen (1989) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda, işgörenlerin ücret düzeyi, performans ölçümlerinin doğruluğu ve terfi sistemlerine yönelik algılarının örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının oluşmasını, kararlara katılım, amirle olan ilişkiler ve iletişim v.b. gibi iş ile ilgili özelliklerden daha fazla etkilediği ortaya konulmaktadır.³⁹⁹ Bu doğrultuda daha sonra yapılan çalışmalar da IKY uygulamalarının sadece duygusal bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Meyer ve Allen ise 1997 yılında yapmış oldukları çalışmalarında IKY uygulamalarının diğer bağlılık türlerine de etki ettiğini belirlemişlerdir. Örneğin ödül sisteminin çok cazip olması, kişi tarafından örgütün kendisine değer verdiği şeklinde algılandığı için duygusal bağlılığını, işten ayrılma durumunda kaybedeceklerinin artmasıyla sonuçlanacağı içinse devamlılık bağlılığını artırır. Benzer şekilde bu cazip ödül sistemi kişinin kendini örgüte karşı borçlu hissetmesini sağlayacağından normatif bağlılığında artmasına neden olacaktır.⁴⁰⁰

İş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam v.b. gibi örgütler açısından arzu edilen iş davranışlarının oluşmasına en güçlü etkiyi duygusal bağlılığın oluşturduğu görülürken, duygusal bağlılığı normatif bağlılığın takip ettiği görülmekte, devamlılık bağlılığının ise bu davranışların ortaya çıkmasını ya hiç etkilemediği ya da negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Başka bir deyişle örgütler açısından çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek olması tercih edilen bir durumdur. Bu doğrultuda örgütler, yukarıda da bahsedildiği gibi, İKY uygulamalarından yararlanarak işgörenlerinin duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırmaya çalışabilirler.

³⁹⁸ Daniel Koys, "Human Resource Management and Culture of Respect: Effects on Employees Organizational Commitment", **Employee, Responsibilities and Right Journals**, Vol.1, No.1, s.65.

³⁹⁹ Karen N. Gaertner, Stanley D. Nollen, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", **Human Relations**, Vol.42, No.11, 1989, s.987, Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.67.

⁴⁰⁰ John P. Meyer, Catherine Smith, "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.17, No.4, 2000, s.320.

2.7.1. İşgören Temin ve Seçim Sürecinin Örgüte Bağlılığa Etkisi

İşgören temin ve seçim süreci, örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir İK fonksiyonudur. İşgören temin ve seçimi sistemli olarak ele alındığında, çeşitli evrelerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin aşamaları, işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, bu ihtiyacı karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilip, işe yerleştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır.⁴⁰¹

İşgöören ile örgüt arasındaki ilk ilişki temin ve seçim sürecinde başlamaktadır.⁴⁰² Bu sürecinin başarı ile yönetilmesi, işe alınan adayların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır.⁴⁰³

İşgören temin ve seçim sürecinin örgüte bağlılığa etkisi üzerinde araştırmaların sorunsalları aşağıda belirtildiği gibi iki yönde yoğunlaşmaktadır:

- İşe alma sürecinde örgütün adaya nasıl davrandığı ilerde çalışan olarak örgüte bağlılık geliştirmesine etki etmekte midir?
- Adaylar arasında örgüte bağlılık geliştirme ihtimali yüksek olan adayın seçimi mümkün müdür?

Örgütün adaylara seçim sürecinde nasıl davrandığı, adayların işe girdiklerinde de örgüt tarafından aynı şekilde davranılacağını hissetmelerine neden olabilir.⁴⁰⁴ Bu sebeple adayların seçme sürecinin adaletli, tarafsız, sistematik yapıldığını algılamaları, işe girdikten sonra örgüte bağlılık geliştirmelerini sağlayabilir. Mabey 1986 yılında üniversiteden yeni mezun 135 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, adayın işe alınmadan önceki iş ve örgüt hakkındaki beklentilerinin (pre-entry expectation)

⁴⁰¹ Ahmet C. Acar, “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, v.d., 3.Baskı, Beta, İstanbul, 2008, s.100.

⁴⁰² Dennise Rousseau, “Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, No.4, 2001, s.512.

⁴⁰³ Upsana Aggarwal, Shivganesh Bhargava, “Reviewing the Relationship Between Human Resources Practices and Psychological Contract Their Impact Employee Attitudes and Behaviors”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.33, No.1, 2009, s.14.

⁴⁰⁴ Paul Iles, Christopher Mabey, Ivan Robertson, “HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls, Paradoxes”, **British Journal of Management**, Vol.1, No.2, 1990, s.151.

işe girdikten hemen sonra karşılandığını algıladığında, yüksek düzeyde örgüte bağlılık geliştirdiğini belirtmektedir.⁴⁰⁵ Aynı çalışmada yeni işe girenlerin aldıkları oryantasyon ve eğitimler, terfi imkanları gibi işe giriş sonrasındaki faktörlerin (post entry factors) ilk altı ayda oluşacak bağlılık üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir.⁴⁰⁶

Akademik çalışmalarda seçim sürecinin gerçekçi iş ön incelemesi (realistic job previews) aşamasında adaylara, işin iyi ve kötü yanları tam olarak aktarıldığı durumlarda iş tatmini ve duygusal bağlılıklarının arttığı ortaya konulmaktadır.⁴⁰⁷ İşe uygun adayı kaybetmeyi göze alarak dürüst davranan örgütler, çalışanlar tarafından güvenilir ve destekleyici bir örgüt olarak algılanmaktadır. Bu etkenlerde duygusal bağlılığın oluşmasında rol oynamaktadır.⁴⁰⁸

Adaylara iş hakkında tüm bilgiler eksiksiz anlatıldığında, aday işin kendisine uygun olup olmadığı hakkında daha net bir karar verip, iş teklifini kabul ettiği durumlarda iş tatmini artabilir. İşin kötü yanları görüşme sırasında adaya belirtildiğinde işten beklentisi azalacak ve işi kabul ettiği durumda problemlerle karşılaştığı zaman nasıl başa çıkabileceği konusunda hazırlıklı olacaktır. Aday işin iyi ve kötü yanlarını bilerek işi kabul ettiği durumlarda iş hakkında farkındalığı yüksek olacaktır. Tüm bu etkenler gerçekçi iş ön incelemesi aşamasının örgüte bağlılığa etki etmesini açıklamaya çalışmaktadır.⁴⁰⁹

Örgütlere iş başvurusu yapan adaylar farklı kişilik özelliklerine ve tecrübelerine sahiptirler. Bu farklılıkların ilerde kişinin örgüte bağlılık geliştirip geliştirmemesiyle ilişkili olduğu belirtilmiştir. Konu üzerinde 1982’de Mowday’ın ortaya koyduğu bağlılık eğilimleri bu farklılıkların bir sonucu olarak gelişmektedir.⁴¹⁰ Yapılan

⁴⁰⁵ A.m.

⁴⁰⁶ A.m., s.152.

⁴⁰⁷ James A. Breaugh, “Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions”, **Academy of Management Review**, Vol.8, No.4, 1983, s. 612.

⁴⁰⁸ A.m.

⁴⁰⁹ Ronald Sims, “Human Resource Management’s Role in Clarifying the New Psychological Contract”, **Human Resource Management**, Vol.33, No.3, 1994, ss.376–377.

⁴¹⁰ Thomas Lee, v.d., “Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Organizational Entry Processes”, **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s.17.

çalışmalarda bağlılık eğilimini etkileyen üç temel faktör olduğu saptanmıştır.⁴¹¹ Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Adayın kişilik özellikleri (öz yeterlilik, örgütte kariyer yapma isteği, daha önceki iş tecrübeleri),
- Örgüte katılma kararlarındaki etkenler,
- İşten beklentileri,

Yukarıdaki faktörlerden adayın kişilik özelliklerinin, örgüte bağlılık geliştirmekte en etkili faktör olduğu belirtilmektedir. Öz yeterliliği ve öz güveni yüksek olan işe yeni başlayanların, örgüte bağlılık geliştirmesi daha yüksek olasılıktır.⁴¹² Diğer iki faktör ise, yukarıda gerçekçi iş ön incelemesi sürecinde belirtildiği üzere, işgören temin ve seçim sürecinden etkilenmektedir.⁴¹³

Ogbonna (1992) seçim sürecinin örgüte bağlılığın oluşmasında en etkili İK fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir. Geleneksel görüşme yöntemleri ile birlikte psikolojik veya psikoteknik testlerle örgütün bağlılık değerlerine uyum sağlayacak en uygun adayın işe alınmasının mümkün olabileceğini belirtmektedir.⁴¹⁴

Wiener 1982 yılında yayınlanan makalesinde örgüte bağlılık geliştirebilecek adayların belirlenmesinde, birey-örgüt değer uyumu ve sadakate olan inançlarını belirten genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri üzerinde durmaktadır. Wiener'e göre bağlılık merkezli işgören seçim süreci, adayların değerlerini ve inançlarını belirleyerek örgütsel değerlerle uyumlu olan adayları seçmeye dayanmaktadır.⁴¹⁵ Aşağıda yer alan tablodaki gibi, E ve F hücrelerindeki gibi değerler uygunsuz olduğunda kişiler, genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri ne olursa olsun bağlılık geliştirmeyip örgüte yabancılaşacaklarından hiçbir şekilde işe alınmamalıdır. C ve D hücrelerindeki özellikleri taşıyan adayların değerleri, örgütsel sosyalleşme

⁴¹¹ John Pierce, Randall Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", **Journal of Management**, Vol.13, No.1, 1987, s.173.

⁴¹² Lee, v.d., **a.g.m.**, s.17.

⁴¹³ Meyer, Allen, **a.e.**, s.71.

⁴¹⁴ McGuningle, Jameson, **a.g.m.**, s.407.

⁴¹⁵ Yoash Wiener, **a.g.m.**, s.423.

süreciyle örgütün değerleriyle uyumlu hale getirilebilecekse işe alınmalıdırlar. A hücresindeki adaylar, birey-örgüt değer uyumu ve genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri yüksek olduğundan örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştirebilirler ve örgüt tarafından daha fazla tercih edilirler. B hücresindeki adaylar ise, genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri düşük olmasına rağmen birey-örgüt değer uyumu yüksek olduğundan, örgütü benimseyip örgüte bağlılık geliştireceklerinden işe alınabilir.⁴¹⁶

Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev			
Örgüt-Birey Değer Uygunluğu		Yüksek	Düşük
	Değerler uygun	A	B
	Değerler ilişkisiz	C	D
	Değerler uygunsuz	E	F

Şekil 2.2: Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev ve Değer Uygunluğuna Dayalı Olarak Bağlılığın Gücü ve Türü

Bağlılık eğilimi yüksek olan adayın, işe girdikten ilk üç ay içinde bağlılık geliştirmesi beklenir. Bu doğrultuda, işe başvuran adaylar arasından bağlılık eğilimi yüksek olan adayın seçimi önem taşımaktadır. Ayrıca bağlılık eğilimi yüksek olan adayın, işteki ilk tecrübelerinin bağlılık eğilimi düşük olan adaya göre daha olumlu değerlendirildiği ifade edilmiştir.⁴¹⁷

2.7.2. Eğitim ve Geliştirmenin Örgüte Bağlılığa Etkisi

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütün rekabet gücünü artırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer alır. Eğitim; örgüt içinde veya dışında düzenlenmiş programlar yolu ile veya kendi kendini deneyimlemek suretiyle işgörene bilgi, yetenek kazandırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme yönündeki faaliyetler olarak tanımlanabilir.⁴¹⁸ Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin

⁴¹⁶ A.m., s.424.

⁴¹⁷ A.m.

⁴¹⁸ Oya Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, v.d., 3.Baskı, Beta, İstanbul, 2008, s. 189.

birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan bazıları işgörenin işe uyumunu sağlayarak işgücü devrini azaltmak, devamsızlığı önlemek, işgörenin amaçlarıyla, örgütün amaçlarını uyumlaştırmak, işgörenin performansını ve işten duyulan memnuniyetini artırmak olarak sıralanabilir.⁴¹⁹

Örgüte bağlılığın sonuçları olarak da ortaya çıkan olumlu iş davranışları ile yukarıda belirtilen eğitimin amaçlarının örtüşmesi, eğitimle örgüte bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Günümüzdeki çalışmalarda örgüte bağlılık, eğitimin sonucu olarak ele alınmasına rağmen, geçmiş çalışmalarda örgüte bağlılığın eğitimi etkileyen bir faktör olduğu öne sürülmektedir. 1991’de Tannenbaum tarafından yapılan çalışmada örgüte bağlılıkla eğitim faaliyetleri arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ve örgüte bağlılıkla işgörenlerin eğitim faaliyetlerine yönelik beklentilerinin karşılanması arasında yüksek pozitif bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir.⁴²⁰ Aynı çalışmada, yeni işe girenlere eğitim verildiğinde örgüte bağlılıklarının arttığı ve örgüte yüksek bağlılığa sahip olan işgörenlerin eğitimde öğrendiklerini pozitif yönde işlerine transfer etmeye daha istekli oldukları belirtilmektedir.⁴²¹ Ayrıca Tannebaum çalışmasında, işgörenlerin eğitim sonrasında artan örgüte bağlılıkları ile eğitimden duyulan memnuniyet arasında da pozitif bir ilişki bulunduğunu ve bunun sonucunda eğitim sonrası gösterdikleri performanslarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.⁴²²

Barlett tarafından 1999 yılında hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarıyla; algılanan eğitim olanakları, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine verdikleri destek, öğrenme motivasyonu ve eğitim faaliyetlerinden elde edilen kazançlar arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.⁴²³

⁴¹⁹ A.e., s.194.

⁴²⁰ Scott Tannenbaum, v.d., “Meeting Trainees’ Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self Efficacy, and Motivation” **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991, s.766.

⁴²¹ Dian Seyler, v.d., “Factors Affecting Motivation to Transfer Training”, **International Journal of Training and Development** Vol.2, No.1, 1998, s.5.

⁴²² Tannembaum, a.g.m., s.766.

⁴²³ Kenneth Barlett, “The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.4, 2001, s.335.

Algılanan eğitim olanakları işgörenlerin, örgütlerin eğitim faaliyetlerine önem verdiğini ve saptadıkları eğitim politikaları, planları ve düzenlemeleri ile işgörenlerin eğitim olanaklarından eşit bir biçimde yararlanmasına olanak sağladığını algılamasını ifade etmektedir.⁴²⁴ Algılanan eğitim olanakları ile işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında yüksek bir pozitif bir ilişki bulunduğu ileri sürülmüştür.⁴²⁵

Eğitim faaliyetlerine yönelik algılanan destek iki açıdan incelenmektedir. Yöneticilerin işgörenlerin eğitim faaliyetlerine katılmalarına ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamına aktarmalarına verdikleri önem derecesi, işgörenlerin eğitim faaliyetlerini olumlu algılamasına neden olmaktadır. Çalışma arkadaşlarının verdiği sosyal destek ise işgörenlerin eğitim programında öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasına teşvik etmeleri ve uygulama sırasında meydana gelebilecek hataları anlayışla karşılamalarını ifade etmektedir.⁴²⁶ Üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından eğitim faaliyetleri için destek gördüğünü algılayan işgörenlerin örgütlerine karşı duygusal ve normatif bağlılık geliştirmektedirler.⁴²⁷

Öğrenme motivasyonu ise, işgörenlerin eğitim programlarının içeriğini öğrenme konusunda istekliliğini ifade etmektedir. 1995 yılında yapılan geniş çaplı bir araştırmada örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenin, eğitim boyunca öğrenmeye daha istekli olduğu belirlenmiştir.⁴²⁸ Öğrenme motivasyonunun yüksek olmasının, işgörenin duygusal ve normatif bağlılığını artırdığı ifade edilmiştir.⁴²⁹

⁴²⁴ Todd Maurer, Beverly Tarulli, "Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employee's", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.1, 1994, s.11.

⁴²⁵ Kenneth R. Barlett, "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", **Basilmamış Doktora Tezi**, University of Illinois, Graduate School, 1999, s.89.

⁴²⁶ Raymond A. Noe, Steffanie L. Wilk, "Investigation of the Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.2, 1993,s.292.

⁴²⁷ Barlett, **a.g.e.**, s.92.

⁴²⁸ Jeffrey Facticeau, v.d., "The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer", **Journal of Management**, Vol.21, No.1, 1995, s.4.

⁴²⁹ Barlett, **a.g.e.**, s.93.

Eğitim sonucunda elde edilen kazançlar üç farklı açıdan incelenmektedir. Bireysel açıdan kazançlar, eğitim faaliyetleri sonunda işgörenlerin kişisel beceri ve bilgilerinin artması, işlerini daha iyi yapmaları olarak sıralanmaktadır. Kariyer ile ilgili kazançlarda ise, terfi imkanının artması buna bağlı olarak ücret artışı, farklı kariyer yollarına seçilebilinmesi, kariyer hedeflerine ulaşılması ele alınmaktadır. Eğitim faaliyetlerine katılmanın bireyin çalışma arkadaşları ve amiri ile ilişkilerini geliştirmesi iş ile ilgili kazançları göstermektedir.⁴³⁰ Kariyer ile ilgili kazançlar artıkça duygusal ve normatif bağlılık artmakta, devamlılık bağlılığı azalmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmada birey ile ilgili kazançların duygusal ve normatif bağlılıkla, iş ile ilgili kazançların ise normatif bağlılıkla ilişkili olduğu belirtilmektedir.⁴³¹

Örgütün eğitim uygulamalarına yaptığı yatırımlar sonucu işgören, örgütün kendisine değer verdiğini düşünerek duygusal bağlılık geliştirmektedir. İşgören aldığı eğitim sonucu, örgüte yönelik beceriler elde ettiğinden, örgüt içinde statü veya ekonomik avantaj sağlamaktadır. Buna karşılık bu becerileri başka örgüte transfer etmesinin güç olması nedeniyle örgüte devamlılık bağlılığı da geliştirmektedir. Yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış olduğu yeni bilgi ve becerileri değerinin farkında olan işgören, en azından bunların karşılığını ödeyebileceği kadar örgütte kalma konusunda kendisini sorumlu yani normatif bağlılık hissetmektedir.⁴³²

2.7.3. Performans Yönetim Sisteminin Örgüte Bağlılığa Etkisi

Performans yönetim sistemi, işgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir.⁴³³ Dinamik bir süreç olan bu sistem, işgörenlerin belli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir kritere göre birçok

⁴³⁰ Noe, Wilk, **a.g.m.**, s.294.

⁴³¹ Barlett, **a.g.e.**, s.94.

⁴³² Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.68-69.

⁴³³ Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, v.d., 3.Baskı, Beta, İstanbul, 2008, s.245.

yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemine yönelik birçok çalışma, değerlendirme yöntemleri ve bu yöntemlerin doğruluğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna rağmen çalışmaların yönü 1990'lı yılların sonlarına doğru, değerlendirme sürecinin doğruluğundan daha çok, bu sistemin sosyal ve motivasyonel yönüne kaymıştır.⁴³⁴ Sistemin sosyal ve motivasyonel yönü hakkındaki görüşte, değerlendirme ve geribildirim sürecinin etkinliğinin, işgörenin örgütün geneline ve İKY uygulamalarına yönelik tutumlarının oluşmasında etkili olduğu ileri sürülmektedir.⁴³⁵ İşgörenin sisteme karşı olumlu tutum sergilemesinde en önemli faktör, örgütlerin değerlendirme sisteminden beklentileriyle, işgörenin bu sistemden beklentilerinin uyumlu olmasıdır. Görevleriyle ilgili hedefler belirlenmesi, hedef belirlenirken kendi görüşlerini ortaya koyabilmesi ve değerlendirme sürecinde söz hakkına sahip olabilmesi de ayrıca işgörenin bu tutumunu etkileyen faktörlerdendir.⁴³⁶

İşgörenin performans yönetim sistemine yönelik tutumu; tatmin, yararlılık ve tarafsızlık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir.⁴³⁷ İşgören sistemin ne olduğunu ve ne amaçla kullanıldığını anladıkları zaman sistemden daha çok tatmin olmaları beklenmektedir.⁴³⁸ Ayrıca, üstün destekleyici ve güvenilir olması, işgörenin performansı hakkında formal geribildirim alması, değerlendirme görüşmelerinde kendi fikirlerini açıklaması için yeterli zamanın verilmesi ve sonuçlar üzerinde etkisinin olduğunu hissetmesi tatmin boyutunu artırmaktadır.⁴³⁹

⁴³⁴ Clive Fletcher, "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, No.4, 2001, s.474.

⁴³⁵ Hal J. Whiting, Theresa J.B. Kline, Lorne M. Sulsky, "The Performance Appraisal Congruency Scale: An Assessment of Person-Environment Fit", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.57, No.3, 2008, s.223.

⁴³⁶ Hal Whiting, Theresa J.B. Kline, "Testing a Model of Performance Appraisal Fit Attitudinal Outcomes", **The Psychologist Manager Journal**, Vol.10, No.2, 2007, s 128.

⁴³⁷ **A.m.**, s.130.

⁴³⁸ Paul Levy, Jane Williams, "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.No.1, 1998, s. 56.

⁴³⁹ Susan Taylor, v.d., "Due Process in Performance Appraisal : A Quasi-Experiment in Procedural Justice", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, No.4, 1995, s.496.

Değerlendiren kişinin değerlendirme konusunda eğitim almış olması ve işgörenin gelişimi için destek sağlanması, sistemin öğelerinin yapılan işle ilgili olması, değerlendirilene formal geribildirim verilmesi ve ona söz hakkı tanınması ve son olarak değerlendirilenin üstüyle olumlu ilişkilerinin olması performans değerlendirme sisteminin yararlılık boyutunun pozitif algılanmasına neden olmaktadır.⁴⁴⁰

İşgörenin değerlendirme sürecinde söz hakkının olduğunu hissetmesi yani sonuçlar üzerinde etkisi olduğunu düşünmesi⁴⁴¹ ve değerlendiren kişinin sorumlu olduğu işgören sayısının fazla olmasıyla değerlendirme sürecinin daha sistematik ve formel hale gelmesi, işgörenin sistemi daha adil algılamasını sağlamaktadır.⁴⁴²

Yapılan çalışmalarda performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz tutuma sahip olan işgörenin, motivasyonunun ve bağlılığının azaldığı ifade edilmektedir.⁴⁴³ Whiting ve Kleine'nin 2007 yılında farklı üniversitelerde çalışan akademik, idari ve destek personel üzerinde yaptığı çalışmada, performans değerlendirme sistemine yönelik tutum ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu desteklenmektedir. Buna karşın performans değerlendirme sistemine yönelik tutum ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır.⁴⁴⁴

Performans değerlendirmeye yönelik araştırmaların üzerinde durduğu önemli konulardan biri de değerlendirmeleri yapacak kişinin bu konuya gösterdiği hassasiyettir.⁴⁴⁵ Davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K. Lewin'in alan teorisine göre, birey en çok kendisine en yakın olan birey ve

⁴⁴⁰ Bary Natham, Allam Mohrman, John Milliman, "Interpersonal Relations As a Content for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.2, 1991 s.353.

⁴⁴¹ Audrey Korsgaard, Loriann Roberson, "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental And Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", **Journal of Management**, Vol.21, No.4, 1995, s.665.

⁴⁴² Gregory Dobbins, Robert Cardy, Stephanie Platz-Vieno, "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics", **Journal of Management**, Vol.16, No.3, 1990, s.620.

⁴⁴³ Fletcher, **a.g.m.**, s.474.

⁴⁴⁴ Whiting, Keline, "Testing a Model of Performance Appraisal Fit Attitudinal Outcomes", s.141.

⁴⁴⁵ Fletcher, **a.g.m.**, s.476

gruplardan etkilenmektedir. Bu doğrultuda ilk üstün işgören üzerindeki etkisi, örgütün işgören üzerindeki etkisinden daha fazladır. İlk üst işgörenin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişidir.⁴⁴⁶ İşgörenin ilk üstüyle yakınlığı ve sürekli ilişkisi ve davranışları hakkında ilk üstlerinden aldıkları geribildirim sayesinde ilk üstün değerleri, amaçları ile işgörenin değerleri ve amaçları birbirine, örgütün değer ve amaçlarından daha çok uyum sağlamaktadır.⁴⁴⁷ İlk üstle olan olumlu ilişkiler, performans değerlendirme görüşmelerinin etkinliğini artırmakta ve işgörenin tüm sisteme olumlu tutum geliştirmesini sağlamaktadır.⁴⁴⁸

Pooyan ve Eberhardt 1989 yılındaki çalışmasında üst yönetim ve işgörenlerin performans değerlendirme sisteminden tatmin olması arasındaki farkı incelemişlerdir. Çalışmada, üst yönetimin performans değerlendirme sistemin nasıl işlediğini bilmelerinden dolayı, kendi değerlendirmeleri bile olsa, sisteme karşı işgörelere kıyasla daha olumlu tutum geliştirdiği ortaya konulmaktadır.⁴⁴⁹ Levy ve Williams 1992 yılında bu görüşten hareketle, algılanan sistem bilgisi kavramı üzerinde durmuşlardır. Algılanan sistem bilgisi, işgörenin performans değerlendirme sisteminin amacının ne olduğu ve sistemin nasıl işlediğine yönelik algıları olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar 1998 yılında yaptıkları araştırmada, algılanan sistem bilgisinin örgüte bağlılığa etki ettiğini belirtmiş ve sistem bilgisi algısı yüksek olan işgörelerin, duygusal bağlılıklarının da yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.⁴⁵⁰

Locke ve arkadaşları tarafından yayınlanan makalede, güvenilen bir otorite tarafından belirlenen hedeflerin, arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteğiyle birlikte performansı daha da artırdığı ifade edilmektedir. Hedefler güvenilir bir otorite tarafından belirlendiği zaman, işgörenin hedeflere bağlılığı artmakta, bununda

⁴⁴⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008., s.36.

⁴⁴⁷ Fletcher, **a.g.m.**, s.476.

⁴⁴⁸ Natham, Mohrman, Milliman, **a.g.m.**, ss.353-354.

⁴⁴⁹ Jane Williams, Paul Levy, "Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions", **Journal of Business and Psychology**, Vol.14, No.3, 2000, s.503.

⁴⁵⁰ Levy, Williams, **a.g.m.**, s. 56.

örgüte bağlılık ve artan performansla sonuçlandığı ileri sürülmektedir.⁴⁵¹ Ayrıca amaçlara ulaşmanın gittikçe zor olması halinde bağlılıkta belirgin şekilde azalma meydana geldiği ve bunun sonucunda performansın düştüğü görülmektedir.⁴⁵²

Tziner ve Latham tarafından havayollarında çalışan işgörenler üzerine yapılan araştırmada, hedefler belirlendikten sonra yapılan performans geribildirim süreci ile hedefler belirlenmeden yapılan performans geribildirim sürecinin iş tatmini ve örgüte bağlılığa etkisi karşılaştırılmaktadır. İşgören hedefler sayesinde neyi, ne kadar, nasıl ve ne ölçüde yapabildiğinin farkında olduğundan, hedefler belirlendikten sonra yapılan performans geribildirim sürecinin işgörenin iş tatminini ve örgüte bağlılığını arttırdığı ifade edilmektedir.⁴⁵³

2.7.4. Ücret ve Ödül Yönetiminin Örgüte Bağlılığa Etkisi

Ücret düzeyi, ücret sistem ve yapılarından farklı olarak, örgüt içi değil, örgütler arası bir kavram olup, örgütteki iş ve çalışan ücret düzeylerinin piyasadaki eşdeğer iş ve çalışan ücret düzeyleriyle karşılaştırılmasını yansıtır.⁴⁵⁴ Ücret düzeyleri, çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulması yani bağlılıklarının sağlanması açısından önemlidir.⁴⁵⁵

Ücret düzeyi ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ücret düzeyi yükseldikçe, örgüte bağlılığın arttığı ifade edilmektedir.⁴⁵⁶ 2001 yılında Gautam ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada devamlılık bağlılığı ile ücret düzeyi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.⁴⁵⁷ Devamlılık bağlılığı alternatif iş

⁴⁵¹ Edwin Locke, Gary Latham, Miriam Erez, "The Determinants of Goal Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.13, No.1, ss.29–30.

⁴⁵² **A.m.**

⁴⁵³ Aharon Tziner, Gary Latham, "The Effect of Appraisal Instrument, Feedback and Goal Setting on Worker Satisfaction and Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No.2, 1989, s.145.

⁴⁵⁴ Ahmet C. Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, 1.Baskı, Ağustos 2007, s. 54.

⁴⁵⁵ **A.e.**

⁴⁵⁶ Iverson, Buttigieng, **a.g.m.**, s.324.

⁴⁵⁷ Thanoswor Gautam, Rolf Dick, Ulrich Wagner, "Organizational Commitment in Nepalese Setting", **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.4, No.3, 2001, s.285.

imkanlarının az olması veya işten ayrılma durumunda kaybedebileceklerin maliyetinin yüksek olması halinde geliştiğinden, ücret düzeyi arttıkça devamlılık bağlılığının da artması beklenmektedir.⁴⁵⁸

Cohen'in beyaz yakalılarla, mavi yakalıların örgüte bağlılıklarının karşılaştırıldığı çalışmada, ücretin üst düzey çalışan işgörenlerin örgütlerine bağlılık geliştirmesinde daha önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Üst düzeyde çalışanlar için hem içsel ödüller, hem de dışsal ödüller bağlılığın gelişmesine etki etmektedir.⁴⁵⁹ Otel yöneticilerinin örgüte bağlılıkları ve ücretlerinden memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada da, ücretinden memnun olmayan yöneticilerin örgüte bağlılıklarının, ücretinden memnun olan yöneticilere göre daha düşük seviyede olduğu belirtilmektedir.⁴⁶⁰

Wallace'in hukuk bürolarındaki avukatlar üzerinde yaptığı bir çalışmada, örgüt tarafından avukatlara yapılan ödemenin örgüte bağlılıklarını etkilediği belirtilmektedir. Ücret (earnings), örgüt tarafından sağlanan ödül olup, işin cazibesini artırmaktadır. İşgörenler örgütten ayrılma durumlarında, ücretlerini kaybedeceklerinden örgüte bağlılık geliştirebilirler. Yapılan araştırmada hukuk bürolarındaki avukatlara diğer örgütlerde (banka, özel şirket v.b.) çalışan avukatlara göre daha yüksek ücret verildiğinde örgüte bağlılıklarının da daha yüksek olduğu belirtilmektedir.⁴⁶¹

Ek yararlar işveren tarafından kalifiye işgücünü örgüte çekmek ve elde tutmak amacıyla kullanılmaktadır. Örgüte bağlılık açısından ele alındığında, ek yararların sağlanması işgörenin örgütsel destek algısını güçlendirecek ve örgüt tarafından kendisine değer verildiğini hissetmesine neden olacaktır. Böylece de örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirebilecektir. Ek yararları örgütten ayrıldığı durumda

⁴⁵⁸ Iverson, Buttigieng, **a.g.m.**, s.324.

⁴⁵⁹ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups: A Meta - Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.6, 1992, s.553.

⁴⁶⁰ Gillian Maxwell, Gordon Steele, "Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels", **International Journal of Contemporary Hospital**, Vol.15, No.7, 2003, s.363

⁴⁶¹ Jean Wallace, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, No.2, 1995, s.239.

kaybedeceğini bilen işgören, aynı zamanda devamlılık bağlılığı da geliştirebilir. Bunun yanı sıra ek yararların kaldırılması veya azaltılması da bu bağlılıkların gücünü zedeleyebilir.⁴⁶²

Ücret ve ödül yönetiminin örgüte bağlılığa etkisi üzerinde çok fazla çalışma bulunmamasına rağmen, yazında özellikle özendirici ücret planlarının türlerinden olan işgörenleri hissedar yapma planı ve kardan pay alma planının bağlılıkla olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir.⁴⁶³ Çalışmalarda örgüte bağlılık ve hissedar olma arasındaki ilişkinin nedenini inceleyen farklı modeller ileri sürülmektedir. İçsel tatmin modeline göre, bağlılık işgörenlerin örgütte hisse sahip olmalarından dolayı ortaya çıkmaktadır. İşgören, örgüte ait ne kadar çok hisseye sahipse bağlılığı o kadar yükselmektedir. Dışsal tatmin modeline göre, işgören elde edeceği finansal kazançla orantılı olarak örgüte bağlılık geliştirebilmektedir. Araçsal tatmin modeline göre ise, elinde hissesi olan işgören örgüt içi kararlarda söz sahibi olduğunu düşünebilmektedir.⁴⁶⁴ Kararlara katılımın sağlanması ile işgörene örgüt açısından önemli biri olduğu mesajı gönderilmektedir. İşgörenlerin kendilerinin katılımıyla alınan kararlara karşı daha fazla sorumluluk duymaları, örgüte bağlılığı da beraberinde getirmektedir.

Klein'in 1987 yılında örgüte bağlılık ile örgüte ait hisselerle sahip olma arasındaki ilişkinin nedenini araştırdığı çalışmasında, araçsal ve dışsal tatmin modelinin desteklendiği belirtilmektedir. Yapılan diğer çalışmalar da aynı sonucun desteklendiği yönündedir. Başka bir deyişle, işgörenleri hissedar yapma planında finansal kazançların değerinin anlamlı olması veya işgörenlerin kararlara katılması sonucunda bağlılıkları artmaktadır.⁴⁶⁵

⁴⁶² Margaret Lucero, Robert Allen, "Employee Benefits: A Growing Source of Psychological Contract Violations", **Human Resource Management**, Vol.33, No.3, 1994, ss.435-436.

⁴⁶³ John Pierce, Candace Furo, "Employee Ownership: Implications for Management", **Organizational Dynamics**, Vol.18, No.1, 1990, s.36.

⁴⁶⁴ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s. 78.

⁴⁶⁵ Aaron Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Casual Model and Path Analysis" **Journal of Management Studies**, Vol.30, No.4, 1993, s.636.

Goldberg ve arkadaşları tarafından 1989 yılında yapılan bir çalışmada, örgütün sağladığı sosyal yardımlardan tatmin olma ile okul öncesi çocukları olan ebeveynlerin örgüte bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Grover ve Croker 1995’de 1500 çalışanı kapsayan bir araştırma yapmış ve duygusal bağlılık ile aileye yönelik sosyal yardımlar arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmada işgörenlere ek yararlar sunan örgütlerin, çalışanına değer verdiği ve örgütsel destek sağladığı için işgörenlerin de örgüte bağlılık geliştirdiği ifade edilmiştir.

Kar paylaşımı, işgörenin ücretinin bir parçası olarak örgütün elde ettiği kardan, önceden belirlenmiş bir orana göre pay alınması olarak tanımlanmaktadır. Kar paylaşım sisteminde amaç, işgörenin motivasyonunu artırmaktır. İşgörenin örgütün karından pay alması, işgören ile işveren arasında bir ortaklık duygusunu özendirerek ve işgörenin amaçlarını örgütün amaçlarına yöneltecektir.⁴⁶⁶ İşgören karı artırmak amacıyla performansını artıracak ve israftan kaçınarak maliyetleri azaltmaya çalışacaktır. Örgütün kar etmelerinde etkisi olduğunu algılayan işgören, örgüte karşı olan tutumlarını olumlu yönde geliştirecektir. Bu bağlamda, kardan pay alan işgörenin örgüte bağlılığı artacaktır.⁴⁶⁷

Ödül ücret dahil, işgörenin çalışması karşılığında sağladığı maddi olan ve olmayan tüm yararları ifade etmektedir.⁴⁶⁸ Ödüllerin bir kısmı ücret, maaş artışı, prim gibi maddi nitelikte olup dışsal ödül olarak ifade edilmektedir. Diğer bir kısmı ise, övgü, takdir, terfi, uzman desteği gibi manevi nitelikte olup içsel ödül olarak ifade edilmektedir. Örgüte bağlılık tanınma, arkadaşça bir ortamın sağlanması gibi içsel ödüllerden, hem de dışsal ödüllerden etkilendiğini ileri sürmektedir.⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.370.

⁴⁶⁷ Jacqueline Coyle-Shapiro, v.d., “Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of The Effects on Trust and Commitment”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No.4, 2002, ss. 423-425.

⁴⁶⁸ Acar, “Ücret Yönetimi”, s.408.

⁴⁶⁹ Guy Pare, Michael Tremblay, “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions”, **Group and Organization Management**, Vol.32, No.3, 2007, s.330.

Ödül sistemi ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, işgörenlere sağlanan ödüllerin örgüte bağlılıklarını artırmada bir etki yaptığı ve örgüte bağlılığın her üç boyutuyla da çeşitli düzeylerde ilişkisinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. İşgören örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılasa, örgüte bağlılık geliştirmektedir.⁴⁷⁰ Iverson ve Buttigieng tarafından 1999 yılında itfaiyeciler üzerinde yapılan bir çalışmada işle ilgili (job related variables) manevi nitelikte olan terfi imkanı, arkadaş desteği, uzman desteği gibi ödüller ele alındığında, bunların duygusal bağlılıkla yüksek, normatif bağlılıkla ise düşük seviyede ilişkili olduğu belirtilmektedir.⁴⁷¹ Aynı çalışmada ücret ile işgörenin devamlılık bağlılığı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.⁴⁷²

2.7.5. İş Güvencesinin Örgüte Bağlılığa Etkisi

Son yıllarda dünya genelinde ve Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler, belirsizlikler, hızlı teknolojik gelişimler ve küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşulları, örgütleri küçülmeye, yeniden yapılanmaya, esnek çalışma düzenlemelerine, birleşmeye, dış kaynak kullanımına yöneltmiştir.⁴⁷³ Bu durum işgücü açısından incelendiğinde, birçok kişi işsiz kalmakta, bazıları da gönülsüz olarak kısmi süreli ve ya geçici süreli sözleşmelerle çalışmak durumunda bırakılmaktadır. Çalışma yaşamındaki bütün bu değişiklikler çalışanların iş güvencesini tehlikeye sokmaktadır.⁴⁷⁴

Literatürde iş güvencesine yönelik araştırmaların, günümüzdeki çalışma yaşamında değişimler ve yasal düzenlemelerdeki esneklik arayışı doğrultusunda iş güvencesinden çok, iş güvencesizliğinin incelenmesine doğru kaydığı görülmektedir.

⁴⁷⁰ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.79.

⁴⁷¹ Iverson, Buttigieng, **a.g.m.**, s.313-314.

⁴⁷² **A.m.**

⁴⁷³ Thomas Staufienbiel, Cornelius Konig, “A Model for the Effects of Job Insecurity on Performances, Turnover Intentions and Absenteeism”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.83, No.1, 2010, s.101.

⁴⁷⁴ Magnus Sverke, Johnny Hellgren, “The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of A New Millennium”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.51, No.1, 2002, s.24

Greenhalgh ve Rosenblatt tarafından ilk olarak 1984 yılında iş güvencesizliği kavramı, çalışanın tehdit altındaki işinin devamlılığını sağlamadaki güçsüzlük durumu olarak tanımlanmıştır.⁴⁷⁵ İş güvencesizliği hakkında diğer bazı tanımlar ise, bireyin işine devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizlik duyguları, işine devamlılığına ilişkin potansiyel tehdit algısı ve kaygı düzeyi olarak ifade edilmektedir.⁴⁷⁶

İş güvencesizliği, örgütün amaçlarını benimseme ve örgütün çıkarlarına ortak olma duygusunun yok olmasına neden olacak bir ortam yaratmaktadır. Bireyin üyesi bulunduğu örgütte kendisine olan ihtiyacın az olduğunu hissetmesi, işten çıkarılma riskinin ve çalışma koşullarındaki belirsizliğin meydana getirdiği kaygılar, örgütün üyesi olmaktan ötürü hissettiği önemi yitirmesine yol açacaktır.⁴⁷⁷ İş ortamı ile ilgili belirsizlik ve iş güvencesinin olmayışı, düşük düzeyde bağlılığa neden olmaktadır. İş güvencesizliği algısı, kişilerin örgütleriyle aralarındaki psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından bozulduğuna inanmalarına neden olabilir. Kişiler örgütlerine karşı güvensizlik hissettiklerinde bir sonraki aşama örgüte bağlılığın azalmasıdır.⁴⁷⁸ Bu doğrultuda örgüte bağlılık ve iş güvencesizliği arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişki olması beklenmektedir.⁴⁷⁹ 1996 yılında öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada iş güvencesizliği algısı artıkça, örgüte bağlılığın azaldığı belirlenmiştir.⁴⁸⁰ Belçika, İtalya, İsveç ve Hollanda’da farklı iş grupları üzerinde yapılan çalışmada ise, iş güvencesizliği algısı artıkça, duygusal bağlılığın azaldığı ifade edilmiştir.⁴⁸¹ Benzer şekilde King, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada da, iş güvencesizliği

⁴⁷⁵ Leonard Greenhalgh, Zehava Rosenblatt, “Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity”, **Academy of Management Review**, Vol.9, No.3, 1984, s.438.

⁴⁷⁶ Hans De Witte, “Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.8, No.2, s.156, Özlem Çakır, “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, Vol.12, No.1, 2007, s.119.

⁴⁷⁷ Çakır, **a.g.m.**, s.132.

⁴⁷⁸ Susan Ashford, Cynthia Lee, Philip Bobko, “Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory Based Measure and Substantive Test”, **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.4, 1989, s.808.

⁴⁷⁹ Nele De Cuyper, N., Hans De Witte, “Job Insecurity in Temporary versus Permanent Workers: Associations with Attitudes, Well-Being and Behavior”, **Work and Stress**, Vol.21, No.1, 2007, s. 67.

⁴⁸⁰ Zehava Rosenblatt, Ayalla Ruvio, “A Test of Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, No.7, 1996, s.587.

⁴⁸¹ Antonio Chirumbolo, Johnny Hellgren, “Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol.24, No.2, 2003, s.232.

kaygısı artıkça örgüte duyulan sadakatin azaldığını, örgüt yararına gönüllü ve ekstra çaba gösterme davranışı azalırken, başka bir iş arama eğiliminin arttığını belirlemiştir.⁴⁸²

1990’li yıllara kadar yapılan araştırmalarda, iş güvensizliğinin sübjektif bir algılama olduğu üzerinde durulmaktadır. Buna karşın Bussing ise 1999 yılında yayınladığı makalesinde iş güvencesizliğinin objektif yönünün de çalışmalarda ele alınması gerektiğini belirtmiştir.⁴⁸³ Örgütte çalışan herkes aynı düzeyde iş güvencesizliği ile karşı karşıya gelmemektedir. Aynı örgütte çalışan iki kişi, sahip oldukları istihdam ilişkisine bağlı olarak iş ortamını değişik şekillerde algılayıp farklı düzeyde iş güvencesizliği algısı hissedebilmektedirler.⁴⁸⁴ Bu noktadan hareketle iş güvencesizliği objektif veya sübjektif olarak iki şekilde kavramlaştırılmaktadır. Objektif iş güvencesizliği; geçici, kısmi süreli çalışma gibi istihdam ilişkisi ile çalışanların güvencesizliğini yansıtırken, sübjektif iş güvencesizliği; çalışanların işlerini kaybetme korkusu ile işlerinin devamlılığı konusundaki kaygılarını içeren güvencesizlik algılarını ifade etmektedir.⁴⁸⁵

Atkinson’un esnek firma modeline göre, örgütlerin talep değişikliklerine, konjonktürel dalgalanmalara ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilmeleri için işgücü, “Temel İşgücü” (Core Workforce) ve “İkincil İşgücü” (Peripheral Workforce) olmak üzere ikiye ayrılmış bulunmaktadır.⁴⁸⁶ Çekirdek işgücü “tam zaman çalışan, sürekli statüye sahip ve kurumun uzun vadeli geleceği için merkezi önem taşıyan” çalışanlardan oluşur. Temel işgücüne örgüt tarafından iş güvencesi sağlanmaktadır İkincil işgücünde ise kısmi çalışma, iş paylaşımı, kısa süreli çalışma gibi temel

⁴⁸² James E. King, “White-Collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: Implications for Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Vol.39, No.1, 2000, ss.79–92.

⁴⁸³ Andre Büssing, “Can Control at Work and Social Support Moderate Psychological Consequences of Job Insecurity? Results from a Quasi-Experimental Study in the Steel Industry”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.8, No.2, 1998, s.220.

⁴⁸⁴ De Witte, H., **a.g.m.**, s.119

⁴⁸⁵ Hans De Witte, Katharina Naswall, “Objective vs. Subjective Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol.24, No.2, 2003, s.152.

⁴⁸⁶ Peter Holland, Robert Hecker, John Steen, “Strategies and Organizational Structures for Managing Gold-Cellar Workers”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.26, No.2, 2002, s. 76.

olarak iş güvencesinden yoksun esnek şekilde çalışanlar (Atipik istihdamda bulunanlar) ifade edilmektedir.⁴⁸⁷ Bu doğrultuda atipik istihdam edilen işgücü sürekli, tam zamanlı statüde çalışmadıkları için iş güvencesinden yoksundur ve örgüte bağlılık geliştirmeleri beklenmemektedir.

Birçok araştırmada tam zamanlı sürekli statüde çalışan ve geçici statüde çalışan işgörenlerin, iş güvencesizliği algıları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgören, iş güvencesine sahip olmasına rağmen, örgütsel veya ekonomik nedenlerden dolayı işini kaybetme endişesi taşıyabilir. Bu durumda kişinin iş güvencesizliğine ilişkin algıları, istihdam ilişkisine zarar vererek örgütüne duyulan bağlılığını azaltabilir.⁴⁸⁸ Geçici statüde çalışan işgören ise, belirli veya kısa süreliğine işe alındığından örgütünden kendisine iş güvencesi sağlamasını beklemez ve sahip olduğu istihdam ilişkisine bağlı olarak bir süre sonra işine son verileceğini bilir. Bu yüzden geçici statüde çalışan işgörenlerin birçoğunun iş güvencesizliğine ilişkin algıları, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla daha düşük düzeyde olmaktadır.⁴⁸⁹ Yapılan çalışmalarda, geçici statüde çalışan işgören örgütünden iş güvencesi beklemediği için örgüte karşı olan tutumlarının oluşmasında iş güvencesizliği algısının rol oynamadığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda iş güvencesizliği algısının geçici statüde çalışan işgörenin örgütüne bağlılık geliştirmesinde etkili olamayacağı ifade edilmektedir.⁴⁹⁰

⁴⁸⁷ Michael Morley, Patrick Gunnigle, Noreen Haraty, "Developments in Flexible Working Practices in the Republic of Ireland", **International Journal of Manpower**, Vol.16, No.8, 1995, s.39, Paul L. Nesbit, "HRM and the Flexible Firms with High Performance Work Cultures Utilize Peripheral Work Arrangements", **International Journal of Employment Studies**, Vol.13, No.2, October 2005, ss.2-3.

⁴⁸⁸ Nele De Cuyper, Hans De Witte, "The Impact of Job Insecurity and Contract Types on Attitudes, Well-Being and Behavioral Reports: A Psychological Contract Perspective", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.79, No.3, 2006, s. 404.

⁴⁸⁹ D. J. Klein Hesselink, Tinka van Vuuren, "Job Flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.8, No.2, 1999, s.275.

⁴⁹⁰ Nele De Cuyper, Hans De Witte., "The Impact of Job Insecurity and Contract Types on Attitudes, Well-Being, Behavioral Reports: A Psychological Contract Perspective", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.79, No.3, 2006, s.406, De Cuyper, De Witte, 2007, **a.g.m.**, ss.80-81.

2.8. Esnek Çalışma Modellerinin Örgüte Bağlılığa Etkisi

20 yy son çeyreğinden itibaren iş hayatına ilk defa giren veya çalışan bireylerin, işleri hakkındaki beklentileri ve değerleri değişme uğramıştır. Bireyler becerilerini çeşitlendiren, yeteneklerini arttıran, örgüt kararlarında söz hakkı tanıyan, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmalarını sağlayan ve işgörenlerine değer veren örgütlerde çalışmayı daha fazla tercih eder hale gelmişlerdir.⁴⁹¹ Bu yeni dönemin diğer bir yüzündeki işverenler, örgütün karlılığını artırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için işgücü maliyetlerinde kısıtlamaya ve değişik becerilere sahip işgörenleri istihdam etmeye yönelmektedirler.⁴⁹² Bu doğrultuda istihdam modelleri hem işgörenlerin, hem de işverenlerin beklentilerini karşılayacak şekilde farklılaşmaya, çeşitlenmeye başka bir deyişle esnekleşmeye başlamıştır.

Ayrıca iş ve aile rollerinin çatışması, iş hayatının kalitesini düşürmekte ve devamsızlık, işten ayrılma, verim düşüklülüğü gibi olumsuz örgütsel çıktılara neden olmaktadır. Örgütler iş ve aile çatışmalarını yok etmek veya azaltmak için de alternatif çalışma biçimlerinden yararlanmaktadır. Özellikle kadının iş dünyasında daha çok yer almasıyla örgütler aileye yönelik programları (family oriented programme) benimsemektedirler. Esnek çalışma modelleri de, yaygın olarak kullanılan aileye yönelik programlardan biridir. Bu modeller sayesinde işe geç gelme ve devamsızlık azalabilir, verimlilik, iş tatmini ve örgüte bağlılık artabilir. Scandura ve Lankau 1997 yılında 160 kadın ve erkek yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, kadın yöneticilerin örgüte bağlılıkları ile çalıştığı örgütte esnek çalışma saatleri uygulaması olduğunu algılaması arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade etmektedirler. Buna rağmen erkek yöneticilerin örgüte bağlılıklarında bu uygulamaların var olup

⁴⁹¹ Ronald Burke, Carry Cooper, "The New World Work and Organizations: Implications for Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, 2006, s.83.

⁴⁹² Catherine Connelly, Daniel Gallagher, "Independent and Dependent Contracting: Meaning and Implications, **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, 2006, s.96.

olmamasının fark yaratmadığı ortaya konulmaktadır.⁴⁹³ Ngo ve Tsang'ın 1998 yılında yaptığı araştırmada, esneklik uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunurken, devamlılık bağlılığı ile bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Cinsiyet faktörü şartlı değişken olarak araştırmaya katıldığında da ilişkilerin gücünü ve yönünü değiştirmemektedir.⁴⁹⁴

Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışma, işgörene evde çalışma imkanı tanıdığından, uzaktan çalışan ailesine daha fazla vakit ayırmasına olanak vermektedir. Bu nedenden dolayı işgörenin örgüte bağlılığının ve iş tatmininin arttığı,⁴⁹⁵ bunun yanı sıra işgücü devir hızının azaldığı yapılan araştırmalarda belirtilmektedir.⁴⁹⁶ Hunton tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada işgörenlerin, örgüte uzaktan çalışmak istediklerini belirttikleri ve örgütün bu isteği kabul ettiği durumlarda uzaktan çalışan işgörenlerin, her üç boyutta da bağlılıklarının, işyerinde çalışan işgörene göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.⁴⁹⁷ Örgütler uzaktan çalışmayı uyguladıklarında uzaktan çalışan işgörenlerin işe tam katılımı ve yetkilendirilmesi gerekmektedir. Bu durum bu işgörenlerde yüksek düzeyde duygusal bağlılığa neden olabilir. Uzaktan çalışmanın yeni bir uygulama olması uzaktan çalışan işgörenlerin, uzaktan çalışma imkanı sunan başka bir örgütte iş bulmalarını zorlaştırabilmektedir. Bu doğrultuda alternatif iş olanaklarının az olması, işgörenlerin örgüte karşı devamlılık bağlılığı geliştirmelerine neden olmaktadır. Aynı şekilde, örgütün kendilerine bu imkanı tanıması nedeni ile örgüte karşı kendini sorumlu hisseden uzaktan çalışan işgörenlerin, normatif bağlılığı da işyerinde çalışan işgörene kıyasla daha yüksek seviyede olabilir.⁴⁹⁸

⁴⁹³Terri A. Scandura, Melenni J. Lankau, "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.3, 1997, s.387.

⁴⁹⁴Hang Yue-Ngo, Anita Wing, Ngar Tsang, "Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.6, No.3, 1998, s.261.

⁴⁹⁵ Ellison, **a.g.e.**, s.345.

⁴⁹⁶ Sony Butler, Cherly Asheim, Susan Williams , "Does Telecommuting Improve Productivity", **Communication of ACM**, Vol.50, No.4, 2007, s.103.

⁴⁹⁷ James E. Hunton, Carolyn Strand Norman, "The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insight from Longitudinal Field Experiment", **Journal of Information Systems**, Vol.24, No.1, 2010, 83.

⁴⁹⁸ **A.m.**, s.73.

Uzaktan çalışma ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan farklı bir bakış açısı da bulunmaktadır. Uzaktan çalışan işgörenler çalışmalarının büyük bir kısmını örgütün dışında gerçekleştirdiklerinden, örgütün amaçlarını hedeflerini benimseyip örgütle özdeşleşmeleri zor olabilmektedir. Bu doğrultuda uzaktan çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları, örgütte çalışan işgörelere kıyasla daha düşük seviyede olabilir.⁴⁹⁹

Bir diğler esnek çalışma modeli olan vardiyalı çalışmanın, örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi örgüte yönelik tutumlarla ilişkisi olduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir.⁵⁰⁰ Jamal tarafından yapılan araştırmada, sağlık sektöründe sabit ve dönüşümlü vardiyada çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıkları incelenmiş ve sabit olarak gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının, gündüz, akşam ve gece vardiyalarında dönüşümlü olarak çalışan işgörelenden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.⁵⁰¹ Jamal ve Baba'nın yaptıkları diğler bir çalışmada ise, vardiyalı çalışanların örgüte bağlılıkları ile vardiyalı çalışma saatlerinden tatmin olmaları arasında bir ilişkiye rastlanmadığı görölmektedir.⁵⁰²

Demerouti ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada, hafta sonu dahil olmak üzere dönüşümlü vardiya sistemi, hafta içi dönüşümlü vardiya sistemi, hafta sonu dahil sabit vardiya sistemi, hafta içi sabit vardiya sistemi olmak üzere polislerden oluşan dört ayrı grubun örgüte bağlılıklarını karşılaştırılmaktadır. Hafta sonu dahil olarak dönüşümlü vardiya sisteminde çalışan işgörelenin en düşük düzeyde örgüte bağlılık geliştirdikleri, sabit vardiya sisteminde her iki grupta çalışan işgörelenin, dönüşümlü vardiya sisteminde her iki grupta çalışan işgörelere göre daha yüksek düzeyde örgüte/duygusal bağlılık geliştirdikleri ifade edilmektedir.⁵⁰³

⁴⁹⁹ Harpaz, **a.g.m.**, s.77.

⁵⁰⁰ Muhammad Jamal, "Shift Work Related to Job Attitudes, Social Participation and Withdrawal Behavior: A Study of Nurses and Industrial Workers", **Personnel Psychology**, Vol.34, No.3, 1981, s.535.

⁵⁰¹ **A.m.**, ss.544-546.

⁵⁰² Muhammed Jamal, VishWananh Baba, "Shifwork, Department Type Job Stress, Work Attitudes and Behavioral Intentions: A Study of Nurses", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.3, No5, 1992, s.454.

⁵⁰³ Demerouti, Evangelia, v.d., "The Impact of Shiftwork on Work-Home Conflict, Job Attitudes and Health", **Ergonomics**, Vol.47, No.9, 2004. s.997.

Örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğu düşünülen bir diğer esnek çalışma modeli ise kısmi süreli çalışmadır. Thorstension 2003 yılında bu konuda 38 araştırmayı kapsayan bir meta analiz çalışması yapmıştır. Bu çalışmada kısmi süreli statüde çalışan işgörenlerle tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin iş tatminleri, örgüte bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini karşılaştırılmaktadır. Çalışmada tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenler ile kısmi süreli statüde çalışan işgörenler arasında yukarda belirtilen tutumlar açısından anlamlı düzeyde bir farklıklara rastlanmadığı belirtilmektedir.⁵⁰⁴ Feldman ise işgörenlerin kısmi süreli çalışmayı ekonomik olmayan nedenlerden yani gönüllü olarak seçtiklerinde, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ifade etmektedir.⁵⁰⁵

Esnek çalışma modellerinden bir diğeri olan esnek zamanlı çalışmanın, hem işgören açısından hem de örgüt açısından birçok avantajı bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışma saatlerini ayarlayabilme serbestliğine sahip olmaları onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkilerken, örgütün verimliliğini de arttırabilmektedir.⁵⁰⁶ Çeşitli çalışmalarda esnek zamanlı çalışma ile işgörenlerin örgüte bağlılığı arasında pozitif bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır.⁵⁰⁷

Aynı şekilde işgörenlerin sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması ile örgüte bağlılıklarının arttığı, motivasyonlarının yükseldiği, devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ileri sürülmektedir.⁵⁰⁸ Ronen ve Primps'in sıkıştırılmış çalışma haftası üzerine yapılan yedi çalışmayı inceleyen araştırmasında, bu çalışma modelini

⁵⁰⁴ Todd J. Thorstension, "Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta-Analytic Review", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, No.2, 2003, s.151.

⁵⁰⁵ Daniel C. Feldman, "Reconceptualizing the Nature and the Consequences of Part-Time Work", **Academy of Management Review**, Vol.15, No.1, 1990, ss.103-112., Robert R. Sinclair, James Martin, Robert Michael, "Full-Time and Part-Time Subgroups in Job Attitudes and Demographics Characteristics", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.55, No.3, 1999, ss.351-354.

⁵⁰⁶ Jean McGuire, Joseph Liro, "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, Perceptions of Productivity", **Public Personnel Management**, Vol.15, No.1, 1986, s.66.

⁵⁰⁷ Mary Anne Hyland, Ciaran Rowsome, Erin Rowsome, "The Integrative Effects of Flexible Work Arrangements and Preferences for Segmenting or Integrating Work and Home Roles", **Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol.6 No.2, 2005, s.143.

⁵⁰⁸ Arturo Vega, Michael Gilbert, "Longer Days, Shorter Weeks: Compressed Work Week in Policing", **Public Personel Management**, Vol.26, No.3, 1997, s.392.

uygulayan örgütlerin dördünün verimliliklerinde ve çalışanların örgüte bağlılıklarında artış görüldüğü belirtilmektedir.⁵⁰⁹ Öte yandan, Pierce ve Dunham'ın polisler üzerinde yaptığı çalışmada ise çalışma sürelerinin günde 12 saat, toplam dört güne sıkıştırıldığında çalışanların örgüte bağlılıklarında değişim olmadığı belirlenmektedir.⁵¹⁰

Geçici statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla genellikle daha düşük ücretli ve daha düşük statülü işlerde istihdam edildikleri görülmektedir. Bu doğrultuda geçici statüde çalışan işgörenler, kendilerini tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelle karşılaştırdığında, örgüt tarafından eşit davranılmadığını hissedebilir. Bu eşitsizlik hissi bağlılığın azalmasına yol açabilir. Genellikle geçici statüde çalışan işgörenler yorucu, vardiyalı veya rutin işlerde görev almakta ve örgütün sunduğu eğitim fırsatlarından, kariyer ilerleme olanaklarından tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenler kadar yararlanamadıkları gibi ücretleri de daha düşük olmaktadır. Ayrıca, geçici statüde çalışan işgörenlerin örgütte çok fazla söz hakkı da bulunmamaktadır.⁵¹¹ Tüm bu nedenlerden dolayı geçici statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla örgüte bağlılıklarının daha az, işgücü devir ve devamsızlıklarının ise daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Literatürde geçici statüde çalışan işgörenlerle, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının düzeyini karşılaştıran çalışmalar incelendiğinde kesin bir sonuca ulaşılamamaktadır. Bazı çalışmalarda geçici statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere göre örgüte bağlılıklarının daha düşük seviyede olduğu belirtilirken, bazı çalışmalarda hiçbir fark

⁵⁰⁹ Simcha Ronen, Somphia B. Primps, "The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcome", **Academy of Management Review**, Vol.6, No.1, 1981, s.72.

⁵¹⁰ Jon Pierce, Ron Dunham, "The 12 Hour Work Day, A48-Hour, Eighty Day Week", **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.5, 1992, s.1089.

⁵¹¹ Gunnar Aronson, "Contingent Workers and Health and Safety", **Work, Employment and Society**, Vol.13, No.3, 1999, s.454.

olmadığı veya geçici statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.⁵¹²

Geçici istihdam büroları aracılığıyla işe giren geçici statüde çalışan işgörenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarında farklılıklar bulunabilir. Belirli bir süre için örgüt üyesi olan işgörenin, örgütün hedeflerini benimseyip, duygusal bağlılık geliştirmesinin pek mümkün olmadığı düşünülmektedir. Buna rağmen işgören örgüt üyesi olduğu süre boyunca, ekonomik açıdan zorunlu olduğu veya ahlaki açıdan doğru bulduğu için iş sözleşmesinin gereklerini yerine getirmeye çalışır. Bu doğrultuda geçici statüde çalışan işgörenlerin devamlılık bağlılığına veya normatif bağlılığa sahip olması beklenebilir.⁵¹³

McDonald ve Makin tarafından turizm sektöründe müşteri hizmetlerinde tam zamanlı sürekli ve geçici statüde çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırmada geçici statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yüksek, devamlılık bağlılıklarının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Geçici statüde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olması, beklentisel sosyalleşme (anticipatory socialization) ve psikolojik sözleşmenin ihlaliyle açıklanmaya çalışılmıştır. Beklentisel sosyalleşmeye göre, bireyler örgüt üyesi olmadan önce işe başvurdıkları örgüt hakkında örgütte istihdam edilen işgörelere kıyasla daha olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmaktadırlar. Aynı şekilde geçici olarak işe giren bireylerin genellikle örgütte sürekli çalışan olmak istediklerinden, örgüte karşı duygu ve düşünceleri tam zamanlı sürekli çalışan işgörelere kıyasla daha olumlu gelişmektedir. Bu doğrultuda, geçici statüde çalışan işgörenlerin örgüt hakkındaki olumlu tutumları ve davranışları duygusal bağlılıklarının yüksek olmasını açıklayabilir.⁵¹⁴ Ayrıca geçici statüde

⁵¹²Jone Pearce, "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers", **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.5, 1993, s.1090.

⁵¹³ Daniel G. Gallagher, Judi McLean Parks, "I Pledge Thee My Troth.....Contingently Commitment and The Contingent Work Relationship", **Human Resource Management Review**, Vol.11, No.2, 2001, s.195.

⁵¹⁴ David J. McDonald, Peter Makin, "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.21, No.2, 2000, ss.89-90.

alışan işgörenlerin tam zamanlı sürekli statüde alışan işgrenlere kıyasla, örgütten beklentileri daha az olduğundan duygusal bağlılıklarının gelişmesinde önemli rol oynayan psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini algılamaları, tam zamanlı sürekli çalışan işgörenlere kıyasla daha düşük düzeydedir. Bunun sonucunda geçici statüde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları, tam zamanlı sürekli çalışan işgörenlere kıyasla daha yüksek olabilir.⁵¹⁵

Aynı araştırmada geçici statüde çalışan işgörenlerin normatif bağlılıklarının, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Normatif bağlılık kişilerin örgütten elde ettikleri kazanıma karşılık, örgüte kalmaya ahlaki açıdan kendilerini zorunlu hissetmekleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgütten beklentileri daha yüksek düzeyde olabilir ve bu işgörenin örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında, örgüt üyeliğini sürdürmek için ahlaki bir zorunluluk hissetmeyebilir. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli çalışan işgörenlerin normatif bağlılıkları, geçici statüde çalışan işgörenlere kıyasla daha düşük düzeyde kalabilmektedir.

Buna rağmen aynı araştırmada tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin devamlılık bağlılığının, geçici statüde çalışan işgörenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Geçici statüde çalışan işgörenler belirli bir süre için örgütün yesi olduğunu bildiğinden, örgütten ayrılma durumunda kaybedecekleri çok yüksek olmayabilir. Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgüte yaptığı yatırımlar daha yüksek olacağından, örgütten ayrılması durumunda yüksek maliyetle karşılaşacaktırlar. Bunun sonucunda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin devamlılık bağlılığı, geçici statüde çalışan işgörenlere kıyasla daha yüksek düzeyde gelişebilmektedir.⁵¹⁶

Van Dyne ve Ang'ın çalışmalarında geçici statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmesinde, bu kişilerin geçici çalışmayı gönüllü tercih etmesinin,

⁵¹⁵ A.m., s.90.

⁵¹⁶ A.m., s.91

örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etmemesinin yani işgörenlerin örgütten beklentilerinin karşılanması ve örgütün işgörelere değeri vermesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.⁵¹⁷

2.9. Esnek Çalışma Modelleri, Örgüte Bağlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütlerin Fordist üretim yapılarından, Post Fordist üretim yapılarına geçmeleriyle birlikte istihdam ilişkilerinde de belirgin değışimler olmuştur. Örgütlerde özellikle 1990'lı yıllardan sonra, standart tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelerin sayısı giderek azalırken, standart olmayan esnek statüde çalışan işgörelerin sayısı artmaktadır. Literatürde tüm bu gelişmelerin, örgütün İKY stratejileri ve uygulamaları üzerinde önemli etkileri olduğu ileri sürülmektedir.⁵¹⁸

İKY alanında işgücü esnekliğini ele alan ilk önemli çalışma Atkinson'un esnek firma modelidir.⁵¹⁹ Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, esnek firma modelinde temel ve ikincil işgücü aynı örgütte farklı amaçlar doğrultusunda istihdam edilmektedir. Temel işgücü örgüt için değeri taşıyan, örgütün ayakta kalabilmesi için gerekli olan, örgüte bağlılığı yüksek işgücü olup, fonksiyonel esnekliğe sahiptir. İkincil işgücü ise kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, alt işveren uygulaması gibi esnek çalışma modelleri ile sayısal esnekliği sağlamak amacıyla istihdam edilen işgücünü kapsamaktadır.

Örgütün İKY uygulamaları örgütün stratejisine bağlı olarak, işgücünün temel ve ikincil işgücü olarak aynı örgütte yer almasında, rol oynamaktadır.⁵²⁰ İKY'nin amacı örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmada ihtiyaç duyduğu kabiliyetli,

⁵¹⁷Linn Van Dyne, Soon Ang, "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.6, 1998, s.700.

⁵¹⁸Cameron Allan, "The Hidden Organizational Cost of Using Non-Standard Employment", **Personnel Review**, Vol.29, No.2, 2000, s.188.

⁵¹⁹Adegoke Oke, Morenke Idiagbon-Oke, "Implementing Flexible Labour Strategies: Challenges and Key Success Factors", **Journal of Change Management**, Vol.7, No.1, 2007, s.71.

⁵²⁰Maurry Gittleman, Michael Horrigan, Mary Joyce, "Flexible Workplace Practices: Evidence from A Nationally Representative Survey", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.52, No.1, 1998, s.103

örgüte bağlı ve amaçlara yönelik motive edilmiş işgörenlere sahip olunması ve bu işgörenlerin elde tutulmasıdır.

Bu doğrultuda, temel işgücüne fonksiyonel esneklik kazandırmak da İKY'nin amaçlarından biri olarak ele alınmaktadır. İşveren örgüte özgü bilgi ve becerisi olan temel işgücünü örgüte çekmek ve elinde tutmak için İKY uygulamalarından yararlanır. Örgütün fonksiyonel esnekliğe sahip olabilecek yetenekli adayı seçmesi, işe alınan adayın sürekli gelişimi için eğitim ve formal performans değerlendirme sistemlerinden yararlanması, performansa dayalı ücret verebilmesi ve kariyer geliştirme olanakları sunması içsel işgücü piyasasının geliştirilmekte başka bir deyişle, temel işgücüne fonksiyonel esneklik kazandırılmasını kolaylaştırmaktadır.⁵²¹ Tüm bu İKY uygulamaları fonksiyonel esnekliğe sahip, örgüt için değerli olan işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırmakta ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesini sağlamakta etkili araçlar olmaktadır.

Örgütün sayısal esneklik uygulamalarını tercih etmesindeki en önemli amaç, işgücü maliyetlerini azaltılırken örgüte esneklik kazandırılmasıdır. İKY'nin amaçlarından biri olan işgücü maliyetlerini azaltmak açısından sayısal esneklik insan kaynakları literatüründe ayrı bir önem taşır.⁵²² Bu literatürde sayısal esneklik uygulaması sonucunda işe alınan esnek çalışan işgörenlere yönelik İKY uygulamalarına ilişkin iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda örgüt esnek çalışan işgörenlerle, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenleri kesin bir şekilde ayırmaktadır. Örgüt esnek çalışan işgörenleri örgüt yararı için kullanılan bir araç olarak görmektedir. Örgüt ikincil işgücünü oluşturan esnek işgörenleri belirli bir süreliğine işe aldığından ve işten ayrıldıkları durumlarda yerleri çabuk dolacağından bu işgörenlere çok fazla önem vermeyebilmektedir. İş güvencesine sahip olmayan esnek işgörenler, örgütün eğitim ve kariyer gelişim fırsatlarından, ek ödemelerinden, sosyal yardımlarından tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenler kadar yararlanamamakta, işten ayrılma durumlarında kıdem tazminatı hakkına sahip

⁵²¹ Friederich, v.d., **a.g.e.**,s.509

⁵²² Biggs, Burchell, Millmore, **a.g.m.**, s.194.

olamamaktadır.⁵²³ İkincil işgücü örgütün temel işgücüne sunduğu imkanlarından eşit seviyede yararlanamadığından, örgütün hedeflerini ve amaçlarını benimsemeyebilir, örgüt yararına çaba göstermekten mümkün olduğu kadar kaçabilir ve örgütten uzaklaşabilir. Bu doğrultuda sayısal esneklik uygulaması sonucu işe alınan ikincil işgücünün temel işgücüne kıyasla örgüte bağlılıklarının daha az olması beklenmektedir.

Diğer yaklaşımda ise, örgüt İKY uygulamalarını esnek statüde çalışan işgörenlerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak düzenlemelidir.⁵²⁴ Esnek statüde çalışan işgörenlerin bu uygulamalardan yararlanması, örgütün bu işgörenleri örgüt yararına çalışan bir araç değil, bir değer olarak kabul ettiğini göstermektedir. Bu doğrultuda kendisine değer verildiğini algılayan esnek statüde çalışan işgörenler örgüte bağlılık geliştirirken, olumsuz iş davranışları sergilemekten kaçınırlar. Bir önceki bölümde değinildiği gibi yapılan çalışmalarda esnek statüde çalışan işgörenlerin, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla örgüte bağlılıklarının daha az olduğu kesin olarak ortaya konulmamaktadır.⁵²⁵ Örgüte bağlılığın gelişmesinde örgütün İKY uygulamalarının temel ve ikincil işgücüne nasıl uygulandığının önem taşıdığı belirtilmektedir.⁵²⁶

Lepak ve Snell farklı istihdam modellerinin aynı örgütte etkin bir şekilde yönetilmesinin örgüte özgü bir yetenek “core capability” olduğunu ve tek tip İKY uygulamalarıyla desteklendiğini belirtmektedirler.⁵²⁷ Lepak ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, İKY uygulamalarının temel ve ikincil işgücü için farklılık

⁵²³ Richard Hall, “Temporary Agency Work and HRM in Australia”, **Personnel Review**, Vol.35, No.2, 2006, s.163.

⁵²⁴ Susan Ainsworth, Alice Purss, “Same Time, Next Year? Human Resource Management and Seasonal Workers”, **Personnel Review**, Vol.38, No.3, s.220.

⁵²⁵ Dick de Gilder, “Commitment, Trust and Work Behavior: The Case of Contingent Workers”, **Personnel Review**, Vol.32, No.5, 2003, s. 602.

⁵²⁶ Nicole Torka, “A Typical Employment Relationships and Commitment: Wishful Thinking and HR Challenge”, **Management Review**, Vol.15, No.3, 2004, s.340.

⁵²⁷ David Lepak, Scott Snell, “The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development” **Academy of Management Review**, 1999, Vol.24, No.1, s.45.

göstermeyeceği ve bu doğrultuda temel ve ikincil işgücünün örgüte bağlılıkları arasında fark olmayacağı belirtilmektedirler.⁵²⁸

Bu çalışmamızın araştırma bölümünde ele alınan esnek çalışma modeli, geçici çalışmanın bir türü olan mevsimsel çalışmadır. Mevsimsel statüde çalışan işgörenler örgütün faaliyette olduğu dönemde iş sahibi iken, örgütün faaliyetine ara verdiği dönemde işsiz kalmaktadırlar. Mevsimsel statüde çalışan işgörenler örgütte kısa ve belirli süreliğine istihdam edildiğinden örgütü benimsemeleri, hedeflerini, yapısını tanımaları ve örgüte bağlılık geliştirmeleri çok fazla mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Mevsimsel çalışma özellikle turizm sektöründe yaygın olarak görülmektedir. Turizm sektöründe mevsimsel statüde çalışan işgörenler ikincil işgücü olarak istihdam edilmelerine rağmen, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere destek olmaktan daha çok, yan yana benzer iş tanımlarını yerine getirmektedirler.⁵²⁹ Bu doğrultuda mevsimsel statüde çalışan işgörelere, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kendilerini karşılaştırabilir ve bazı durumlarda statülerinden dolayı örgüt tarafından kendilerine eşit davranılmadığını hissedebilirler. Ainsworth ve Purss yaptıkları nitel çalışmada, örgütler farklı istihdam ilişkileriyle sahip olduğu işgörelere arasındaki potansiyel eşitsizliği azaltmak için etkili İKY uygulamalarının önemi üzerinde durmaktadırlar.⁵³⁰ Başka bir ifadeyle, örgüt İKY uygulamalarını mevsimsel ve tam zamanlı sürekli çalışan işgörelere ayırımı yapmadan tüm sahip olduğu işgörelere aynı şekilde uyguladığında, mevsimsel statüde çalışan işgörelere kendilerine tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere gibi davranıldığını algırlar ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere aynı düzeyde örgüte bağlılık geliştirebilirler.

⁵²⁸ David P. Lepak, v.d., “ An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employee’s”, **Human Resource Management**, Vol.46, No.2, 2002, s.239.

⁵²⁹ Brenda Lautsch, “Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.56, No.1, 2002, s.37.

⁵³⁰ Ainsworth, Purss, **a.g.e.**, s.231

Bu konuda başka önemli bir hususta, mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmelerinde önemli olan sahip oldukları istihdam ilişkisinden ziyade çalıştığı süre boyunca örgütten ne bekledikleri ve beklentilerinin nasıl karşılandığıdır.⁵³¹ Çalışmamızın önceki bölümünde de belirtildiği üzere işgörenlerin örgütten beklentilerinin karşılanmasında İKY uygulamalarından yararlanılmaktadır. İşe alma sürecinin tarafsız yapılması, eğitim olanaklarının sunulması, performans değerlendirme sistemlerinin formal şekilde yürütülmesi, geri bildirim verilmesi, ücret ve ek ödemelerin tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle aynı seviyede olması, mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmesinde rol oynamaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde beş yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin İKY uygulamalarına yönelik algısının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi ve bu etkinin işgörenlerin mevsimsel veya tam zamanlı sürekli statüde çalışmasına bağlı olarak değişip değişmediğinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca İKY uygulamalarından hangilerinin tam zamanlı, sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini etkilediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

⁵³¹ Ae.

3. ÇALIŞMA ŞEKLİNE GÖRE İKY UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGININ ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde örgüte bağlılığın İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğu belirtildiği görülmekte ve örgütlerde bu uygulamaların var olmasının yanında, bunların işgörenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesinin örgüte olan bağlılığın gelişmesi açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, işgörenlerin İKY uygulamalarını olumlu algılamaları örgüte olan bağlılıklarını artırdığı belirtilmektedir.⁵³² Bu doğrultuda çalışmamızın temel amaçlarından biri, literatürde ileri sürülen bu varsayımın turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler açısından test edilmesini ve İKY uygulamalarına ilişkin algıların örgüte bağlılığa etkisi üzerindeki rolünü ortaya çıkarılmasını kapsamaktadır.

Örgüte bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların birçoğunun tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik olduğu görülmüştür. Kısıtlı sayıdaki çalışmalarda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle, esnek statüde çalışan işgörenlerin iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık tutumlarının düzeyleri karşılaştırıldığı saptanmıştır. Çalışmamızın ikinci temel amacı da bu noktadan hareketle oluşturulmuştur.⁵³³

İKY uygulamalarına ilişkin algıların örgüte bağlılığa etkisi ortaya konulduktan sonra bu etkinin tam zamanlı sürekli ve esnek statüde çalışan işgörenler için aynı seviyede veya farklı seviyede olup olmadığının tespit edilmesi çalışmanın diğer temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmamızda İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutların örgüte bağlılığın alt boyutları üzerinde ne kadar bir etkiye sahip

⁵³² Nicholas Kinnie, v.d., “Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organization: Why One Sizes Does Not Fit All”, **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, 2005, s.11.

⁵³³ Thorsteinson, **a.g.m.**, s.151.

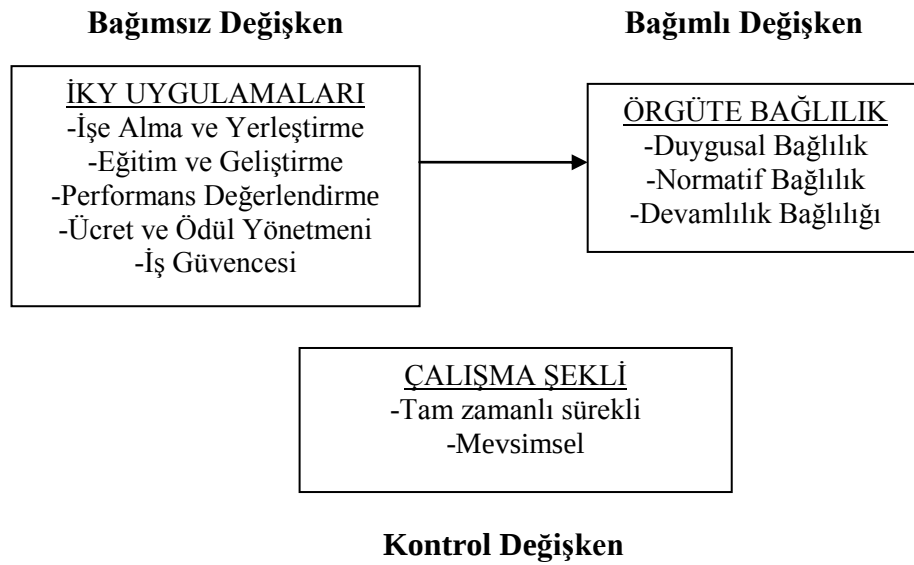
olduğunun belirlenmesi de inceleme konusu yapılacaktır. Her iki grup için de ayrı ayrı örgüte bağlılığın alt boyutlarını etkileyen İKY uygulamalarının saptanması da hedeflenmektedir.

Ayrıca araştırmamızda İKY uygulamalarına ilişkin algılarda ve örgüte bağlılıkta çalışma şekline göre bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi, çalışma şeklinin değişkenler üzerindeki bir etkisi olup olmadığının ortaya konulması açısından önemlidir. İşgörenlerin çalışma biçimlerinin örgüte olan bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda esnek statüde çalışan işgörenlerin, geçici bir süreliğine örgüte üye olmalarından dolayı örgüte olan bağlılıklarının, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere göre daha düşük düzeyde olması beklenmektedir. Bu doğrultuda İKY uygulamalarına ilişkin algıların örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin çalışma biçimine göre değişip değişmeyeceğinin belirlenmesi, çalışmamızın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Araştırmamızın kapsamı yaz sezonu boyunca yoğun faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile sınırlandırıldığından, bu işletmelerde yaygın olarak görülen esnek çalışma biçimlerinden mevsimsel çalışmanın ele alınması tarafımızca uygun görülmüştür. Sezonluk konaklama işletmelerinde işgücünün büyük bir kısmını mevsimsel statüde çalışan işgörelenler oluşturmaktadır. Örgüte bağlılıkları tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere kıyasla daha düşük düzeyde olduğu tahmin edilen mevsimsel statüde çalışan işgörelenlerin, örgüte bağlılıklarını artırmak konaklama sektöründe ayrı bir önem taşımaktadır. Buna göre araştırmamızda tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörelenler için ayrı ayrı örgüte bağlılıklarını etkileyen İKY uygulamalarının belirlenmesi, uygulamacılara örgütlerin İKY politika ve stratejilerini oluştururken fikir vermesi açısından değerlidir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenler

Şekil 3.1 araştırmanın kavramsal modelini göstermektedir. Modelden de anlaşılacağı gibi İKY uygulamalarına ilişkin algı bağımsız değişken, örgüte bağlılık bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışma şekli ise kontrol değişkenidir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinin bağımsız değişkeni İKY uygulamalarına ilişkin algı oluşturmaktadır. Yapılan literatür taraması çerçevesinde örgüte bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tahmin edilen İKY uygulamaları işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül olarak belirtilmektedir.⁵³⁴ Araştırmamızda bu uygulamalarla birlikte iş güvencesi boyutu üzerinde de durulmaktadır. Çalışmada ele alınan İKY uygulamasının alt boyutları şu şekilde tanımlanmıştır:

- İşe alma-yerleştirme: Kadro planlaması, işgören seçimi, bu alt boyutun alt başlıklarıdır.

⁵³⁴ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.69.

- Eğitim-geliştirme: Bu alt boyut oryantasyon, fırsat eşitliği, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimin önemi, eğitimin yararları ve eğiticilerin yeterliliğinden oluşmaktadır.
- Performans değerlendirme: Hedef-standart belirleme, performans geliştirme bu alt boyutun alt başlıklarıdır.
- Ücret-ödül yönetimi: Bu alt boyut ücretin adil olması, sosyal yardımlar, ücret ekleri ve ödülünden oluşmaktadır.
- İş güvencesi

İKY uygulamalarına ilişkin algı araştırmanın bağımlı değişkeni olarak tanımlanan örgüte bağlılık üzerinde etkili olacağı düşünülmüştür. Araştırmada örgüte bağlılık üç alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- Duygusal bağlılık
- Normatif bağlılık
- Devamlılık bağlılığıdır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamında mevsimsel çalışmanın yoğun olarak görüldüğü Muğla Bölgesi'nde yer alan otel işletmeleri ele alınmıştır. Araştırma kapsamı belirlenirken araştırma için gerekli verilerin beş yıldızlı otel işletmelerinden toplanması tarafımızca uygun görülmüştür. Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni; bu işletmelerde insan kaynakları bölümünün diğer küçük ve orta ölçekli otel işletmelerine göre daha formal bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerin birçoğunun tüm yıl boyunca açık olmaları hem tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere, hem de mevsimsel statüde çalışan işgörenlere aynı anda ulaşma imkanı sağlamaktadır. Bölge olarak önemli bir turist çekim merkezi olmasının yanı sıra, sezona bağlı olarak gelen turist sayısının çok fazla olması ve bunun sonucunda mevsimsel çalışan işgücünün yoğunluğu nedeniyle Muğla Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir.

Muğla Bölgesi'nde Marmaris, Bodrum ve Fethiye'de faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Turizm İşletmesi Belgesi almış 42 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.⁵³⁵ Bu işletmelerin hepsinde insan kaynakları bölümü ayrı bir birim olarak yer almaktadır. Araştırma verilerinin istatistik analizleri için yeterli sayıda olabilmesi için, anakütlenin tümünün çalışma kapsamına alınması tercih edilmiştir. Anketlerin dağıtılmasında sezon yoğunluğunun azalmasıyla birlikte işgörenlerin anketleri doldurmak için daha rahat olacakları düşünülerek, 2010 Eylül-Ekim ayları ve 2011 Mayıs aylarının seçilmesi tarafımızca uygun görülmüştür.

Araştırma kapsamında yer alan 11 otel araştırmaya katılamayacaklarını belirtmiştir. 5 otel araştırmaya katılmayı kabul etmelerine rağmen anketleri uygulatamamışlardır. Araştırma 26 beş yıldızlı otel üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formları, ilgili örgütlerin insan kaynakları bölümü yöneticilerine işgörenlerine uygulatabilmeleri için iletilmiştir. Deneklerin doldurdukları anket formları, insan kaynakları bölümü yöneticilerinde toplanmıştır. İki ayrı dönemde toplam 894 anket dağıtılmış ve 376 anket geri dönmüştür. 20 anket eksik sayılarak araştırma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmada 356 ankete ulaşılmış ve geri dönüş oranı % 40 olarak gerçekleşmiştir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırma kapsamı turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmanın nedeni mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin bu sektörde yaygın olarak görüldüğü varsayımdır. Özellikle mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin sezonluk konaklama işletmelerinde daha çok görülmesi nedeniyle araştırmanın Muğla Bölgesi'nde yapılması tarafımızca uygun görülmüştür. Araştırmada örgütlerde ayrı bir insan kaynakları bölümü bulunması gerektiğinden, çalışma beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır. Araştırma, sadece turizm sektöründe yer alan beş yıldızlı otelleri kapsadığından, araştırmanın sonuçlarını diğer sektörler

⁵³⁵ Turizm İşletmeli Belgeli Tesisler, (Çevrimiçi) www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-37252/turizmtesisleri-islemleri.html, 2010.

ve diğ er turizm işletmelerine genelleştirmek mümkün olmamaktadır. Tüm bu koşullar araştırmanın kısıtları olarak belirtilmelidir.

Araştırmada otellerin insan kaynakları yönetimi bölümlerinden, anketleri doğru şekilde doldurabileceklerini tahmin ettikleri tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlere uygulatmaları istenmiştir. Araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin kendilerinden istenenleri yaptırdıkları varsayılmıştır. Ayrıca anketleri yanıtlayan deneklerin, anket formunda yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladıkları ve cevapladıkları varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri çalışmanın literatüre ilişkin kısmında incelendiğı üzere İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı etkilediğı ve bu etkinin çalışma biçimine bağlı olarak değişebileceğinden hareketle geliştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

H1: İKY uygulamalarına ilişkin algı örgüte bağlılığı etkiler.

H2: Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığı etkiler.

H3: Mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığını etkiler.

H4: İKY uygulamalarına ilişkin algı çalışma şekline göre farklılık gösterir.

H5: Örgüte bağlılık düzeyi çalışma şekline göre farklılık gösterir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin İKY uygulamalarına yönelik algılarını belirlemek üzere geliştirilen ölçek ve örgüte bağlılık  l eği yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise, demografik verileri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır.

Anket geliştirilirken ilgili literatür taranmış ve literatürdeki ölçeklerden yararlanılarak taslak bir form hazırlanmıştır. Bu taslak form öncelikle danışman öğretim üyesine ardından tez izleme komitesindeki öğretim üyelerine sunulmuştur. Bu öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda taslak forma pilot uygulama öncesindeki son hali verilmiştir. Ölçeklerin uygun ifadeleri barındırıp barındırmadığı, bu ifadelerin herkes tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek için araştırmanın anakütlesi içinde yer alan beş yıldızlı bir otelde pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmacı tarafından otelin İnsan Kaynakları Müdürüne elden verilen 50 anket işgörenlere dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerin 44'ünden yanıt alınmıştır. Pilot araştırma sonucunda, ilk olarak 57 madde olarak hazırlanan anket formu 55 maddeye indirilmiştir.

3.6.1. İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları otelin İKY uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek için aşağıda yer alan dört farklı çalışmanın ölçeklerinden kısmen yararlanılmıştır. Eummi Chang'ın 2005 yılında yayınlanmış "Employees' Overall Perception of HRM Effectiveness" adlı makaleden, Edel Conway'ın 2004 yılında yayınlanmış "Relating Career Stages Attitudes Towards HR Practices and Commitment" adlı makaleden, Fiona Edgar, Alan Geare'ın 2005 yılında yayınlanmış "HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-Different Results" adlı makaleler olarak sıralanmaktadır.

İlk aşamada 28 ifade olarak hazırlanan bu ölçüm yapılan pilot çalışmanın sonuçlarına göre 4., 10., 12., 27. soruların çıkarılmasıyla 24 ifadeye indirilmiş ve danışman öğretim üyesiyle yapılan görüşme sonucunda iki ifade daha eklenerek 26 ifadeye çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler kişilerde örgüte bağlılığın gelişmesinde etki ettiği düşünülen İKY uygulamalarından işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi fonksiyonlarına yönelik algıların belirlenmesine yöneliktir. Ayrıca ölçekte çalışanların iş güvencelerine yönelik

algıları da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen ölçekte soruların hangi fonksiyonlara ait olduğu aşağıda gösterilmektedir:

- İşe alma ve yerleştirme (1,2,3,4)
- Eğitim ve geliştirme (5,6,7,8,9,10,11)
- Performans değerlendirme (12,13,14,15,16,17)
- Ücret ve ödül yönetimi (18,19,20,21,22,23)
- İş güvencesi (23,24,25,26)

İşe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş güvencesine yönelik algıları belirleyen ifadelerden toplam beş ifade ters ifadeler şeklinde tasarlanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar 6'lı likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 6 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.2. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin örgüte bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen örgüte bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Her bir alt ölçekte altı ifade bulunmaktadır.⁵³⁶ Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar 6'lı likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 6 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Normatif bağlılık alt ölçeğinin orijinal versiyonunda yer alan bir ifade ile duygusal bağlılık alt ölçeğinin orijinal versiyonunda yer alan üç ifade ters ifadeler şeklinde tasarlanmışlardır. Araştırmaya katılan deneklerin bu ifadelere yanlı cevap verecekleri düşünülerek, söz konusu ifadeler anket formunda olumlu cümle yapısına sahip ifadelere dönüştürülmüştür.

⁵³⁶John Meyer, Nathalie J. Allen, Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and A Three Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.544.

3.6.3. Demografik Veriler

Anket formunun ikinci kısmında yer alan demografik verilerin altında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre, çalışılan departman ve pozisyon ele alınmıştır. Eğitim düzeyi, ilköğretim, lise, yüksekokul, üniversite ve master ve üstü olarak sınıflandırılmıştır. Çalışılan departman ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, muhasebe-finance ve diğer olarak sınıflandırılmıştır. Sahip olunan pozisyon ise üst düzey yönetici, departman müdürü, çalışan, stajyer ve diğer olarak kategorilendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan çalışma şekli değişkeni tam zamanlı sürekli ve mevsimsel olarak iki sınıfa ayrılmıştır.

3.7. Kullanılan İstatistikî Analizler

Araştırmada yer alan hipotezlerin testi için; Pearson korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Anket formlarını yanıtlayanların demografik özelliklerinin belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistikî analizlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın tüm verileri, SPSS for Windows 17 paket programında analiz edilmiştir.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde güvenilirlik ve faktör analizleri sonuçları ile deneklerin demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri ve araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi ele alınacaktır.

3.8.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan her bir ölçekte yer alan ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach α değerleri de hesaplanmıştır. İKY uygulamaları ilişkin algı ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1 sunulmuştur.

Tablo 3.1: İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	İfade çıkarıldığında α değeri
Çalışmakta olduğum otele;	
İşgören temin ve seçim sisteminin tarafsız olduğunu düşünüyorum.	0,939
İş başvuruları arasındaki en uygun adayı işe almak için her türlü çabayı sarf ettiğine inanıyorum.	0,938
İşe alma kararlarında adam kayırmacılık olmadığını düşünüyorum.	0,939
İşe alım kararları/işgücü planlamasının daha çok sezonu kurtarmaya yönelik olduğunu hissediyorum.	0,939
İşe yeni başlayan çalışanlara işlerini daha iyi kavrayabilmeleri için verilen eğitimlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,938
Tüm çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlandığına inanıyorum.	0,937
Eğitime ihtiyaç duyduğumda bunu müdürümle konuşabileceğimi hissediyorum.	0,937
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem verildiğini düşünüyorum.	0,936
Verilen eğitim sonucu işlerimi daha iyi yaptığımı düşünüyorum.	0,937
Beceri ve yeteneklerimi geliştirmem açısından bana destek olmadığını düşünüyorum. (T)	0,938
Düzenlenen eğitim programlarındaki eğiticilerin işlerinde başarılı olduğunu düşünüyorum.	0,938
Performansımın neye göre değerlendirildiğinin biliyorum.	0,938
Performans durumum hakkında düzenli olarak bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	0,936
Performans standartlarının oldukça iyi belirlendiğini düşünüyorum.	0,935
Performansımı nasıl geliştirebileceğim konusunda bana gerekli desteğin verildiğine inanıyorum.	0,936
Performans değerlendirmenin üstlerim için sadece form doldurmaktan ibaret olduğunu düşünüyorum.(T)	0,937
Çalışanların performansını belirlemek için büyük çaba harcadığımı düşünüyorum.	0,936

Aldığım ücretin yaptığım işin tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.	0,937
Aldığım ücreti bu otelde benzer işleri yapanlarla karşılaştırdığımda adil buluyorum.	0,939
Aldığım ücreti diğer otellerde benzer işi yapanlarla karşılaştırdığımda adil buluyorum.	0,938
Aldığım sosyal yardımları (yemek, ulaşım hizmetleri, özel sağlık sigortası, aile ve çocuk yardımları v.b.) yeterli ve cazip buluyorum.	0,938
Ücret eklerinin (ikramiye, prim, yolluk, kardan pay alma, sosyal yardımlar, v.b.) adil dağıtıldığını düşünüyorum.	0,937
Verilen ödüllerin çalışanları teşvik ettiğini düşünüyorum.	0,938
İşe alınacak kişilerin uzun vadede kalıcı olmalarının beklendiğini hissediyorum.	0,937
Çalıştığım süre boyunca iş güvencem olmadığını hissediyorum.(T)	0,939
Yasalara uygun koşullarda istihdam edildiğime inanıyorum.	0,938
İfade sayısı: 26	Denek sayısı:356
T:Ters (reverse) ifadeler	
Topl. α değeri: 0,940	

Tablo 3.1 'de görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre algılanan İKY uygulamaları ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

Örgüte bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	İfade çıkarıldığında α değeri
İstesem de şu anda çalıştığım otelden ayrılmam çok zor olur.	0,863
Şu anda çalıştığım otelden ayrılmaya karar verecek olursam hayatımda çok şey alt üst olur.	0,860
Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten dolayı bu otelde çalışıyorum.	0,880
Fazla iş alternatifim olmadığı için çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmüyorum.	0,865

Çalıştığım otelden ayrılacak olursam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	0,867	
Bu otele bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,870	
Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	0,859	
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım otelden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,858	
Çalıştığım otelden hemen ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,856	
Çalıştığım otel bağlılığımı hak ediyor.	0,850	
Burada çalışanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılamam.	0,855	
Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	0,851	
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	0,850	
Çalıştığım otelin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarımış gibi hissediyorum	0,849	
Çalıştığım bu otelde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissediyorum.	0,849	
Çalıştığım bu otele kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,848	
Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.	0,849	
Bu otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,850	
İfade sayısı: 18	Denek sayısı:356	Topl. α değeri: 0,864

Elde edilen alfa katsayılarına göre, ölçekteki maddelerin hepsinin tutarlı sonuçlar verdiği, dolayısıyla faktör analizine uygun oldukları görülmektedir.

3.8.2. Faktör Analizi Sonuçları

Ankette yer alan İKY uygulamalarına ilişkin algı ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktör yapılarının saptanması için açıklayıcı faktör analizleri kullanılmıştır.

İKY uygulamalarına ilişkin algı ölçeğine ait 26 ifade, varimax rotasyonu yöntemi ile SPSS 17 paket programında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek için Kasier-

Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak içinse Barlett testinden (Barlett test of sphericity) yararlanılmıştır. KMO istatistiği 0 ve bir arasında bir değer almaktadır. Kaiser, KMO istatistiğinin 0,90 ve üzerinde olmasını çok iyi, 0,80 ve üzerinde olmasını iyi, 0,70 ve üzerinde olmasını orta derecede iyi, 0,60 ve üzerinde olmasını ne iyi ne kötü, 0,50 ve üzerinde olmasını çok kötü, 0,50'nin altındaki değerlerini ise kabul edilemez olduğunu belirtmiştir.⁵³⁷

İKY uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinin KMO istatistiği 0,942'dir. Bu değer anakütledeki birim sayısının faktör analizine yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$)

Faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış, faktör ağırlığı 0,30 ile sınırlandırılmıştır. Yapılan faktör analizinde ölçekteki 21., 22.ve 23. ifadelerinin faktör ağırlığı 0,30'nun altında olduğundan yapı geçerliliğini bozmaktadır. Bu doğrultuda, tek tek her ifade ölçekten çıkarılarak üç kere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Her üç ifade de ölçekten çıkarıldığı durumda ölçekteki diğer ifadeler beş boyutta toplanmıştır. İKY uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinde yer alan beş boyut için Cronbach α önerilen 0,70 değerini aşmaktadır. (EG=0,878, PD=0,880, ÜÖ=0,846, İA=0,757, İG=0,700). Tüm düzeyde Cronbach α 0,933 değerindedir.

Tablo 3.3: İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	EG	PD	ÜÖ	İA	İG
Çalışmakta olduğum otelde;					
Tüm çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlandığına inanıyorum.	0,800				
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem verildiğini düşünüyorum.	0,759				
Verilen eğitim sonucu işlerimi daha iyi yaptığımı düşünüyorum.	0,742	0,306			
İşe yeni başlayan çalışanlara işlerini daha iyi kavrayabilmeleri için verilen	0,702				

⁵³⁷ Marija Nouris, **SPSS 16,0 Statistical Procedures Companion**, Prentice Hall, 2008, s.394.

eğitimlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
Eğitime ihtiyaç duyduğumda bunu müdürümle konuşabileceğimi hissediyorum.	0,682				
Düzenlenen eğitim programlarındaki eğitimcilerin işlerinde başarılı olduğunu düşünüyorum	0,567				
Beceri ve yeteneklerimi geliştirmem açısından bana destek olmadığını düşünüyorum.(T)	0,466				
Performans durumum hakkında düzenli olarak bilgilendirildiğimi düşünüyorum.		0,751			
Performans standartlarının oldukça iyi belirlendiğini düşünüyorum.		0,706			
Performansımı nasıl geliştirebileceğim konusunda bana gerekli desteğin verildiğine inanıyorum.		0,698	0,319		
Çalışanların performansını belirlemek için büyük çaba harcadığımı düşünüyorum.	0,403	0,691			
Performans değerlendirmenin üstlerim için sadece form doldurmaktan ibaret olduğunu düşünüyorum.(T)	0,352	0,523	0,345		
Performansımın neye göre değerlendirildiğinin biliyorum.		0,490			0,451
Aldığım ücreti bu otelde benzer işleri yapanlarla karşılaştırdığımda adil buluyorum.			0,847		
Aldığım ücreti diğer otellerde benzer işi yapanlarla karşılaştırıldığında adil buluyorum.			0,811		
Aldığım ücretin yaptığım işin tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.			0,766		
İşe alma kararlarında adam kayırmacılık olmadığını düşünüyorum.				0,739	
İşgören temin ve seçim sisteminin tarafsız olduğunu düşünüyorum.				0,721	
İş başvuruları arasındaki en uygun adayı işe almak için her türlü çabayı sarf ettiğine inanıyorum.				0,677	
İşe alım kararları/işgücü planlamasının daha çok sezonu kurtarmaya yönelik olduğunu hissediyorum.				0,658	
Çalıştığım süre boyunca iş güvencem olmadığını hissediyorum.(T)					0,747
Yasalara uygun koşullarda istihdam edildiğime inanıyorum.					0,684
İşe alınacak kişilerin uzun vadede kalıcı olmalarının beklendiğini hissediyorum.			0,364	0,322	0,500
Cronbach α	0,878	0,880	0,846	0,757	0,700

KMO=0,938

T.Ters (reverse) ifadeler

Barlett Testi Chi Kare=4198,344

Serbestlik Derecesi=253

P=0,000<0,05

Açıklanan Toplam Varyans=%63,882

Örgüte bağlılık ölçeğine ait on sekiz ifade, varimax rotasyonu yöntemi ile açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgüte bağlılık ölçeğinin KMO istatistiği 0,901'dir. Bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizine yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett test Chi katsayısı ise anlamlı olması ($p=0,000<0,05$) verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış, faktör ağırlığı 0,30 ile sınırlandırılmıştır. Orijinal ölçekte üç boyuttan oluşan örgüte bağlılığa yapılan faktör analizini sonucu özdeğerleri 1'den büyük olan dört faktörden oluştuğu görülmektedir. Hiçbir ifadenin faktör ağırlığı 0,50'nin altında olmadığı için ölçekten çıkarılmaması tarafımızca uygun görülmüştür. Bununla birlikte devamlılık bağlılığına ait olan 1. ve 2. ifadeler ayrı bir boyutta ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda devamlılık bağlılığı iki alt boyuta ayrılmaktadır. 1. ve 2. ifadeler örgüte yapılan yatırımlar sonucu oluşan bağlılığı ölçtüğünden hesapçı bağlılık, 3., 4., 5. ve 6. ifadeler ise alternatif iş imkanlarının kısıtlı olmasından dolayı oluşan bağlılığı ölçtüğünden ekonomik bağlılık olarak adlandırılmıştır. Ayrıca faktör analizi sonuçlarına göre normatif bağlılığın 2. ifadesin in duygusal bağlılık boyutunun altında yer aldığı saptanmıştır.

Örgüte bağlılık ölçeğinde yer alan dört boyut için Cronbach α önerilen 0,70 değerini ⁵³⁸aşmaktadır (DB=0,923, NB=0,779, EB=0,712, HB=0,705). Tüm düzeyde Cronbach α 0,864 değerindedir.

⁵³⁸ Joseph Hair, Rolph Anderson, William Black, **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, Prentice Hall International, 1998, UK

Tablo 3.4: Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	DB	NB	EB	HB
Bu otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	0,881			
Çalıştığım otelin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarımımış gibi hissediyorum	0,879			
Çalıştığım bu otelde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissediyorum	0,869			
Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.	0,830			
Çalıştığım otele çok şey borçluyum	0,714			
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	0,663			
Burada çalışanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılamam.	0,605			
Çalıştığım otel bağlılığımı hak ediyor.		0,546		
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım otelden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.		0,746		
Çalıştığım otelden hemen ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,320	0,739		
Burada çalışanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılamam.	0,533	0,686		
Şu andaki işimde kalmak için zorunluluk hissediyorum	0,331	0,525		
Fazla iş alternatifim olmadığı için çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmüyorum.			0,775	
Çalıştığım otelden ayrılacak olursam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.			0,739	
Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten dolayı bu otelde çalışıyorum.			0,647	
Bu otele bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		0,385	0,458	
İstesem de şu anda çalıştığım otelden ayrılmam çok zor olur.				0,865
Şu anda çalıştığım otelden ayrılmaya karar verecek olursam hayatımda çok şey alt üst olur.				0,721
Cronbach α	0,923	0,779	0,712	0,705

KMO=0,901

Barlett Testi Chi Kare=3083,479

Serbestlik Derecesi=153

$P=0,000<0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=%62,013

3.8.3. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %72,5’ünü erkek, %27,5’ünü kadın işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Deneklerin yaşları 16–60 arasında değişmektedir. Deneklerin yaşlarının ortalaması 7,14612 standart sapma ile 29,5253’dir. Bu deneklerin yarıdan fazlası (%62,6) bekar işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin %41,3 lise mezunu, %21,6’sı ise yüksekokul mezunudur. Üniversiteden mezunları deneklerin %18,5 oluştururken, diğer %18,5’lik kısım ilköğretim mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin yarısı (%50,6) turizm eğitimi almışken diğer yarısı (%49,2) turizm eğitimi almamıştır.

Denekler turizm sektöründe en az 1 ile en çok 27 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. Denekler ortalama olarak 8 yıl turizm sektöründe görev almışlardır. Deneklerin örgütsel kıdemleri 1 ay ile 23 yıl arasında değişmektedir. Denekler ortalama olarak 6,5 yıl aynı örgütte aynı pozisyonda çalışmışlardır. Çalıştıkları bölüm incelendiğinde ise yiyecek içecek bölümünün %35,7 ile ilk sırada yer aldığı görülürken, yiyecek içecek bölümünü teknik servis ve animasyon bölümü %26,4 ile takip etmektedir. Deneklerin %14,3’ü önbüro, diğer %14,3’ü kat hizmetleri bölümünde çalışmaktadır. Geriye kalan %9’luk kısmı ise muhasebe&finansman bölümünde çalışan denekler oluşturmaktadır. Deneklerin pozisyonları incelendiğinde %82,9’unu çalışan, %13,2’ünü departman müdürü, %2,5’u üst düzey yönetici, %1,1 ise stajyer pozisyonunda görev aldıkları görülmektedir.

Ankette araştırmanın temelini oluşturan çalışma biçimi sorusu, mevsimsel statüde ve tam zamanlı sürekli statüde olmak üzere iki seçenek şeklinde görülmektedir. Bu

soruya deneklerin %67,4'ü mevsimsel statüde, %32,6'sı ise tam zamanlı sürekli statüde çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 3.5: Deneklerin Demografik Özellikleri

Değişken	N	Frekans	%	Ortalama	St. Sapma	Min.	Max.
Cinsiyet	356						
Erkek		258	72,5	-	-	-	-
Kadın		98	27,5	-	-	-	-
Yaş	356	-	-	29,5253	7,14612	16	60
Medeni Durum	356						
Evli		132	37,1	-	-	-	-
Bekar		223	62,6	-	-	-	-
Eğitim Düzeyi	356						
İlköğretim		66	18,5	-	-	-	-
Lise		147	41,3	-	-	-	-
Yüksekokul		77	21,6	-	-	-	-
Üniversite		66	18,5	-	-	-	-
Yl/Dr		-	-	-	-	-	-
Turizm Eğitimi	356						
Evet		181	50,8	-	-	-	-
Hayır		175	49,2	-	-	-	-
Turizm Sektöründe Çalışılan Süre*	356	-	-	96,9691	72,11451	1	326
Örgütsel Kıdem*	356	-	-	52,8230	58,02083	1	276
Çalışılan Bölüm	356						
Önbüro		51	14,3	-	-	-	-
Kat Hizmetleri		51	14,3	-	-	-	-
Yiyecek-İçecek		127	35,7	-	-	-	-
Muhasebe-Finansman		32	9,0	-	-	-	-
Diğer		95	26,7	-	-	-	-
Pozisyon	356						
Üst Düzey Yönetici		9	2,5	-	-	-	-
Bölüm Müdürü		47	13,2	-	-	-	-
Çalışan		296	83,1	-	-	-	-
Stajyer		4	1,1	-	-	-	-
Çalışma Biçimi	356						

Sürekli	116	32,6	-	-	-	-
Mevsimsel	240	67,4	-	-	-	-

*Turizm sektöründe çalışılan süre ve örgütsel kıdem ay bazında ele alınmıştır.

3.8.4. Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3.6 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının (3, 90) yüksek olduğu belirtilebilir. Deneklerin eğitim ve geliştirme uygulamaları (4,18) en yüksek düzeyde algıladıkları görülürken, ücret ve ödül yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının en düşük seviyede (3,41) olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.6: Deneklerin İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
İKY Uygulamalarına	356	3,90	1,06
İlişkin Algı			
İşe Alma ve Yerleştirme	356	3,97	1,28
Eğitim ve Geliştirme	356	4,18	1,21
Performans Değerlendirme	356	3,68	1,35
Ücret ve Ödül Yönetimi	356	3,41	1,60
İş Güvencesi	356	4,25	1,35

Tablo 3.7 incelendiğinde, deneklerin örgüte bağlılık düzeylerinin (3,50) orta düzeyde olduğu belirtilebilir. Örgüte bağlılık alt boyutlar açısından incelendiğinde ise duygusal bağlılığın (4,15) en yüksek düzeyde olduğu, bu değeri normatif bağlılığın (4,00) takip ettiği görülmektedir. Hesapçı bağlılığın (2,99) ve ekonomik bağlılığın (2,84) düzeylerinin yeterli fakat düşük seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.7: Deneklerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
Örgüte Bağlılık	356	3,50	0,89
Duygusal Bağlılık	356	4,15	1,37
Normatif Bağlılık	356	4,00	1,27
Hesapçı Bağlılık	356	2,99	1,48
Ekonomik Bağlılık	356	2,84	1,14

3.8.5. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın modelinde ele alınan değişkenlerin, bu değişkenlerin alt boyutları ile birlikte birbirleri ile arasındaki ilişkiyi göstermek için Spearman korelasyon analizden yararlanılmıştır. Spearman korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3:8’de verilmiştir. İKY uygulamalarına ilişkin algı ile işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, iş güvencesi uygulamalarına ilişkin algılar arasında korelasyon değerlerinin 0,70’in üstünde olduğu görülmektedir. Söz konusu uygulamalar İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları olup aralarında yüksek düzeyde ilişki bulunması doğal karşılanabilir.

İKY uygulamalarına ilişkin algı ile örgüte bağlılık arasında pozitif (0,505) orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında İKY uygulamalarına ilişkin algının tüm alt faktörleri, örgüte bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuyla pozitif, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Eğitim ve geliştirme (0,563) ve iş güvencesi (0,570) faktörleri ile duygusal bağlılık arasında diğer faktörlere göre daha yüksek düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

İKY uygulamalarına ilişkin algının tüm alt faktörleri ile örgüte bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme (0,465) ve iş güvencesi (0,429) faktörleri ile normatif bağlılık arasında diğer faktörlere göre daha yüksek düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Söz konusu faktörler ile hesapçı bağıllık arasında pozitif, düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna rağmen İKY uygulamalarına ilişkin algının tüm alt faktörleri ile ekonomik bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Tablo 3.8:Korelasyon Tablosu

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 İAY	-										
2 EG	0,508**	-									
3 PD	0,568**	0,710**	-								
4 ÜÖ	0,371**	0,504**	0,552**	-							
5 İG	0,541**	0,559**	0,590**	0,469**	-						
6 DB	0,478**	0,563**	0,532**	0,357**	0,570**	-					
7 NB	0,330**	0,465**	0,360**	0,265**	0,429**	0,597**	-				
8 EB	0,005	0,008	0,001	0,010	-0,069	0,031	0,074	-			
9 HB	0,241**	0,314**	0,237**	0,157**	0,226**	0,384**	0,244**	0,222**	-	-	
10 AIKY	0,730**	0,806	0,859**	0,763**	0,776**	0,611**	0,448**	-0,011	0,289**	-	
11 OB	0,392**	0,509**	0,424**	0,309**	0,429**	0,764**	0,706**	0,425**	0,710**	0,505**	-

N=356 **p<0,001

3.8.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında hipotezleri test etmek için tekli, çoklu, hiyerarşik regresyon analizlerinden ve bağımsız t testinden yararlanılmıştır. Regresyon analizlerine geçmeden önce veri setinde uç değerlerin olup olmadığı saptanmalıdır. Uç değerler veri setindeki değerlerden dikkat çekici bir şekilde farklılık gösteren değerleri ifade etmektedir. Uç değerler, tahmini regresyon katsayılarının değerlerini etkileyeceği için araştırma modelinin yanlış çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle uç değer veren denekler saptanmalı ve veri setinden silinmelidir. Uç değerlerin saptanmasında standart hataların 3'den büyük olması koşulu esas alınmıştır.⁵³⁹ Buna göre bu değerlere sahip 7 denek saptanmış ve SPSS'teki veri setinden bu deneklere ait 7 satır silinmiştir. Bu işlem ile verilerin tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerine daha hazır hale getirildiği ifade edilebilir.

3.8.6.1. İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Örgüte Bağlılığa Etkisi

İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı ne oranda açıkladığının test edilmesi için tekli regresyon yapılmıştır. Tekli regresyon analizi yapıldıktan sonra hata terimlerinin normal dağılması ve sabit olması varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Hata terimlerinin eşvaryanslık varsayımını test etmek için de serpmme grafiği incelenmiştir. Bu grafiğe göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmasından sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

- Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, örgüte bağlılıktaki değişkenliğin %25'ini açıklayan ($R^2=0,252$) modelde, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,502$; $p=0,000<0,05$) Buna göre İKY uygulamalarına ilişkin

⁵³⁹ Andy Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Baskı, Sage Publications, California, 2009, s.215.

algıda meydana gelen 1 birimlik bir artış örgüte bağlılıkta 0,502 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.9: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	Örgüte Bağlılık			
	Sabit	Beta	t	p
	1,858			
AİKY		0,502*	11,951	0,000
R ²	0,252		10,827	0,000
Düzeltilmiş R ²	0,250			
F	119,407			

*p<0,05

“İKY uygulamalarına ilişkin algı örgüte bağlılığı etkiler” hipotezi İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının (işe alma, eğitim, performans değerlendirme, ücret ve iş güvencesi) örgüte bağlılık ve alt boyutları (duygusal, normatif, ekonomik bağlılık, hesapçı bağlılık) üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tekli regresyon analizinde olduğu gibi standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı ve homojenliği histogram, olasılık, serpmme grafikleri incelenerek çoklu regresyon analizinin varsayımları sağlanmıştır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon modellerinde çoklu bağıntı durumunun olmaması gerekmektedir. Bu durumu saptamak için çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerden varyans büyütme faktörüne (VIF) ve koşul indeksine bakılması tarafımızca uygun görülmüştür. Çoklu doğrusallık sorunu olmaması için VIF değerinin 10’dan büyük olmaması ve koşul

indeksinin de 30'dan büyük olmaması gerekmektedir.⁵⁴⁰ Analiz sonucu en büyük VIF değerinin 2,735 çıktığı görülmektedir. En yüksek koşul indeksinin 15,705 olduğu saptanmıştır. Çoklu regresyon analizine ilişkin varsayımlar sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra, analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılığa etkisini en iyi açıklayan modelin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Söz konusu boyutlar eğitim-geliştirme, iş güvencesi ve işe alma-yerleştirmedir. Diğer iki alt boyut istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, örgüte bağlılıktaki değişimin %31'ini ($R^2=0,314$) açıklamaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,373$; $p=0,000<0,05$) İş güvencesi boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,170$; $p=0,003<0,05$) İşe alma ve yerleştirme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır ($\beta=0,115$; $p=0,038<0,05$). Buna göre eğitim ve geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artış örgüte bağlılıkta 0,373 birimlik, iş güvencesi boyutunda 1 birimlik bir artış örgüte bağlılıkta 0,170 birimlik, işe alma ve yerleştirme boyutunda 1 birimlik bir artış örgüte bağlılıkta 0,115 birimlik artışa neden olmaktadır. Tek başına eğitim ve geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artış örgüte bağlılıkta 0,523 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

Bu noktada İKY uygulamalarına ilişkin algının duygusal bağlılık üzerinde etkisi ($R^2=0,314$) olduğu ancak bu etkinin yukarıda da belirtildiği gibi 3 boyutla (eğitim ve geliştirme, iş güvencesi, işe alma ve yerleştirme) açıklandığı ifade edilebilir. Bu boyutlardan özellikle eğitim ve geliştirmenin tek başına örgüte bağlılığı önemli ölçüde ($R^2=0,273$) etkilediği görülmektedir.

⁵⁴⁰ Nouris, a.g.e., s.272.

3.10: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,273	0,271	130,564	0,000		
2		0,305	0,301	15,928	0,000		
3		0,314	0,308	4,342	0,038		
Model			β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	1,906		13,062	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,523*	11,426	0,000	1,000	7,084
2	Sabit	1,652		10,559	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,408*	7,658	0,000	1,413	8,077
	İş Güvencesi		0,213*	3,991	0,000	1,413	8,972
3	Sabit	1,564		9,602	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,373*	6,704	0,000	1,556	8,917
	İş Güvencesi		0,170*	3,001	0,003	1,620	9,577
	İşe Alma-Yer.		0,115*	2,084	0,038	1,535	10,334

*p<0,05

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesinin ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tekli regresyon analizinde olduğu gibi standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı ve homojenliği histogram, olasılık, serpmme grafikleri incelenerek çoklu regresyon analizinin varsayımları sağlanmıştır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon modellerinde çoklu bağıntı durumunun olmaması gerekmektedir. Bu durumu saptamak için çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerden varyans büyütme faktörüne (VIF) ve koşul indeksine bakılması tarafımızca uygun görülmüştür. Çoklu doğrusallık sorunu olmaması için VIF değerinin 10'dan büyük olmaması ve koşul indeksinin de 30'dan

büyük olmaması gerekmektedir.⁵⁴¹ Analiz sonucu en büyük VIF değerinin 1,620 çıktığı görülmektedir. En yüksek koşul indeksinin 10,334 olduğu saptanmıştır. Çoklu regresyon analizine ilişkin varsayımlar sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra, analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, İKY uygulamalarına ilişkin algının duygusal bağlılığa etkisini en iyi açıklayan modelin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Söz konusu boyutlar işe alma-yerleştirme, eğitim-geliştirme ve iş güvencesidir. Diğer iki alt boyut istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, duygusal bağlılıktaki değişimin %44'ünü ($R^2=0,441$) açıklamaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,351$; $p=0,000<0,05$) İş güvencesi boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,299$; $p=0,005<0,05$) İşe alma ve yerleştirme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. ($\beta=0,141$; $p=0,005<0,05$) Buna göre eğitim ve geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,351 birimlik, iş güvencesi boyutunda 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,229 birimlik, işe alma ve yerleştirme boyutunda 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,141 birimlik artışa neden olmaktadır. Tek başına eğitim ve geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,584 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

Bu noktada İKY uygulamalarına ilişkin algının duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu ancak bu etkinin yukarıda da belirtildiği gibi 3 boyutla (eğitim ve geliştirme, iş güvencesi, işe alma ve yerleştirme) açıklandığı ($R^2=0,441$) ifade edilebilir. Bu boyutlardan özellikle eğitim ve geliştirmenin duygusal bağlılığı önemli ölçüde ($R^2=0,341$) etkilediği görülmektedir.

⁵⁴¹ Nouris, a.g.e., s.272.

Tablo 3.11: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,341	0,339	179,731	0,000		
2		0,428	0,425	129,674	0,000		
3		0,441	0,437	90,897	0,000		
Model			β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	1,456		6,883	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,653*	13,406	0,000	1,000	7,084
2	Sabit	0,817		3,781	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,394*	8,161	0,000	1,413	8,077
	İş Güvencesi		0,351*	7,266	0,000	1,413	8,972
3	Sabit	0,652		2,941	0,003		1,000
	Eğitim-Gel.		0,351*	6,998	0,000	1,556	8,917
	İş Güvencesi		0,299*	5,840	0,000	1,620	9,577
	İşe Alma-Yer.		0,141*	2,838	0,005	1,535	10,334

* p<0,05

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları normatif bağlılık ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin uygulanabilmesi için sağlanması gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, algılanan İKY uygulamalarının normatif bağlılık üzerinde etkisini en iyi açıklayan modelin iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Söz konusu boyutlar eğitim ve iş güvencesidir. Diğer üç alt boyut

istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Boyutlar bir arada, normatif bağlılıktaki değişimin %26'sını ($R^2=0,259$) açıklamaktadır. Eğitim ve geliştirme boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,340$; $p=0,000<0,05$) İş güvencesi boyutunun normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,237$; $p=0,000<0,05$). Buna göre eğitim ve geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artış normatif bağlılıkta 0,340 birimlik, iş güvencesi boyutunda 1 birimlik bir artış normatif bağlılıkta 0,237 birimlik artışa neden olmaktadır. Tek başına eğitim boyutunda 1 birimlik bir artış normatif bağlılıkta 0,468 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

Bu noktada İKY uygulamalarına ilişkin algının normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu ancak bu etkinin yukarıda da belirtildiği gibi 2 boyutla (eğitim ve geliştirme ve iş güvencesi) açıklandığı ($R^2= 0,259$) ifade edilebilir.

Tablo 3.12: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R^2	Düzeltilmiş R^2	F	p		
1		0,219	0,217	97,519	0,000		
2		0,259	0,255	60,477	0,000		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit			9,263	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.	1,991	0,468*	9,875	0,000	1,000	7,084
2	Sabit	1,588		6,919	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,340*	6,187	0,000	1,413	8,077
	İş Güvencesi		0,237*	4,303	0,000	1,413	8,972

* $p<0,05$

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyuları ile hesapçı bağıllık çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin uygulanabilmesi için sağlanması gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, eğitim ve geliştirme boyutunun tek başına modele girdiği görülmüştür. Diğer dört alt boyut istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyut, hesapçı bağıllığın değişimin %10'unu ($R^2=0,099$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun hesapçı bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,315$; $p=0,000<0,05$) Tek başına eğitim puanında 1 birimlik bir artış hesapçı bağıllık boyutunda 0,315 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

Tablo 3.13: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Alt Boyutlarının Hesapçı Bağıllık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R^2	Düzeltilmiş R^2	F	p		
1		0,099	0,097	38,181	0,000		
Model		β	t	p	VIF	Koş. İnd.	
1	Sabit	1,456	5,193	0,000		1,000	
	Eğitim-Geliştirme	0,315*	6,179	0,000	1,000	7,084	

* $p<0,05$

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyuları ekonomik bağıllık ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Varyans dağılımı tablosunda F değeri 0,727 ve p değerinin 0,604 ($>0,05$) olduğundan regresyon modelinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda İKY uygulamalarına ilişkin algının ekonomik bağıllık üzerinde etkisi olmadığı ifade edilebilir.

3.8.6.2. Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi

Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının örgüte bağlılığa etkisinin test edilmesi için tekli regresyon analizi yapılmıştır. Tekli regresyon analizi yapıldıktan sonra hata terimlerinin normal dağılması ve sabit olması varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Hata terimlerinin eşvaryanslık varsayımını test etmek için de serpmme grafiği incelenmiştir. Bu grafiğe göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmasından sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

- Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin örgüte bağlılıktaki değişkenliğin %20'sini açıklayan modelde, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,444$; $p=0,000<0,05$)

“Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığı etkiler.” hipotezi İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir

Tablo 3.14: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	Örgüte Bağlılık			
	Sabit	Beta	t	p
	1,469		10,490	0,000
AİKY		0,444*	5,193	0,000
R ²	0,197			
Düzeltilmiş R ²	0,190			
F	26,967			

* p<0,05

Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının örgüte bağlılığa etkisinin tekli regresyonla analiziyle incelenmesinin ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının tüm alt boyutlarının tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin örgüte bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının örgüte bağlılığı en iyi açıklayan modelin sadece eğitim-geliştirme boyutundan oluştuğu saptanmıştır. Diğer boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyut, örgüte bağlılıktaki değişimin %19'unu ($R^2=0,193$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,440$; $p=0,000<0,05$) Buna göre

eğitim-geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artışın örgüte bağlılıkta 0,440 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.15: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,193	0,186	26,337	0,000		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	2,675		11,947	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,440*	5,192	0,003	1,000	6,755

* p<0,05

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesinin ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları duygusal bağlılık ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının duygusal bağlılığa etkisini en iyi açıklayan modelin iki boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Söz konusu boyutlar eğitim-geliştirme ve iş güvencesi boyutlarıdır. Diğer boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, duygusal bağlılıktaki değişimin %37'sini ($R^2=0,366$)

açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,349$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda meydana gelen bir birimlik artış duygusal bağlılıkta 0,349 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İş güvencesi boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,336$; $p=0,000<0,05$) Buna göre iş güvencesi boyutunda bir birimlik bir artışın duygusal bağlılıkta 0,336 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir. Tek başına eğitim puanı bir birim artması ise duygusal bağlılıkta 0,537 birimlik bir artışa neden olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.16: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,288	0,282	44,588	0,000		
2		0,366	0,354	31,458	0,000		
Model		Sabit	β	T	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	2,482		7,349	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,537*	6,677	0,000	1,000	6,755
2	Sabit	1,750		4,634	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,349*	3,792	0,000	1,456	8,251
	İş Güvencesi		0,336*	3,651	0,000	1,456	9,259

* $p<0,05$

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının normatif bağlılıkla çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında

çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının normatif bağlılığa etkisini en iyi açıklayan modelin iki boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Söz konusu boyutlar eğitim-geliştirme ve iş güvencesi boyutlarıdır. Diğer bağımsız değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, normatif bağlılıktaki değişimin %19'unu ($R^2=0,186$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,269$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda meydana gelen 1 birimlik artışın normatif bağlılıkta 0,269 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir. İş güvencesi boyutunun normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,219$; $p=0,000<0,05$) Buna göre iş güvencesi boyunda meydana gelen 1 birimlik artış normatif bağlılıkta 0,219 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Tek başına eğitim-geliştirme puanı bir birim arttığında ise normatif bağlılık 0,468 kadar artacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.17: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,153	0,145	19,900	0,000		
2		0,186	0,171	12,453	0,000		
Model		Sabit	B	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	2,617		7,027	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,391*	4,461	0,000	1,000	6,755
2	Sabit	2,136		4,937	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,269*	2,580	0,000	1,456	8,241
	İş Güvencesi		0,219*	2,096	0,000	1,456	9,529

* p<0,05

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları ile hesapçı bağılılık çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının hesapçı bağıllığı en iyi açıklayan modelin sadece eğitim-geliştirme boyutundan oluştuğu saptanmıştır. Diğer boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyut, hesapçı bağıllıktaki değişimin %8'ini ($R^2=0,078$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun hesapçı bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,279$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artışın hesapçı bağıllıkta 0,279 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.18: Tam Zamanlı Sürekli Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Hesapçı Bağıllık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,078	0,069	9,250	0,003		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	2,051		4,648	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,279*	3,041	0,003	1,000	6,755

* $p<0,05$

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları ile ekonomik bağıllık çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Varyans dağılımı tablosunda F değeri 1,665 ve p değerinin 0,152 ($>0,05$) olduğundan regresyon modelinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenler için İKY uygulamalarına ilişkin algının ekonomik bağıllık üzerinde etkisi olmadığı ifade edilebilir.

3.8.6.3. Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi

Mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının örgüte bağlılığa etkisinin test edilmesi için tekli regresyon analizi yapılmıştır. Tekli regresyon analizi yapıldıktan sonra hata terimlerinin normal dağılması ve hata terimlerinin sabit olması varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir. Analiz sonuçları doğrultusunda histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Hata terimlerinin eşvaryanslık varsayımını test etmek için de serpmme grafiği incelenmiştir. Bu grafiğe göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmasından sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tablo 3.19: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken				
Örgüte Bağlılık				
Bağımsız Değişken	Sabit	Beta	t	p
	1,469		7,945	0,000
AİKY		0,573*	10,725	
R ²	0,326			0,000
Düzeltilmiş R ²	0,329			
F	115,022			

* p<0,05

- Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarındaki değişkenliğin %33ünü açıklayan modelde,

algılanan İKY uygulamalarının örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,573$; $p=0,000<0,05$)

“Mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığını etkiler.” hipotezi İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının mevsimsel statüde çalışan işgörenin örgüte bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için sağlanması gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmе grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının alt boyutlarının, örgüte bağlılığa etkisini en iyi açıklayan iki boyutun modele girdiği görülmüştür. Bu boyutlar eğitim-geliştirme, iş güvencesi boyutlarıdır. Diğer boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, örgüte bağlılıktaki değişimin %36’sını ($R^2=0,359$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,482$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda meydana gelen bir birimlik artış duygusal bağlılıkta 0,482 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İş güvencesi boyutunun örgüte bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,181$; $p=0,000<0,05$) Buna göre iş güvencesi boyutunda bir birimlik bir artışın örgüte bağlılıkta 0,181 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir. Tek başına eğitim-geliştirme boyutunda meydana

gelen 1 birimlik artışın duygusal bağlılıkta 0,580 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.20: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,336	0,333	188,814	0,000		
2		0,359	0,354	8,504	0,004		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	1,506		8,422	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,580*	10,905	0,000	1,000	7,258
2	Sabit	1,313		6,988	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,482*	7,770	0,000	1,407	7,725
	İş Güvencesi		0,181*	2,916	0,004	1,407	9,169

* p<0,05

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının mevsimsel statüde çalışan işgörenin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesinin ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları duygusal bağlılık ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için sağlanması gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

Tablo 3.21: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,400	0,398	179,731	0,000		
2		0,472	0,472	106,357	0,000		
3		0,493	0,487	75,594	0,000		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	0,930		3,698	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,633*	12,527	0,000	1,000	7,084
2	Sabit	0,417		4,655	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,457*	8,145	0,000	1,407	7,725
	İş Güvencesi		0,327*	5,818	0,000	1,407	9,169
3	Sabit	0,482		1,936	0,000		1,000
	Eğitim-Geliştirme		0,335*	4,763	0,000	2,278	7,983
	İş Güvencesi		0,262*	4,364	0,000	1,653	9,385
	İşe Alma-Yer.		0,211*	2,801	0,000	2,615	13,564

* p<0,05

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının alt boyutlarının, duygusal bağlılığa etkisini en iyi açıklayan üç boyutun modele girdiği görülmüştür. Söz konusu boyutlar eğitim-geliştirme, iş güvencesi ve işe alma ve yerleştirme boyutlarıdır. Diğer boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, duygusal bağlılıktaki değişimin %49'unu ($R^2=0,493$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun duygusal bağlılık

üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,335$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda meydana gelen bir birimlik artış duygusal bağlılıkta 0,335 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İş güvencesi boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,262$; $p=0,000<0,05$) Buna göre iş güvencesi boyutunda bir birimlik bir artışın duygusal bağlılıkta 0,262 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir. İşe alma-yerleştirme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,211$; $p=0,000<0,05$) Buna göre işe alma-yerleştirme boyutunda meydana gelen bir birimlik artış duygusal bağlılıkta 0,211 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Tek başına eğitim-geliştirme boyutunda meydana gelen 1 birimlik artışın duygusal bağlılıkta 0,633 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir.

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları normatif bağlılıkla çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının alt boyutlarının normatif bağlılığa etkisini en iyi açıklayan modelde iki boyutun modele girdiği görülmüştür. Söz konusu boyutlar eğitim-geliştirme, iş güvencesi boyutlarıdır. Diğer bağımsız değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyutlar bir arada, normatif bağlılıktaki değişimin %30'unu ($R^2=0,297$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,389$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda meydana gelen 1 birimlik artışın normatif bağlılıkta 0,389 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir. İş güvencesi

boyutunun normatif bağıllığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,226$; $p=0,000<0,05$) Buna göre iş güvencesi boyunda meydana gelen 1 birimlik artış normatif bağıllıkta 0,226 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Tek başına eğitim-geliştirme puanı bir birim arttığında ise normatif bağıllık 0,511 kadar artacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.22: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Normatif Bağıllık Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,261	0,258	82,885	0,000		
2		0,297	0,291	49,455	0,000		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	1,661		6,371	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,511*	9,104	0,000	1,000	7,258
2	Sabit	1,329		4,883	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,389*	5,982	0,000	1,407	7,725
	İş Güvencesi		0,226*	3,480	0,001	1,407	9,169

* $p<0,05$

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları hesapçı bağıllıkla çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, varyans büyütme faktörüne ve koşul indeksine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Aşamalı regresyon analizi sonucunda, mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısının alt boyutlarının hesapçı bağılılığı etkisini en iyi açıklayan eğitim-geliştirme boyutu modelde tek başına yer almıştır. Diğer boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı için regresyonda model dışı kalmıştır. Söz konusu boyut, hesapçı bağılılığındaki değişimin %11'ini ($R^2=0,115$) açıklamaktadır. Eğitim-geliştirme boyutunun hesapçı bağılılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=0,339$; $p=0,000<0,05$) Buna göre eğitim-geliştirme boyutunda 1 birimlik bir artışın hesapçı bağılılığına 0,339 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.23: Mevsimsel Statüde Çalışan İşgörenin İKY Uygulamalarına İlişkin Algısının Alt Boyutlarının Hesapçı Bağılılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p		
1		0,115	0,111	30,544	0,000		
Model		Sabit	β	t	p	VIF	Koş. İnd.
1	Sabit	1,064		3,208	0,000		1,000
	Eğitim-Gel.		0,339*	5,527	0,003	1,000	7,258

* $p<0,05$

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının ekonomik bağılılığı ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Varyans dağılımı tablosunda F değeri 1,494 ve p değerinin 0,193 ($>0,05$) olduğundan regresyon modelinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda mevsimsel statüde çalışan işgörenler için İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının ekonomik bağılılığı üzerinde etkisi olmadığı ifade edilebilir.

Analizlerin sonucunda tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi karşılaştırılmıştır. Buna göre mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algıları örgüte bağlılıklarını (Düzeltilmiş $R^2=0,329$) tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörelere göre (Düzeltilmiş $R^2=0,190$) daha yüksek oranda açıkladığı görülmüştür. Ayrıca her iki grup için İKY uygulamalarına ilişkin algıların alt boyutlarının örgüte bağlılıklarının alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algıları duygusal (Düzeltilmiş $R^2=0,487$), normatif (Düzeltilmiş $R^2=0,291$) ve hesapçı bağlılıkları, (Düzeltilmiş $R^2=0,111$) tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin duygusal (Düzeltilmiş $R^2=0,350$), normatif (Düzeltilmiş $R^2=0,171$) ve hesapçı bağlılıklarına göre (Düzeltilmiş $R^2=0,069$) daha iyi açıkladığı saptanmıştır.

3.8.6.4. İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Test Edilmesi

“İKY uygulamalarına ilişkin algı çalışma biçimine göre farklılık gösterir.” hipotezini test etmek için bağımsız iki örnek t testi yapılmıştır. T testi nominal iki seçenekli bir soru ile bağımsız değişkenlerin karşılaştırması yöntemiyle yapılır. T testi sonuçları iki aşamada değerlendirilir. İlk aşamada Levene testi sonuçları göz önüne alınmaktadır. İkinci aşamada Levene testinin sonuçlarına bağlı olarak t değerlerinin anlamlı olup olmadığı incelenmektedir. Levene testine ait p değeri 0,005’den büyükse eşit varyans varsayımına bağlı t değeri incelenir, p değeri 0,005’den küçükse Eşit Olmayan Varyans Varsayımı bağlı t değeri dikkate alınır.

İKY uygulamalarına ilişkin algının çalışma biçimine göre farklılık gösterip göstermediğini incelenmesi için çalışma biçimi mevsimsel ve tam zamanlı sürekli olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Bağımsız değişken olarak İKY uygulamalarına ilişkin algı analize sokulmuştur.

Tablo 3.24: İKY Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılık Farklaşmadığını İnceleyen Bağımsız t Testinin Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	3,9089				
Tam Zamanlı Sürekli	112	3,9052				
Eşit Varyans Varsayımı			0,009	0,926	0,031	0,976
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					0,030	0,976

- Levene testinin sonuçlarına göre mevsimsel ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerinin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının varyanslarının eşit olduğu saptanmıştır. ($p=0,926>0,05$) Eşit varyans varsayımına göre çalışma biçimine göre İKY uygulamalarına ilişkin algıda herhangi bir farklılık görülmemiştir. ($p=0,976>0,05$)

“İKY uygulamalarına ilişkin algı çalışma biçimine göre farklılık gösterir.” hipotezi, İKY uygulamalarına ilişkin algının çalışma biçimine göre farklılaşmadığından dolayı reddedilmiştir.

İKY uygulamalarına ilişkin algının çalışma biçimine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmesinin ardından İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarına ilişkin ortalamaların arasındaki farklılıklarının belirlenmesi tarafımızca uygun görülmüştür. Bunun için bağımsız iki örnek t testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.25: Eğitim-Geliştirme Uygulamasına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	4,1706				
Tam Zamanlı Sürekli	112	4,1747				
Eşit Varyans Varsayımı			0,668	0,414	-0,030	0,976
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-0,029	0,977

Tablo 3.26: Performans Değerlendirme Uygulamasına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	3,6997				
Tam Zamanlı Sürekli	112	3,6369				
Eşit Varyans Varsayımı			0,315	0,575	0,403	0,687
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					0,396	0,692

Tablo 3.27: İş Güvencesi Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	4,1941				
Tam Zamanlı Sürekli	112	4,4494				
Eşit Varyans Varsayımı			2,363	0,125	-1,685	0,093
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-1,749	0,092

Tablo 3.28: İşe Alma ve Yerleştirme Uygulamalarına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	3,8755				
Tam Zamanlı Sürekli	112	4,1964				
Eşit Varyans Varsayımı			0,045	0,833	-2,198	0,029
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-2,216	0,028

Tablo 3.29: Ücret ve Ödül Uygulamasına İlişkin Algının Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	3,6048				
Tam Zamanlı Sürekli	112	3,0685				
Eşit Varyans Varsayımı			0,913	0,340	2,980	0,003
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					2,911	0,004

- Levene testinin sonuçları doğrultusunda çalışma biçimine göre eğitim ve geliştirme ($p=0,414>0,05$), performans değerlendirme ($p=0,575>0,05$), ve iş güvencesi ($p=0,125>0,05$) uygulamalarına ilişkin algıların varyansların eşit olduğu saptanmıştır. Eşit varyans varsayımına göre çalışma biçimi, eğitim ve geliştirme ($p=0,976>0,05$), performans değerlendirme ($p=0,687>0,05$), iş güvencesi ($p=0,093>0,05$) uygulamalarına ilişkin algılarda anlamlı bir fark yaratmamıştır. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve iş güvencesi uygulamalarını algılama düzeyleri mevsimsel statüde çalışan işgörenlerle aynı seviyede olduğu ifade edilebilir.
- Levene testinin sonuçları doğrultusunda çalışma biçimine göre ücret-ödül ($p=0,340>0,05$), ve işe alma-yerleştirme ($p=0,833>0,05$) uygulamalarının varyanslarının eşit olduğu saptanmıştır. Eşit varyans varsayımına göre çalışma biçimi ücret-ödül ($p=0,029<0,05$) ve işe alma-yerleştirme ($p=0,003<0,05$) uygulamalarına ilişkin algılarda anlamlı bir farklılığa neden olmuştur. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin ücret-ödül ve işe alma-yerleştirme uygulamalarını algılama düzeyleri mevsimsel statüde çalışan işgörelere göre daha farklı olduğu saptanmıştır.

3.8.6.5. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Şekline Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Test Edilmesi

Araştırmada mevsimsel ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıkları arasında fark olup olmadığı incelemek için bağımsız iki örnek t testi yapılmıştır.

- İlk olarak grupların varyanslarının eşitliğinin test edildiği Levene testinin sonuçlarına göre mevsimsel ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık değerlerinin varyanslarının eşit olmadığı saptanmıştır. ($p=0,010<0,05$) Eşit olmayan varyans varsayımına göre mevsimsel ve tam

zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.($p=0,000<0,05$)

Tablo 3.30: Örgüte Bağlılığın Çalışma Şekline Göre Farklılık Farklaşmadığını İnceleyen Bağımsız Gruplar Arası t Testinin Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	p
Mevsimsel	237	3,3824				
Sürekli	112	3,7744				
Eşit Varyans Varsayımı			6,641	0,010	-3,947	0,000
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-4,209	0,000

“Örgüte bağlılık çalışma biçimine göre farklılık gösterir.” hipotezi, örgüte bağlılığın çalışma biçimine göre farklılaştığından dolayı kabul edilmiştir.

Örgüte bağlılığın çalışma biçimine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmesinin ardından örgüte bağlılığın alt boyutlarının ortalamaların arasındaki farklılıklarının belirlenmesi tarafımızca uygun görülmüştür. Bunun için bağımsız iki örnek t testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.31: Duygusal Bağlılığın Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	P
Mevsimsel	237	3,9644				
Tam Zamanlı Sürekli	112	4,6403				
Eşit Varyans Varsayımı			1,768	0,185	-4,499	0,000
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-4,462	0,000

Tablo 3.32: Normatif Bağlılığın Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	t	P
Mevsimsel	237	3,9460				
Tam Zamanlı Sürekli	112	4,2071				
Eşit Varyans Varsayımı			0,241	0,644	-1,819	0,070
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-1,832	0,068

Tablo 3.33: Ekonomik Bağlılığın Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	T	p
Mevsimsel	237	2,7901				
Tam Zamanlı Sürekli	112	2,9152				
Eşit Varyans Varsayımı			0,241	0,644	-0,961	0,337
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-0,991	0,323

Tablo 3.34: Hesapçı Bağlılığın Çalışma Şekline Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Çalışma Biçimi	N	Ortalama	F	p	T	p
Mevsimsel	237	2,8291				
Tam Zamanlı Sürekli	112	3,3348				
Eşit Varyans Varsayımı			0,959	0,328	-3,052	0,002
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı					-3,100	0,002

- Levene testinin sonuçları doğrultusunda çalışma biçimine göre duygusal bağlılık ($p=0,185>0,05$) hesapçı bağlılık boyutlarının ($p=0,328>0,05$) varyanslarının eşit olduğu saptanmıştır. Eşit varyans varsayımına göre çalışma biçimi duygusal bağlılık ($p=0,000<0,05$) ve hesapçı bağlılık boyutları ($p=0,002<0,05$) arasında anlamlı bir fark yaratmıştır. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin duygusal (4,6403) ve hesapçı (3,3348) bağlılıkları mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin duygusal (3,9644) ve hesapçı (2,8291) bağlılıklarına göre daha yüksektir.
- Levene testinin sonuçları doğrultusunda çalışma biçimine göre normatif bağlılık ($p=0,644>0,05$) ve ekonomik bağlılık boyutlarının ($p=0,241>0,05$) varyanslarının eşit olduğu saptanmıştır. Eşit varyans varsayımına göre çalışma biçimi normatif bağlılık ($p=0,070>0,05$) ve ekonomik bağlılık ($p=0,070>0,05$) arasında anlamlı bir fark yaratmamıştır. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin normatif ve ekonomik bağlılıkları aynı seviyede olduğu ileri sürülebilir.

3.9. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Özeti

Aşağıdaki bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi, güvenirlik analizi ve hipotez testleri ile ilgili bulgular özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

3.9.1. Faktör ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulguların Özeti

Araştırmanın verileri Muğla Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı otellerde tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerden toplanmış ve araştırma kapsamında 356 deneğe ulaşılmıştır. Deneklerden elde edilen veriler SPSS 17 paket programında değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan “İKY Uygulamalarına İlişkin Algı” ve “Örgüte Bağlılık” ölçekleri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İKY uygulamalarına ilişkin algı ölçeği ($\alpha=0,940$) beş faktörde toplandığı görülmüştür. Bunlar, işe alma-yerleştirme ($\alpha=0,756$), eğitim-geliştirme ($\alpha=0,878$), performans değerlendirme ($\alpha=0,880$), ücret-ödül ($\alpha=0,846$) ve iş güvencesi ($\alpha=0,700$) boyutları olarak sıralanmaktadır. Örgüte bağlılık ölçeği, ($\alpha=0,864$) duygusal bağlılık ($\alpha=0,923$), normatif bağlılık ($\alpha=0,779$), ekonomik bağlılık ($\alpha=0,598$) ve hesapçı bağlılık ($\alpha=0,611$) boyutları olmak üzere dört faktörde toplanmıştır.

3.9.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti

Araştırma modelinde, İKY uygulamalarına ilişkin algı ve çalışma biçimi bağımsız değişkenler, örgüte bağlılık bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için tekli regresyon ve bağımsız t testi istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada çalışma şeklinin şartlı değişkenlik rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla değişkenler çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizlere geçmeden önce uç değerlere sahip olan 7 deneğin verileri SPSS'deki veri setinden çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin özet bir liste Tablo 3.37'de görülmektedir.

Tablo 3.35: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

Hipotezler	Kabul/Red
H1: İKY uygulamalarına ilişkin algı örgüte bağlılığı etkiler.	Kabul
H2: Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığını etkiler.	Kabul
H3: Mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığını etkiler.	Kabul
H4: İKY uygulamalarına ilişkin algı çalışma şekline göre farklılık gösterir.	Red
H5: Örgüte bağlılık düzeyi çalışma şekline göre farklılık gösterir.	Kabul

“İKY uygulamalarına ilişkin algı örgüte bağlılığı etkiler” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Tekli regresyon analizi ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının, örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla aşamalı regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aşamalı regresyon analizinin varsayımlarının geçerliliği sağlandıktan sonra analizler yorumlanmıştır. Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, eğitim-geliştirme, iş güvencesi, işe alma ve yerleştirme uygulamalarının birlikte duygusal bağlılığı en iyi açıklayan boyutlar olduğu saptanmıştır. Her üç boyutta duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Normatif bağlılığı en iyi açıklayan boyutların eğitim-geliştirme ve iş güvencesi olduğu belirlenmiştir. Her iki boyut normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Eğitim-geliştirme boyutu tek başına hesapçı bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Ekonomik bağlılık açısından bakıldığında ise yapılan aşamalı regresyon analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir. Başka bir ifadeyle, ekonomik bağlılık değişkeninin İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarını oluşturan değişkenler ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olmadığıdır.

“Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığını etkiler.” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tekli regresyona geçmeden önce SPSS’deki veri setinden sadece tam zamanlı sürekli statüde çalıştığını belirten denekler işaretlenmiş ve araştırmaya sadece bu deneklerin verileri dahil edilmiştir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların geçerlendiği tespit edildikten sonra yorumlamaya geçilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, İKY uygulamalarına ilişkin algı örgüte bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmiştir. Tekli regresyon analizi ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının, örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla aşamalı regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aşamalı regresyon analizinin varsayımlarının geçerliliği sağlandıktan sonra analizler yorumlanmıştır. Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, eğitim-geliştirme, iş güvencesi, uygulamalarının birlikte duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı en iyi açıklayan boyutlar olduğu saptanmıştır. Her iki boyutun duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Eğitim boyutunun tek başına hesapçı bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Ekonomik bağlılığın ise İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarından hiçbir şekilde etkilememekte olduğu tespit edilmiştir.

“Mevsimsel statüde çalışan işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin algısı örgüte bağlılığını etkiler” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tekli regresyona geçmeden önce SPSS’deki veri setinden sadece mevsimsel statüde çalıştığını belirten denekler işaretlenmiş ve araştırmaya sadece bu deneklerin verileri dahil edilmiştir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların geçerlendiği tespit edildikten sonra yorumlamaya geçilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, İKY uygulamalarına ilişkin algı örgüte bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Tekli regresyon analizi ardından, İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının, örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla aşamalı regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aşamalı regresyon analizinin varsayımlarının geçerliliği sağlandıktan sonra analizler yorumlanmıştır. Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, eğitim-geliştirme, iş güvencesi, performans değerlendirme uygulamalarının birlikte duygusal bağlılığı en iyi açıklayan boyutlar olduğu saptanmıştır. Her üç boyutun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir

şekilde etkilediği bulunmuştur. Normatif bağıllığı en iyi açıklayan boyutlar eğitim ve iş güvencesi olduğu saptanmıştır. Her iki boyutun normatif bağıllığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Eğitim-geliştirme boyutunun tek başına hesapçı bağıllığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Ekonomik bağıllık açısından bakıldığında ise yapılan aşamalı regresyon analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir. Başka bir ifadeyle, ekonomik bağıllık değişkeninin algılanan İKY uygulamaları alt boyutları değişkenleri ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olmadığıdır.

“İKY uygulamalarına ilişkin algı çalışma biçimine göre farklılık gösterir” hipotezini test etmek için bağımsız t testinden yararlanılmıştır. Çalışma biçimi mevsimsel ve tam zamanlı sürekli olarak iki grupta tanımlanmıştır. Bağımsız t testi sonuçlarına göre, mevsimsel statüde ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda H4 hipotezi reddedilmiştir. Çalışma biçimine göre hangi İKY uygulamalarında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için her bir alt boyuta bağımsız t testi uygulanmıştır. Bağımsız t testi sonuçlarına göre tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin eğitim-geliştirme, performans değerlendirme ve iş güvencesi uygulamalarını algılama düzeyleri mevsimsel statüde çalışan işgörenlerle aynı seviyede olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin ücret-ödül ve işe alma-yerleştirme uygulamalarını algılama düzeyleri mevsimsel statüde çalışan işgörene göre daha farklı olduğu saptanmıştır.

“Örgüte bağıllık çalışma biçimine göre farklılık gösterir” hipotezini test etmek için bağımsız t testinden yararlanılmıştır. Bağımsız t testi sonuçlarına göre, mevsimsel statüde ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgüte bağıllıklarında farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda H5 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma biçimine göre örgüte bağıllığın hangi alt boyutlarında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için her bir alt boyuta bağımsız t testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin duygusal ve hesapçı bağıllıkları arasında farklılık bulunurken, normatif ve devamlılık bağıllıkları aynı seviyede olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Örgütler 1970'li yıllardan beri sosyo-ekonomik değişimler, teknolojik ilerlemeler, iş piyasalarındaki farklılıklar, uluslararası rekabet ve talepteki çeşitlilikler gibi gelişmelere hızlı bir şekilde cevap verebilmek amacıyla farklı istihdam modellerinden yararlanmaktadırlar. Farklı istihdam modelleri ile tam zamanlı sürekli statüde çalışmanın dışında kalan tüm çalışma biçimleri olarak adlandırılan atipik çalışma başka bir deyişle esnek çalışma biçimleri kastedilmektedir. Bu çalışma modelleri ile örgütlerin hem işgücü maliyetlerini azalttıkları, hem de beceri çeşitliliği kazandıkları görülmektedir. Örgütler genellikle esnek statüde istihdam ettikleri işgörenlere, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerine kıyasla daha düşük ücret ve daha az eğitim fırsatı sunmaktadırlar. Bu doğrultuda geçici veya kısa süreliğine işe alınan esnek statüde çalışan işgörenlerin örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmeleri çok fazla mümkün olmamakta, hem de örgütlerine olan bağlılıklarının tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere kıyasla daha düşük olacağı tahmin edilmektedir. Örgüte bağlılığın, işten ayrılma niyeti ve davranışının ortaya çıkmasını azaltan, olumlu iş davranışlarını artıran bir tutum olduğu göz önüne alındığında, örgütler hangi statüde çalışırlarsa çalışanlar tüm işgörenlerinin örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek düzeyde olmasını bekledikleri ifade edilebilir. Buna göre araştırmamız esnek ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını karşılaştırmayı ve bu bağlılıklarını artırmak için neler yapılabileceğini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Literatür incelendiğinde İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı etkilediği görülmektedir. Buna karşılık çalışma şeklinin, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılık üzerindeki etkisinde farklılık yaratıp yaratmadığı hususu çok az sayıdaki çalışmada ampirik olarak test edildiği belirtilebilir. Bu doğrultuda araştırmamız söz konusu varsayımı turizm sektöründe test etmeyi amaçlamıştır. Bu sektörde yaygın olarak görülen esnek çalışma modellerinden biri mevsimsel çalışma olduğundan çalışmamız, mevsimsel ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlere odaklanmış ve bu kişilerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgüte

bağlıkları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma çerçevesinde İKY uygulamalarına ilişkin algının ve örgüte bağlılığın çalışma şekline göre farklılaşıp farklılaşmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızda yapılan analizler doğrultusunda, İKY uygulamalarına ilişkin algının örgüte bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna göre literatürde kabul gören “İKY uygulamalarının olumlu algılanmasının örgüte bağlılığı artıracağı” yönündeki varsayımın çalışmamız kapsamında da doğrulandığı ifade edilebilir.

Araştırmamızda İKY uygulamalarına ilişkin algı, alt boyutlar açısından da incelenmiştir. Bu doğrultuda İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bir takım sonuçların dikkat çektiği görülmektedir. Bu sonuçlardan ilki, orijinal ölçekte devamlılık bağlılığı altında yer alan ifadelerin, iki alt boyutta toplanmış olmasıdır. Çalışmamızda bu boyutlar, ekonomik ve hesapçı bağlılık olarak adlandırılması tarafımızca uygun görülmüştür. Buna göre yapılan analizler sonucunda İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutlarının ekonomik bağlılık ile anlamlı bir model oluşturmadığı saptanmıştır. Ekonomik bağlılık örgütte kalma ihtiyacının alternatif iş imkanlarının olmaması ve/veya sınırlı olması sonucu ortaya çıktığı göz önüne alındığında, bu tip bir bağlılığın örgütün İKY uygulamalarından ziyade ekonomik koşullar ve iş piyasalarının durumu ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bir diğer alt boyut olan hesapçı bağlılığın ise, İKY uygulamalarından pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilendiği ortaya konulmuştur. Hesapçı bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin algılanması sonucu ortaya çıktığı ifade edilebilir. Başka bir deyişle, işgörenler örgütlerinden ayrılmaları durumunda, olumlu algıladıkları İKY uygulamalarından yararlanamayacakları için örgütlerine bağlılık geliştirebilirler. Bu doğrultuda, İKY uygulamalarına ilişkin algının hesapçı bağlılığı olumlu yönde etkilemesinin doğal karşılanabileceği belirtilebilir.

Araştırmamızda elde edilen bir diğer önemli sonuç ise duygusal, normatif ve hesapçı bağlılık üzerinde en fazla pozitif etkiye eğitim-geliştirmeye ilişkin algının sahip olduğunun saptanmasıdır. Buna göre örgütlerin eğitim-geliştirme faaliyetlerine yaptıkları yatırımların, işgörenlerinde duygusal, normatif ve hesapçı bağlılıklarının artmasını sağladığı ifade edilebilir. Örgütlerin işgörenlerine sundukları eğitim-geliştirme fırsatları sonucu kişilerin, kendilerine değer verildiğini düşünerek duygusal bağlılıkları artmaktadır. İşgörenler aldıkları eğitimler sayesinde, örgüte yönelik beceriler elde ettikleri için bu durumun bir sonucu olarak statü veya ekonomik avantaj sağlamak ve bunları kaybetmemek için örgütlerine hesapçı bağlılık geliştirmektedirler. Kendilerine yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan işgörenler, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri sürece örgütlerinde kalma konusunda kendilerini sorumlu hissetmekte başka bir ifadeyle normatif bağlılıkları artmaktadır.

Araştırmamızda yapılan analizler doğrultusunda, iş güvencesi alt boyutunun duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, işgörenlerin örgütleri kendilerine iş güvencesi sağlanmadığını gördükleri takdirde başka bir ifadeyle iş güvencesizliğine ilişkin algıları yükseldiğinde, duygusal bağlılıklarının azalacağını saptandığı görülmektedir. İş güvencesi sunulmasının, işgörenlerin örgütlerinde uzun süre kalacaklarından emin olmalarını sağlayacağından, örgütsel hedefleri benimsenmesine yol açarak duygusal bağlılığı artıracak ileri sürülebilir. Normatif bağlılık ise örgütte kalmayı ahlaki açıdan doğru bulma ve bir zorunluluk hissetme sonucu gelişmektedir. Buna göre örgütler işgörenlerine iş güvencesi sunduklarında, işgörenlerin kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissederek normatif bağlılık geliştirmesi doğal karşılanabilir.

İKY uygulamalarına ilişkin algının alt boyutları olan ücret-ödül ve performans değerlendirme uygulamalarının örgüte bağlılık üzerinde etkisinin olmadığının belirlenmesi çalışmanın dikkat çeken diğer bir sonucudur. Literatür incelendiğinde, ücret düzeyi ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunun belirtildiği görülmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin ücret düzeylerinin örgütlerine olan

bağlılıklarını etkilediği ifade edilebilir. Bununla birlikte, araştırmamıza katılan deneklerin büyük çoğunluğunun mavi yakalı işgörenlerin oluşturması ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin mevsimsel veya tam zamanlı sürekli statüde çalışıyor olmalarının ücretleri açısından fark yaratmaması ve aynı bölgede olan konaklama işletmeleri için ücret-ödül sistemlerinin çok fazla değişiklik göstermemesi gibi hususlar ücret-ödül uygulamalarının örgüte bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmamasının nedenleri olarak sıralanabilir.

Yapılan çalışmalarda performans değerlendirme sistemlerine karşı olumlu tutumların örgüte bağlılığı artıracığı belirtilmektedir. Performans değerlendirme süreci süreklilik gösteren ve belli aralıklarla tekrar edilen bir İKY uygulamasıdır. Araştırmaya katılan örgütlerin yaz sezonu boyunca yoğun çalışmaları, işgücünün çoğunun mevsimsel statüde çalışıyor olması ve sezon bitiminde örgütten ayrılmaları, örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin formal ve etkin bir şekilde yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızda performans değerlendirme uygulamalarının örgüte bağlılık üzerinde etkisinin çıkmaması doğal karşılanabilir.

Araştırmamızda, tam zamanlı sürekli ve mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkisi karşılaştırılmıştır. Buna göre mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının, örgütlerine bağlılıklarını tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarına kıyasla daha yüksek oranda açıkladığı görülmüştür. Ayrıca her iki grup için İKY uygulamalarına ilişkin algıların alt boyutlarının örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının duygusal, normatif ve hesapçı bağlılıklarını daha iyi açıkladığı saptanmıştır. Bu durum tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin örgütlerine bağlılık ve alt boyutları üzerinde farklı değişkenlerin rol oynadığını hususunu akla getirmektedir. Bu doğrultuda örgüte bağlılık düzeyini etkileyen örgütsel destek algısı, kariyer gelişim fırsatları, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri gibi bağımsız veya şartlı

değişkenler konuya daha fazla açıklık getirmesi amacıyla ileride yapılacak çalışmalarda ele alınması önerilebilir.

Her iki grup için de duygusal, normatif ve hesapçı bağılılıkları en çok etkileyen İKY uygulamalarının aynı uygulamalar olduğu görülmesi araştırmamızda elde edilen önemli sonuçlardan bir diğeridir. Turizm sektöründe sezonluk otellerde, mevsimsel statüde çalışan işgörenler hiçbir ayrım olmaksızın, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle aynı pozisyonda aynı işi yapmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak her iki işgören grubunun da duygusal, normatif ve hesapçı bağılılıklarının aynı İKY uygulamalarından etkilenmesi olağan karşılanabilir.

Her iki grupta eğitim-geliştirme ve iş güvencesi alt boyutlarının duygusal bağılılık ve normatif bağılılığın üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde her iki grup için de hesapçı bağılılığın oluşmasında eğitim-geliştirme alt boyutunun tek başına pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre her iki grup içinde eğitim-geliştirme ve iş güvencesi uygulamaları olumlu algılandıkça, başka bir ifadeyle örgütler bu uygulamaların üzerinde önemle durdukları takdirde işgörenlerin duygusal, normatif ve hesapçı bağılılıklarını artıracakları ileri sürülebilir. Böylelikle örgüte bağılılıkları yüksek olan işgörenlerin olumlu iş davranışları göstermesi mümkün olabilecektir.

Araştırmamızda mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin duygusal bağılılıkları üzerinde işe alma-yerleştirme boyutunun pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu da saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda işe alma-yerleştirme sürecindeki uygulamaların olumlu algılanmasının, işgörenlerin ilk altı ayda oluşacak duygusal bağılılıkları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Turizm sektöründe mevsimsel çalışma süresi genellikle üç ve altı ay arasında değiştiğinden, bu süre zarfında işgörenlerin duygusal bağılılık düzeylerinde işe alma-yerleştirme sürecinin önemli olduğu göz ardı edilmemelidir.

Araştırmamızda İKY uygulamalarına ilişkin algının ve örgüte bağlılığın çalışma şekline göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle, mevsimsel statüde çalışan işgörenler İKY uygulamalarını aynı düzeyde algıladıkları saptanmıştır. İKY uygulamalarına ilişkin algı alt boyutlar açısından karşılaştırıldığında ise tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle, mevsimsel statüde çalışan işgörenler arasında eğitim-geliştirme, iş güvencesi, performans değerlendirme boyutları arasında bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Buna rağmen her iki grup arasında ücret-ödül ve işe alma-yerleştirme boyutlarında farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Örgüte bağlılık açısından her iki grup karşılaştırıldığında, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle, mevsimsel statüde çalışan işgörenler arasında farklılık olduğu bulunmuştur. İKY uygulamalarına ilişkin algıda farklılık olmamasına rağmen örgüte bağlılık düzeyinde farklılık olması örgüte bağlılığın oluşmasında çalışma şeklinin önemli olduğunu akla getirmektedir. Her iki grup örgüte bağlılığın alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin duygusal ve hesapçı bağlılıkları, mevsimsel statüde çalışan işgörelere kıyasla daha yüksek seviyede algıladıkları tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın oluşmasında işgörenlerin kendilerine değer verildiğini, adil davranıldığını hissetmesi, terfi imkanlarının, olması v.b. gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. Buna rağmen örgütler ikincil işgücü olarak işe aldıkları mevsimsel statüde çalışan işgörelere çok fazla değer vermeyebilir. Özellikle bu işgörenlerin işten ayrılma durumlarında yerleri çok çabuk doldurulduğundan örgütlerin bu işgörenlerini kaybetmemek için çok fazla çaba sarf etmemeleri söz konusu olabilir. Ayrıca mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin belirli bir süreliğine çalışıyor olmaları kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleri ve bütünleştirmeleri gibi konularda zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin bir süre sonra örgütlerinden ayrılacak olan mevsimsel statüde çalışan işgörelere kıyasla daha farklı seviyede olması beklenen bir sonuçtur.

Hesapçı bağlılık örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler sonucu oluşmaktadır. Geçici süreliğine işe giren mevsimsel statüde çalışan işgörenler örgütlerine çok fazla

yatırımda bulunmamakta, aynı şekilde örgütler de geçici gördüğü bu işgörenlerine çok fazla yatırım yapmamaktadırlar. Mevsimsel statüde çalışan işgörenlerin işten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri çok fazla şey olmadığından hesapçı bağlılık düzeyleri azalabilmektedir. Tam zamanlı sürekli çalışan işgörenlerin hesapçı bağlılıklarının ise mevsimsel statüde çalışan işgörelere göre farklı seviyede olması doğal karşılanabilir.

Normatif ve ekonomik bağlılık açısından her iki grup karşılaştırıldığında, tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenlerle, mevsimsel statüde çalışan işgörenler arasında farklılık olmadığı saptanmıştır. Buna göre çalışma şeklinin, normatif ve ekonomik bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı ileri sürülebilir. Normatif bağlılık örgütte kalmayı ahlaki açıdan doğru bulma ve örgüte karşı kendini borçlu hissetme temeline dayanmaktadır. Ekonomik bağlılık ise alternatif iş imkanlarının olmaması veya sınırlı olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Mevsimsel ve tam zamanlı sürekli statüde çalışan işgörenler örgütlerine iş sözleşmeleriyle bağlanırlar ve bu sözleşmelerin yükümlölüklerini ahlaki ve ekonomik açıdan zorunlu hissettiklerinden yerine getirmeye çalışırlar. Buna göre hangi statüde çalışıyor olursa olsun, işgörenlerin normatif ve ekonomik bağlılık düzeyleri arasında farklılık olmaması doğal karşılanabilir

Sonuç olarak araştırmamızda elde edilen bulgular, literatürde kabul gören İKY uygulamalarına ilişkin algının olumlu olması, örgüte bağlılığı artırır varsayımını ampirik düzeyde doğrulamıştır. Ayrıca araştırmamız konusunun kalitatif çalışmalarda ele alınmasına rağmen, bu konuda yapılan kantitatif çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle ilgili literatüre katkı sağladığı ifade edilebilir. Araştırmamızda her iki grup içinde duygusal, normatif ve hesapçı bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan İKY uygulamasının eğitim-geliştirme faaliyetleri olduğu saptanmıştır. Uygulamaya yönelik önemli bir katkı olan bu sonuç doğrultusunda, örgütler hangi statüde çalışıyor olursa olsun işgörenlerine, eğitim-geliştirme fırsatları sunduklarında, kişilerin duygusal, normatif ve hesapçı bağlılık düzeyleri artması ve örgütler açısından arzu edilen iş davranışlarını göstermeleri mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, C. Ahmet : **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, 1.Baskı, Ağustos 2007.
- Acar, C. Ahmet : “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, v.d., 3.Baskı, Beta, İstanbul, 2008.
- Aggarwal, Upasana, Shivganeshe Bhargava: “Reviewing the Relationship Between Human Resources Practices and Psychological Contract Their Impact Employee Attitudes and Behaviors”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.33, No.1, 2009, ss.4-31.
- Ainsworth, Susan, Alice Purss: “Same Time, Next Year? Human Resource Management and Seasonal Workers”, **Personnel Review**, Vol.38, No.3, 2009, ss. 217-235.
- Aktay, Nizamettin: “İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları”, **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.4, Sayı.15, 1999, ss.53–61.
- Akyiğit, Ercan: **İş Hukuku**, Seçkin Yayıncılık, 2010, İstanbul.
- Allan, Cameron: “The Hidden Organizational Cost of Using Non-

- Standard Employment”, **Personnel Review**, Vol.29, No.2, 2000, ss.188-206.
- Allan, Cameron,
Peter Brosnan: “Non-Standard Working Time Arrangements in Australia and New Zealand”, **International Journal of Manpower**, Vol.19, No.4, 1998, ss. 234-249.
- Allan, Peter: The Contingent Workforce: Challenges and New Directions”, **American Business Review**, Vol.50, No.2, 2002, ss.103-110.
- Allen, Natalie,
John Meyer : “Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.49, No.3, 1996, ss.252-276.
- Allen, Natalie,
John Meyer: “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1, 1993, ss.49-61.
- Allen, Natalie,
John Meyer: “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, ss.1-18.
- Amin, Ash: “Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition”, **Post-Fordism**, Ed: Ash Amin, Studies in Urban and Social Change, Published by Blackwell with the International Journal of Urban and Regional Research, Oxford UK&Cambridge USA, 1994.

- Angle, Harold L.,
James L. Perry: “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, No.1, 1981, ss.1-13.
- Ansal, Hacer: “Esneklik: Fordizmden Post-Fordizme Dönüşümün Anahtarı,” Petrol İş Sendikası 95–96 Yıllığı, 1996, ss.645–661.
- Arditi, Davis,
Ranon Chotibhongs: “Issues in Subcontracting Issues”, **Journal of Construction and Engineering Management**, Vol.131, No.8, 2005, ss.866-875.
- Aronson,
Gunnar: “Contingent Workers and Health and Safety”, **Work, Employment and Society**, Vol.13, No.3, 1999, ss.439-459.
- Arthur,
Jeffrey B. : “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, ss.670-687.
- Arvantis, Spyros: “Models of Labor Flexibility at Firm Level: Are There any Implications for Performance and Innovation? Evidence for the Swiss Economy”, **Industrial and Corporate Change**, Vol.14, No.6, 2005, ss.993-1016.
- Ashford, Susan,
Cynthia Lee,
Philip Bobko: “Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory Based Measure and Substantive Test”, **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.4, 1989, ss.803–829.

- Bahrami,
Homa: “The Emerging Flexible Organization & Perspectives from Silicon Valley”, **California Management Review**, Vol.34, No.3, 1992, ss.33-52.
- Barlett,
Kenneth R.: “The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.4, 2001, ss.335-352.
- Barlett,
Kenneth R.: The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field, **Başilmamış Doktora Tezi**, University of Illinois, Graduate School, 1999.
- Baruch,
Yahuda: “Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers”, **New Technology, Work and Environment**, Vol.15, No.1, 2000, ss.34-49.
- Bashaw, R. Edward,
E. Stephen Grant: “Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance and Propensity to Leave”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.14, No.2, 1994, ss.41–56.
- Baylina, Miriea,
Michaela Schier: “Homework in Germany and Spain: Industrial Restructuring and the Meaning of Homework for Women” **GeoJournal**, Vol.56, No.4, 2002, ss.295-304.

- Becker, Thomas: “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?” **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.1, 1992, ss.232-244.
- Becker, Howard: “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1, 1960, ss.32-40.
- Belek, İlker: **Post Kapitalist Paradigmalar**, Sorun Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1999.
- Bergman, Mindy: “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5, 2006, ss.645–663.
- Biggs, David,
Brendan Burchell,
Mike Millmore: “The Changing World of The Temporary Worker: The Potential HR Impact of Legislation, **Personnel Review**, Vol. 35, No.2, ss.191-206
- Blau, Gary,
Mary Lunz: “Testing the Impact of Shift Schedules on Organizational Variables”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.6, 1999, ss.933–942.
- Blyton, Paul,
Miguel M. Martinez: “Industrial Relations and the Management of Flexibility: Factors Shaping Developments in Spain and the United Kingdom”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.6, No.2, 1995, ss.271-291.
- Bolle, Patricki: “Part-Time Work: Solution or Trap”, **International**

Labour Review, Vol.136, No.4, 1997, ss.557-578.

- Bosch, Gerhard: "Towards a New Standard Employment Relationship in Western Europe", **British Journal of Industrial Relations**, Vol.42, No.4, 2004, ss.617–636
- Boella, Michael,
Steven Goss Turner: **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, 8. Bask1, Elseveir, İngiltre, 2007.
- Breaugh, James A.: "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions", **Academy of Management Review**, Vol.8, No.4, 1983, ss.612-619.
- Bret, Joan F.,
William L. Cron,
John Slocum: "Economic Dependency on Work: A Moderator of Relationship between Organizational Commitment and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995, ss.261-271.
- Brodsky,
Melvin: "Labor Market Flexibility: A Changing International Perspective", **Monthly Labor Review**, Vol.117, No.11, 1994, ss.53-61.
- Buchanan, Bruce: "Building Organizational Commitment: The Socialization Managers in Work Organization", **Administrative Science Quarterly** Vol.19, No.4, 1974, ss.533-546.
- Buchko, Aaron A.: "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Casual Model and Path Analysis" **Journal of Management Studies**, Vol.30, No.4, 1993, ss.633-657.

- Burgess, John,
Julia Connell: “Temporary Work and Human Resource Management: Issues, Challenges, Responses”, **Personnel Review**, Vol.35, No.2, 2006, ss.129-140.
- Burke, Ronald,
Carry Cooper: “The New World Work and Organizations: Implications for Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, 2006, ss.83-85.
- Buschoff, K. Schulze,
Paula Protsch: “(A-) typical and (In-) Secure? Social Protection and Non Standard Forms of Employment in Europe”, **International Social Security Review**, Vol.61, No.4, 2008, ss.51-73.
- Butler, Sony,
Cherly Asheim,
Susan Williams: “Does Telecommuting Improve Productivity”, **Communication of ACM**, Vol.50, No.4, 2007, ss.101-103.
- Büssing, Andre : “Can Control at Work and Social Support Moderate Psychological Consequences of Job Insecurity? Results from a Quasi-Experimental Study in the Steel Industry”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.8, No.2, 1998, ss.219-242.
- Connelly, Catherine,
Daniel Gallagher: “Independent and Dependent Contracting: Meaning and Implications, **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, 2006, ss.96-106.
- Cappelli, Peter, “External Churning and Internal Flexibility: Evidence

- David Neumark: on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses”, **Industrial Relations**, Vol.43, No.1, 2004, ss.148-182.
- Carnoy, Martin,
Manuel Castells: “Labour Markets, Employment Practices in the Age of Flexibility: A Case Study of Silicon Valley”, **International Labour Review**, Vol.136, No.1, 1997, ss.27-48.
- Carvalho, Ana,
Carlos C. Cardoso: “Flexibility through HRM in Management Consulting Firms”, **Personnel Review**, Vol. 37, No.3, 2008, ss.332-349.
- Chang, Eumni: “Employee’s Overall Perception of HRM Effectiveness”, **Human Relations**, Vol.58, No.4, 2005, ss.523-544.
- Chen, Zhen A.,
Marie Francesco: “The Relationship between Three Components of Commitment and Employee Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.62, No.3, 2003, ss.490-510.
- Chen, Zhen Xiong,
Anne S. Tsui,
Jiing Farh: “Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 75, 2002, ss.339-356.
- Chen, Jui Chen,
Colin Silverthorne,
Jung Yao Hung: “Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, **Leadership and Organization Development**

- Journal**, Vol.27, No.4, 2006, ss.242-249.
- Chen, Zhii Long,
Chung Lu Lii: “Scheduling Subcontracting Options”, **IIE Transactions**, Vol.40, No.12, 2008, ss.1172-1184.
- Chirumbolo, Antonio,
Johnny Hellgren : “Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol.24, No.2, 2003, ss.217–240.
- Chiu, Warren C,
Catherine W. Ng: “Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study among Women and Men of Organizations in Hong Kong”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.4, 1999, ss. 485-502.
- Christophersen, Susan,
Michael Storper: “The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry”, **Industrial and Labor Review**, Vol .42, No. 3, 1989, ss.331-347.
- Connelly, Catherine,
Daniel Gallagher: “Independent and Dependent Contracting: Meaning and Implications”, **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, 2006, ss.96-106
- Centel, Tankut: **Kısmi Çalışma**, Kazancı Kitap Ticaret A.Ş., İstanbul, 1992.
- Clifford, Noreen,
Michael Morley,
Patrick Gunnigle: “Part-time Work in Europe”, **Employee Relations**, Vol.19, No.6, 1997, ss.555-567.

- Cohen, Aaron: "Commitment before and After: An Evaluation & Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.17, No.4, 2007, ss.336-354.
- Cohen, Aaron: "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta -Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.6, 1992, ss.539-558.
- Cohen, Aaron,
Catherine Kirchmeyer: "A Multidimensional Approach to the Relation between Organizational Commitment and Nonwork Participation", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.46, No.2, 1995, ss.189-202.
- Conley, Hazel: "Modernization or Casualition? Numerical Flexibility in Public Services", **Capital&Class**, Vol.89, 2006, ss.31-57.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline, v.d. : "Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of The Effects on Trust and Commitment", **Human Resource Management**, Vol. 41, No.4, 2002, ss. 423-439.
- Creagh, Mary,
Chris Brewster: "Identifying Good Practice in Flexible Working", **Employee Relations**, Vol.20, No.5, 1998, ss.490-503.
- Cunningham, J. Barton: "A Compressed Shift Schedule: Dealing with some of the Problems of Shift Work", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No.2, 1989, ss.231-245.

- Çakır, Özlem : “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, Vol.1, No.1, 2007, s.132.
- Çelik, Nuri: **.İş Hukuku Dersleri**, Beta Basım A.Ş., 18 Baskı, 2005, İstanbul.
- Dannreuther, Charlie, Pascal Petit: “Post-Fordism, Beyond National Models: The Main Challanges for Regulation Theory”, **Competition and Change**, Vol.10, No.2, 2006, ss.100-112.
- Davis-Blake, Alison, Brian Uzzi: “Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.38, No.2, 1993, ss.195-223.
- De Cuyper, Nele., Hans De Witte : “The Impact of Job Insecurity and Contract Types on Attitudes, Well-Being and Behavioral Reports: A Psychological Contract Perspective”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.79, No.3, 2006, ss.395-409.
- De Cuyper, Nele., Hans De Witte : “Job Insecurity in Temporary versus Permanent Workers: Associations with Attitudes, Well-Being and Behavior”, **Work and Stress**, Vol.21, No.1, 2007, ss.65-89.
- Demerouti, Evengelia, v.d.: “The Impact of Shiftwork on Work-Home Conflict, Job Attitudes and Health”, **Ergonomics**, Vol.47, No.9, 2004, ss.987-1002.

Demircioğlu, Murat,
Murat Engin:

Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul
Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 2002–52, İstanbul,
2002.

Desombre, Terry, v.d.:

“Re-Organizing Work Roles in Health Care: Evidence
from the Implementation of Functional Flexibility”,
British Journal of Management, Vol.17, No.2, 2006,
ss.139–151.

De Witte, Hans :

“Job Insecurity and Psychological Well-Being:
Review of the Literature and Exploration of Some
Unresolved Issues”, **European Journal of Work and
Organizational Psychology**, Vol.8, No.2, ss.155-177.

De Witte, Hans.,
Katharina Naswall:

“Objective vs. Subjective Job Insecurity:
Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction
and Organizational Commitment in Four European
Countries”, **Economic and Industrial Democracy**,
Vol.24, No.2, 2003, ss.149-188.

Dijk, Meine Pieter:

“Flexible Specialization, the New Competition and
Industrial Districts”, **Small Business Economics**,
Vol.7, No.1, 1995, ss.15-27.

Dobbins, Gregory H.,
Robert Cardy,
Stephanie Platz-Vieno:

“A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction:
An Initial Investigation of the Joint Effects of
Organizational Variables and Appraisal
Characteristics”, **Journal of Management**, Vol.16,
No.3, 1990, ss.619-632.

Dunham, Randall:

“Shift Work: A Review and Theoretical Analysis”,

- Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977, ss.624-634.
- Dyerr, Suzette: “Flexibility Models: A Critical Analysis”, **International Journal of Manpower**, Vol. 19, No.4, 1998, ss.223-233.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang: “Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore”, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.6, 1998, ss.692-703.
- Ekin, Nusret: **Endüstri İlişkileri**, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1994.
- Ellison, Nicole B.: “Social Impacts: New Perspectives on Telework”, **Social Science Computer Review**, Vol.17, No.3, 1999, ss.338-356.
- Englehardt, Charles S., Peter R. Simmons: “Organizational Flexibility for a Changing World”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, 2002, ss.113-121.
- Erdheim, Jesse, Mo. Wang, Michael Zickar: “Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment”, **Personality and Individual Differences**, Vol.41, No.5, 2006, ss.959-970.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 7. Baskı, MİAD, 2007, İstanbul, s.537.
- Essletzbichler, Jürgen: “From Mass Production to Flexible Specialization: The

Sectoral and Geographical Extent of Contract Work in US Manufacturing 1963-1997”, **Regional Studies**, Vol.37, No.8, 2003, ss.753-771.

Eşiyok, Ali:

“Kriz, Esnek Üretim Sistemi ve Anadolu Sanayi Odakları: Kalkınmanın Neresinde”, **Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar**, Ankara, Temmuz 2001.

Euzeby, Alan:

“Social Security and Part-time Employment”, **International Labor Review**, Vol.127, No.5, 1998, ss.545-557.

Eyrenci, Öner,
Savaş Taşkent,
Taner Ulucan:

Bireysel İş Hukuku, 2. Baskı, Legal Yayıncılık, Mart 2005.

Eyrenci, Öner:

“Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Çeşme Altınyunus 27-31 Ekim 1993.

Facteau, Jeffrey D., v.d. :

“The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer”, **Journal of Management**, Vol.21, No.1, 1995, ss.1-25.

Feldman, Daniel,
Helen Doerpinghaus,
William Turnley:

“Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge”, **Organizational Dynamics**, Vol.23, No.2, 1994, ss.49–63.

Feldman, Daniel:

“Reconceptualizing the Nature and the Consequences

- of Part-Time Work“, **Academy of Management Review**, Vol.15, No.1, 1990, ss.103–112.
- Felstad, Alan: “Homeworking in Britain: The National Picture in the mid-1990’s”, **Industrial Relations Journal**, Vol.27, No.3, 1996, ss. 225-226.
- Field, Andy: **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Bask1, Sage Publications, California, 2009, s.215.
- Field, Richard: “The Flexible Workforce: Redefining the Role of HR”, **Management and Development Review**, Vol.9, No.1, 1996, ss.5-7.
- Fletcher, Clive: “Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, No.4, 2001, ss.473–487.
- Freeman, Brenda,
Kenneth M. Coll: “Solutions to Faculty Work Overload: A Study of Job Sharing”, **Career Development Quarterly**, Vol.58, No.1, 2009, ss.65-70.
- Friedman, Andrew: “Microregulation and Post-Fordism: Critique and Development of Regulation Theory”, **New Political Economy**, Vol.15, No.1, 2000, ss.59-76.
- Friedrich, Andrew, v.d.: “Functional Flexibility: Merely Reacting and Acting Strategically”, **Employee Relations**, Vol.20, No.5, 1998, ss.504-523.

- Forde, Chris,
Robert MacKenzie,
Andrew Robinson:
“Help Wanted? Employers Use of Temporary Agencies in the UK Construction Industry”, **Employee Relations**, Vol.30, No.6, 2008, ss.679-698.
- Foote, David A.:
“Temporary Workers: Managing the Problem of Unscheduled Turnover”, **Management Decision**, Vol. 42, No.8, 2004, ss.963-973.
- Gaertner, Karen N.,
Stanley D. Nollen:
“Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, **Human Relations**, Vol.42, No.11, 1989, ss.975-991.
- Gainey, Thomas,
Donald Kelley,
Joseph Hill:
“Telecommuting Impact’s on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect of Employee Isolation”, **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 64, No.4, 1999, ss.4-11.
- Gallagher, Daniel,
Judi McLean Parks:
“I Pledge Thee My Troth.....Contingently Commitment and The Contingent Work Relationship”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, No.2, 2001, ss.181-208.
- Gautam, Thaneswor,
Rolf Dick,
Ulrich Wagner:
“Organizational Commitment in Nepalese Setting”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.4, No.3, 2001, ss.239-248.
- Gilder, Dick de:
“Commitment, Trust and Work Behavior: The Case of Contingent Workers”, **Personnel Review**, Vol.32, No.5, 2003, ss.588-604.
- Gittleman, Mary,
“Flexible Workplace Practices: Evidence from a

- Michael Horrigan,
Mary Joyce: Nationally Representative Survey”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 52, No.1, 1988, ss.99-115.
- Greenhalgh, Leonard,
Zehava Rosenblatt: “Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity”, **Academy of Management Review**, Vol.9, No.3, 1984, ss.438-448.
- Gooderham, Paul N.,
Odd Nrdohaug: “Flexibility in Norwegian and UK Firms: Competitive Pressure and Institutional Embeddedness”, **Employee Relations**, Vol.19, No.6, 1997, ss.568-580.
- Guchait, Priyanko: “Human Resource Management Practices and Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of Missouri-Columbia, The Faculty of Graduate School, Ağustos 2007.
- Guest, David: “Human Resource Management and Industrial Relations”, **Journal of Management Studies**, Vol.24, No.5, 1987, ss.505-509
- Goubert, L., E. Omey: “An Alternative Measure of Wage Flexibility”, **International Advances in Economic Research**, Vol.12, No.3, 1996, ss.199-221.
- Hair, Joseph,
Rolph Anderson,
William Black: **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, Prentice Hall International, UK, 1998.

- Hall, Richard: “Temporary Agency Work and HRM in Australia”, **Personnel Review**, Vol.35, No.2, 2006, ss.158-174.
- Hall, Douglas,
Benjamin Schneider,
Harold T. Nygren: “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15, No.2, 1970, ss.176 -190.
- Hardy, Derly J.,
Robyn J. Walker: “Temporary but Seeking Performance: A Study of New Zealand Temps”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 24, No.3, 2003, ss.141-152.
- Harpaz, Ishak: “Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society”, **Work Study**, Vol. 51, No.2, 2002, ss.74-80.
- Harris, Geoff: “Is Job Sharing Worthwhile? A Cost-Benefit Analysis in UK Universities”, **Higher Education**, Vol.33, No.1, 1997, ss.29-38.
- Hartig, Terry: “The Telework Tradeoff: Stres Mitigation vs. Constrained Restoration", **Applied Psychology: An International Review**, Vol.56, No.2, 2007, ss.231-253.
- Hartmann, Linley,
Mary Bambacas: “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.8, No. 1, 2000, ss.89-108.
- Harvey, David: **Postmodernliğin Durumu**, Metis Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2006.

- Harvey, David: “Esneklik: Tehdit mi? Fırsat mı?”, **Toplum ve Bilim**, Sayı.56–61, 1993, ss.83–93.
- Haskel, Jonathan,
Barbara Kersley,
Christopher Marin: “Labour Market Flexibility and Employment Adjustment: Micro Evidence from UK Establishments”, **Oxford Economic Papers**, Vol.49, 1997, ss.362-379.
- Heilbroner, Robert L.: **İktisat Düşünürleri**, Dost Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2008.
- Hicks, William D.
Richard Klimoski: “The Impact of Flextime on Employee Attitudes”, **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.2, 1981, ss.333–341.
- Hill, Charles,
Sharon Matusik: “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.4, 1998, ss.680-697.
- Hingham, James,
Tom Hinch: “Tourism, Sports and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sports and Tourism Sectors”, **Tourism Management**, Vol. 23, No.2, 2002, ss. 175-186.
- Hippel, Courtney, v.d.: “Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win?”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.1, 1997, ss.93-104.
- Hirst, Paul,

- Jonathan Zeitlin: Evidence and Political Implications” **Economy and Society**, Vol.20, No.1, 1991, ss.2-56.
- Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto: “Personnel and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.4, 1972, ss.555-573.
- Hoang, Anthony T., v.d.: “Telecommuting and Corporate Culture: Implications for the Mobile Enterprise”, **Information Knowledge System Management**, Vol.7, No.1, 2008, ss.77-97.
- Holland, Peter, Robert Hecker, John Steen: “Human Resource Strategies and Organizational Structures for Managing Gold-Cellar Workers”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.26, No.2, 2002, ss.72-80.
- Houseman, Susan N.: ”Part-Time Employment in Europe and Japan”, **Journal of Labor Research**, Vol.16, No.3, 1995, ss.249-262.
- Huang, Heh J., John B. Cullen: “Labor Flexibility and Related HRM Practices: A Study of Large Taiwanese Manufacturers”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.18, No.1, 2001, ss.33-40.
- Hunt, Shelby, Lawrence B. Chonko, Van R. Wood: “Organizational Commitment and Marketing”, **Journal of Marketing**, Vol.49, No.1, 1985, ss.112-126.
- Hunton, James E.,

- Carolyn Strand Norman: Organizational Commitment: Insight from Longitudinal Field Experiment”, **Journal of Information Systems**, Vol.24, No.1, ss.67-90.
- Hyland, Mary Anne,
Ciaran Rowsome,
Erin Rowsome: “The Integrative Effects of Flexible Work Arrangements and Preferences for Segmenting or Integrating Work and Home Roles”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol.6, No.2, 2005, ss.141–160.
- Ian, B Gellatly : “Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of A Casual Model”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.4, 1995, ss.469-485.
- Iles, Paul,
Christopher Mabey,
Ivan Robertson, “HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls, Paradoxes”, **British Journal of Management**, Vol.1, No.2, 1990, ss.147-157.
- Illegens, Viviane,
Alan Varbeke: “Telework: What Does it Mean for Management”, **Long Range Planning**, Vol.37. No.4, 2004, ss.319-334.
- Iverson, Roderick,
D., Donna Buttigeng: “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed”, **Journal of Management Studies**, Vol.36, No.3, 1999, ss.307-333.
- İngiliz Sanayi Konfederasyonu Araştırması: “Çalışan Bir Avrupa Yaratılması: Avrupa’da Esneklik Uygulamaları”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2001.

- Jamal, Muhammed,
VishWananh Baba: “Shifwork, Department Type Job Stress, Work Attitudes and Behavioral Intentions: A Study of Nurses”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No5, 1992, ss.449-464.
- Jamal, Muhammad: “Shift Work Related to Job Attitudes, Social Participation and Withdrawal Behavior: A Study of Nurses and Industrial Workers”, **Personnel Psychology**, Vol.34, No.3, 1981, ss.535-547.
- James, Jeffrey,
Ajit Bhalla: “Flexible Specialization, New Technologies and Future Industrialization in Developing Countries”, **Futures**, Vol.25, No.6, 1993, ss. 713-732.
- Jaros, Stephen: “An Assessment of Meyer, Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.51, No4, 1997, ss.319-337.
- Jessop, Bob: **Hegomanya, Post-Fordism ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005.
- Johnson, Laura C.,
Jean Andrey,
Susan M. Shaw, “Mr Dithers Comes to Dinner: Telework & the Merging of Women’s Work and Home Domains in Canada”, **Gender, Place & Culture**, Vol.14, No.2, 2007, ss.141-161.
- Joiner, Therese A,
Steve Bakalis: “The Antecedents of Organizational Commitment: Australian Casual Academics”, **International Journal**

- of Educational Management**, Vol.20, No.6, 2006, ss.439–452.
- Jolliffe, Lee,
Regana Farnsworth: “Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15, No.6, 2003, ss.312–316
- Jong, Jeroen De, v.d.: “Motives for Accepting Temporary Employment: A Typology“, **International Journal of Manpower**, Vol.30, No.3, 2009, ss.237–252.
- Ignacio Leiva, Fernando: “Neoliberal and Neostructuralist Perspectives on Labor Flexibility, Poverty and Inequality”, **New Political Economy**, Vol.11, No.3, 2006, ss.337-359.
- Kalleberg, Arne: “Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 39, No.4, 2001, ss.479-504.
- Kalleberg, Arne: “Non-Standard Employment Relations: Part-Time, Temporary, Contract Work”, **Annual Review of Sociology**, Vol.26, 2000, ss.341-365.
- Kalleberg, Arne,
Barbara Reskin,
Kem Hudson: “Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States”, **American Sociological Review**, Vol.65, No.2, 2000, s.257.
- Karuppan, Corinne : “Strategies to Foster Labour Flexibility”, **International Journal of Productivity and**

- Performance Management**, Vol.53, No.6, 2004, ss.533-547.
- Kanter, Rosabeth M.: “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No.4, 1968, ss.499-517.
- Kelliher, Clare,
Michael Riley: “Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility”, **The Service Industries Journal**, Vol.23, No.4, 2003, ss.98-113.
- Kelliher, Clare,
Michael Riley: “Making Functional Flexibility Stick: An Assessment of the Outcomes for Stakeholders”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.14, No.5, 2002, ss.237-242.
- Kenar, Necdet: “Yeni İş Kanunu’nun İstihdama Muhtemel Etkileri”, **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.18, Sayı.31, Temmuz 2003, ss. 69–76.
- King, James E.: “White-Collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: Implications for Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Vol.39, No.1, 2000, s.79-92.
- Kinnie, Nicholas, v.d.: “Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organization: Why One Size Does Not Fit All”, **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, 2005, ss.9-29.

- Krakover, Shaul: “Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry”, **Tourism Management**, Vol.21, No.5, 2000, ss.461-471.
- Ko, Jong Wook,
James Price,
Charles W. Mueller : “Assessment of Meyer-Allen Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, ss.961–973.
- Koray, Meryem: “Esneklik ya da Emek Piyasasının Küreselleşmesi”, **Petrol-İş Sendikası 95–96 Yıllığı**, 1996, ss.747–783.
- Korsgaard, Audrey.D.,
Loriann Roberson : “Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental And Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions”, **Journal of Management**, Vol.21, No.4, 1995, ss.657-669.
- Koys, Daniel.J.: “Human Resource Management and Culture of Respect: Effects on Employees Organizational Commitment”, **Employee, Responsibilities and Right Journals**, Vol.1, No.1, ss.57-68.
- Koukiadaki, Aristeia: “Case Law Developments in the Area of Fixed-term Work”, **Industrial Law Journal**, Vol.38, No.1, 2009, s.89.
- Kumar, Krishan: **Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma**, Dost Kitabevi Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2004.
- Kutal, Metin: “Kısmi Süreli Çalışmanın Hukuki Esasları ve Sorunları”, **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik**

Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara, 1991.

Kutal, Gülten:

“Uluslararası Boyutlarıyla Türkiye’de Kısmi Süreli Çalışma ve Geleceği”, **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara, 1991.

Lanoie, Paul,
François Raymond:

“Work Sharing and Productivity: Evidence from Firm Level Data”, **Applied Economics**, Vol.33, No.13, 2001, ss.1213–1220.

Lautsch, Brenda:

“Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.56, No.1, 2002, ss.23-43

Lee, Chang,
Patrick J. Moreo:

“What do Seasonal Lodging Operators Need to Know About Seasonal Workers ?”; **International Journal of Hospitality Management**, Vol.26, No.1, 2007, ss.148–160.

Lee, Thomas W., v.d.:

“Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Organizational Entry Processes”, **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, ss.15-32.

Lepak, David P v.d.:

“An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employee’s”, **Human Resource Management**,

Vol.46, No.2, 2002, ss.223-246.

Lepak, David,
Scott Snell:

“The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development” **Academy of Management Review**, 1999, Vol.24, No.1, ss.31-48.

Levy, Paul E.,
Jane Williams:

“The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.No.1, 1998, ss.53-65.

Lipietz, Alan:

“Behind the Crisis: The Exhaustion of a Regime Accumulation. A “Regulation School” Perspective on Some French Empirical Works”, **Review of Radical Political Economics**, Vol.18, No.1-2, 1986, ss.13-32.

Locke, Edwin A.,
Gary Latham,
Miriam, Erez:
Lok, Peter,
John Crawford:

“The Determinants of Goal Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.13, No.1, ss.23-39.

“The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison”, **Journal of Management Development**, Vol.23, No.4, 2004, ss.311-338.

Lok, Peter,
John Crawford:

“Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.8, 1998, ss.594-613.

- Looise, Jan C.,
Maarten Van Riemsdijk,
Frans De Lange:
“Company Labour Flexibility Strategies in The Netherlands: An Institutional Perspective”, **Employee Relations**, Vol. 20, No.5, 1998, ss.461-482.
- Louw, Erik,
Paul De Vries :
“Working at Home: The Dutch Property Dimension”, **Planning, Practice & Research**, Vol.17, No.1, 2002, ss.17-30
- Lucero, Margaret,
Robert Allen:
“Employee Benefits: A Growing Source of Psychological Contract Violations”, **Human Resource Management**, Vol.33, No.3, 1994, ss. 425-446.
- Lyman W. Porter, v.d.:
“Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 1974, Vol.59, No.5. ss.603-609.
- Major, Debra A.,
Jennifer M. Venice,
Wendall Joice:
“Telework as a Dependent Care Solution: Examining Current Practice to Improve Telework Management Strategies”, **The Psychologist Manager Journal**, Vol.11, No.1, 2008, ss.65-91.
- Manfred, Fuchs:
“Changing Employment Relations, New Organizational Models and the Capability to Use Idiosyncratic Knowledge”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.26, No.2, 2002, ss.157-164.
- Marangoni, Giandemetrio,
Stefano Solari:
“Flexible Specialization 20 Years On: How the Good Industrial Districts in Italy Have Lost Their Momentum”, **Competition&Change**, Vol.10, No.1, 2006, ss.73-87.

- Marshall, M.G.: “Flexible Specialization, Supply-Side Institutionalism and the Nature of Work System”, **Review of Social Economy**, Vol.57, No.2, 1999, ss.199-219.
- Mathieu, John,
Dennis Zajac: "A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108, 1990, ss.171-194.
- Mattis, Mary C.: “New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities”, **Human Resource Planning**, Vol.13, No.2, 1990, ss.133-146.
- Maurer, Todd J.,
Beverly A. Tarulli: “Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employee’s”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.1, 1994, ss.3-14.
- Maxwell, Gillian,
Gordon Steele: “Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospital**, Vol.15, No.7, 2003, ss.362-369.
- McClurg, Lucy Newton : “Organizational Commitment in the Temporary Help Service Industry”, **Journal of Applied Management Studies**, Vol.8, No.1, 1999, ss.5–26.
- McDonald, David J.,
Peter Makin: “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership and Organizational Development**

- Journal**, Vol.21, No.2, 2000, ss.84-91.
- McGee, Gail W.,
Robert.C. Ford: “Two Dimension of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, No.4, 1987, ss.638-642.
- McGunningle, Peter,
Stephanie Jameson: “HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment”, **Employee Relations**, Vol.22, No.4, 2000, ss.403–422.
- McInnis, Kate J.,
John P. Meyer,
Susan Feldman: “Psychological Contracts and Their Implications for Commitment: A Feature Based Approach”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.74, No.3, 2009, ss.165-180.
- McDonald, David,
Peter Makin: “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.21, No.2, 2000, ss.84-91.
- McGuire, Jean, Joseph Liro, “Flexible Work Schedules, Work Attitudes, Perceptions of Productivity”, **Public Personnel Management**, Vol.15, No.1, 1986, ss.65–73.
- Meulders, Daniel,
Luc Wilkin: “Labour Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept”, **Labour and Society**, Vol.12, No.1, 1987, ss.3-17.
- Meyer, John,
Natalie. Allen: **Commitment in the Workplace Theory, Research and Application**, Sage Publication, 1997, London.
- Meyer, John, “Testing the Side-Bet Theory of Organizational

- Natalie Allen: Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, No.3, 1984, ss.372–378.
- Meyer, John, v.d.: “Organizational Commitment and Job Performance: It’s the Nature of the Commitment That Counts”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No.1, 1989, ss.152-156.
- Meyer, John,
Natalie Allen,
Ian R. Gellatly: “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.6, 1990, ss.710-730.
- Meyer, John,
Natalie Allen: “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, ss.61–89.
- Meyer, John,
Ramona Bobocel,
Natalie Allen : “Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre and Post–Entry Influences”, **Journal of Management**, Vol.17, No.4, 1991, ss.717–733.
- Meyer, John,
Nathalie Allen,
Catherine A. Smith: “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and A Three Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.538-551
- Meyer, John,
Catherine Smith: “HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.17, No.4, 2000, ss.319–

331.

- Meyer, John,
Lynne Herscovitch: “Commitment in the Workplace toward a General Model”, **Human Resource Management Review**, Vol. 11, No. 2001, ss.299-326.
- Meyer, John, v.d. : “Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis Antecedents, Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, No.1, 2002, ss.20-52.
- Meyer, John,
Natalya Parfyonova : “Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization”, **Human Resource Management Review**, Vol.20, No.4, 2010, ss.283–294.
- Michael, Orly,
Deborah Court,
Pinna Petal: “Job Stress and Organizational Commitment among Mentoring Coordinators”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 23, No.3, 2009, ss.266-288.
- Mitchie, Jonathan,
Maura Sheehan Quinn: “Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance”, **British Journal of Management**, Vol.12, No.2, ss.287-306.
- Morley, Michael,
Patrick Gunnigle,
Noreen Haraty: “Developments in Flexible Working Practices in the Republic of Ireland”, **International Journal of Manpower**, Vol.16, No.8, 1995, ss.38-58.
- Moorman, Robert H.,
Brian P. Niehoff, “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job

- Dennis W. Organ: Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3, 1993, ss.209-225.
- Mokhtarian, Patricia,
Ilan Salomon,
Sangho Choo: “Measuring the Measurable: Why Can’t We Agree On the Number of Telecommuters in the U.S.?”, **Quality&Quantity Journal**, Vol.39, No.4, 2005, ss.1114-1134.
- Morley, Michael,
Patrick Gunnigle,
Noreen Haraty: “Developments in Flexible Working Practices in the Republic of Ireland”, **International Journal of Manpower**, Vol.16, No.8, 1995, ss.38-58.
- Mowday, Richard T.: “Reflections on the Study & Relevance of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.4, 1998, ss.387-401.
- Nardone, Thomas: “Part-Time Employment: Reasons, Demographics and Trends”, **Journal of Labour Research**, Vol.16, No.3, 1995, ss.275-291.
- Natham, Barry,
Allan Mohrman,
John Milliman: ”Interpersonal Relations As a Content for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study”, **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.2, 1991 ss.352–369.
- Natti, Jouko: “Flexibility, Segmentation and Use of Labour in Finnish Retail Trade”, **Acta Sociologia**, Vol.33, No.4, 1990, ss.373-382.

- Nesbit, Paul L.: “The Utilization of Part-Time and Casual Work for Managers, Professionals, General and Administrative Staff in Large Australian Organizations”, **Management Research News**, Vol.29, No.6, 2006, ss.326-333.
- Nesbit, Paul L.: “HRM and The Flexible Firms with High Performance Work Cultures Utilize Peripheral Work Arrangements?”, **International Journal of Employment Studies**, Vol.13, No.2, 2005, ss.2-15.
- Nesheim, Tornstein: “Short-term Hires and the Leasing of Personnel in Norwegian Firms: Promoting Numerical Flexibility and Stability”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.19, No.3, 2003, ss.309-331.
- Ngo, Hang Yue,
Anita Wing-Ngar Tsang: “Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women“, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.6, No.3, 1998, ss.251–266.
- Noe, Raymond A.,
Steffanie L. Wilk:
.
“Investigation of the Factors that Influence Employees’ Participation in Development Activities”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.2, 1993, ss.291-302.
- Nouris, Marija: **SPSS 16,0 Statistical Procedures Companion**, Prentice Hall, 2008.
- O’Reilly Charles, “Organizational Commitment and Psychological

- Jennifer. Chatman: Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, ss.492-499.
- Organ, Dennis,
Katherine Ryan: “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, Vol.48, No.4. 1995, ss.775-802.
- Oke, Adegoke,
Morenke Idiagbon-Oke: “Implementing Flexible Labour Strategies: Challenges and Key Success Factors”, **Journal of Change Management**, Vol.7, No.1, 2007, ss.69-87.
- O'Reilly, Charles,
Jennifer Chatman: “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, ss. 492-499.
- O'Reilly, Jacqueline: “Banking on Flexibility: A Comparison of the Use of Flexible Employment Strategies in the Retail Banking Sector in Britain and France”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 3, No.1, 1992, ss.35-58.
- Ozaki, Muneto: **Negotiating Flexibility, The Role of the Social Partners and the State**, 2. Bask1, International Labour Office, Geneva, 2000.
- Ozaki, Muneto: “Labour Relations and Work Organizations in Industrialized Countries“, **International Labour Review**, Vol.135, No.1, 1996, ss.37-58.

- Öngen, Tülin: “Sınıf Mücadelesi Rejimi Olarak Esneklik”, **Petrol İş Sendikası 95–96 Yıllığı**, ss.829-841.
- Özçelik, Oya: “Eğitim ve Geliştirme”, Cavide Uyargil, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Beta, İstanbul, 2008.
- Paad, Tiju, v.d.: “Labour Market Flexibility and Migration in the Baltic States: Macro Evidences”, **5th EU Framework Programme Project**, Tartu University Press, 2003.
- Parasız, M. İlker: **İktisadın ABC’si**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 4. Baskı, Bursa, 2000.
- Pare, Guy,
Michael Tremblay: “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions”, **Group and Organization Management**, Vol.32, No.3, 2007, ss.326-357.
- Parks, Susan: “Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Contexts”, **Monthly Labor Review**, Vol.118, No.5, 1995, ss.18-28.
- Paul, Robert,
James Townsend: “Managing the Contingent Workforce: Gaining the Advantages, Avoiding the Pitfalls”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.11, No.4, ss.239-252.
- Pearce, Jone: “Toward an Organizational Behavior of Contract

- Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.5, 1993, ss.1082-1096.
- Pierce, Jone,
Ron Dunham: “The 12 Hour Work Day, A 48-Hour, Eighty Day Week”, **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.5, 1992, ss.1086-1098.
- Pierce, John L.,
Randall Dunham: “Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences”, **Journal of Management**, Vol.13, No.1, 1987, ss.163-178.
- Pierce, John L.,
Candace Furo : “Employee Ownership: Implications for Management”, **Organizational Dynamics**, Vol.18, No.1, 1990, ss.32-43.
- Polivka, Anna,
Thomas Nardone: “On the Definition of Contingent Work”, **Monthly Labor Review**, Vol.112, No.12, 1989, ss.9-16.
- Ponzellini, Anna M.,
“Innovation in Pay Policies between Industrial Relations and Human Resource Management”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.2, 1992, ss.211-223.
- Powell, Deborah M.,
John P. Meyer: “Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.65, No.4, 2004, ss.157-177.
- Powell, N. Gary:
“One More Time: Do Female and Male Managers Differ”, **Academy of Management Executive**, Vol.4,

No.3, 1990, ss.68-75.

Poyraz, Ercan:

6111 Sayılı Torba Yasadaki Değişikliklerle İş Hukuku, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.

Procter, Stephen,
Stephen Ackroyd:

“Flexibility”, **Contemporary Human Resource Management**, Ed. Tom Redman, Adrian Wilkonson, Prentice Hall, Second Edition, 2006.

Randall, Donna M.:

“Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, ss.460-471.

Randall, Donna M.:

“The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.11, No.3, 1990, ss.361-378.

Reichers, Arnon E.:

“A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985, ss.465-476.

Reilly, Peter A.:

“Balancing Flexibility-Meeting the Interests of Employer and Employee”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.7, No.1, 1998, ss.7-22.

Riley, Michael,
Andrew Lockwood:

“Strategies and Measurement for Workforce Flexibility: An Application of Functional Flexibility in a Service Setting”, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.17,

No.4, 1997, ss.413-419.

Ronen, Simcha,
Somphia B. Primps:

“The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcome”, **Academy of Management Review**, Vol.6, No.1, 1981, ss.61-74.

Rosenblatt, Zehava,
Ayalla Ruvio :

“A Test of Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, No.7, 1996, ss.587–605.

Rousseau, Denise :

“Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, No.4, 2001, ss.511-541.

Rousseau, Denise :

“Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.2, No.2, 1989, ss.121-139.

Rusbult, Carly E.,
Dan Farrell:

“A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Cost, Alternatives and Investment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.3, 1983, ss.429-438.

Rönnar, Mia:

“The Managerial Prerogative and the Employee’s Duty to Work: A Comparative Study of Functional Flexibility in Working Life”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.15, No.3,

2004, ss.451-458.

- Sanchez, Angel M., v.d. : “Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance”, **Personnel Review**, Vol.36, No.1, 2007, ss.42-64.
- Scandura, Terri A,
Melenni J. Lankau : “Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.3, 1997, ss.377-391.
- Scholl, Richard W. : “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force”, **Journal of Management Review**, Vol.6, No.4, 1981, ss.589–599.
- Schwenk, Charles: “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.2, 1986, ss.298-310.
- Sheldon, Mary: “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No.2, 1971, ss.143-150.
- Shore, Lyne McFarlane,
Sandy J. Wayne: “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.5, 1993, ss.774-780.
- Seyler, Dian, v.d.: “Factors Affecting Motivation to Transfer Training”, **International Journal of Training and Development**

Vol.2, No.1, 1998, ss.1-16.

Shaiken, Harley,
Stephen Herzenberg,
Sarah. Kuhn:

“The Work Process under More Flexible Production”,
Industrial Relations, Vol. 25, No.2, 1986, ss.167-183.

Sims, Ronald:

“Human Resource Management’s Role in Clarifying
the New Psychological Contract”, **Human Resource
Management**, Vol.33, No.3, 1994, ss.373-382.

Simpkin, Gay:

“Putting Regulation Theory to Work in Industrial
Relations”, **New Zealand Journal of Employment
Relations**, Vol.31, No.2, 2006, ss.1-7.

Sinclair, Robert R.,
James Martin,
Robert Michael:

“Full-Time and Part-Time Subgroups in Job Attitudes
and Demographics Characteristics”, **Journal of
Vocational Behavior**, Vol.55, No.3, 1999, ss.351-354.

Singh, Val,
Susan Vinnicombe:

“Gendered Meanings of Commitment from High
Technology Engineering Managers in United Kingdom
and Sweden”, **Gender, Work and Organization**,
Vol.7, No.1, 2000, ss.1–19.

Somers, Mark John :

“A Test of Relationship Between Affective and
Continuance Commitment Using Non-Recursive
Models”, **Journal of Occupational and
Organizational Psychology**, Vol.66, No.2, 1993,
ss.185–192.

Staufenbiel, Thomas,
Cornelius Konig:

“A Model for the Effects of Job Insecurity on
Performances, Turnover Intentions and Absenteeism”,

Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.83, No.1, 2010, ss.101-117.

Starkey, Ken,
Christopher Barnatt:

“Flexible Specialization and Reconfiguration of Television Production in the UK”, **Technology Analysis&Strategic Management**, Vol.19, No.3, 1997.

Stewart, Andrew,
Leah Spatz:

“Flexibility in the Workplace: Some Preliminary Findings”, **International Journal of Employment Studies**, Vol.1, No.1, 1993, ss.102-112.

Suliman, Abubakr:

“Is It Really a Mediating Construct?”, **Journal of Management Development**, Vol.21, No.3, 2002, ss.170-183.

Sverke, Magnus,
Johnny Hellgren:

“The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of A New Millennium”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.51, No.1, 2002, ss.23-42.

Tannenbaum, Scott I., v.d.:

“Meeting Trainees’ Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self Efficacy, and Motivation” **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991, ss.759-769.

Tansky, Judith W.,
Debra J. Cohen:

“The Relationship between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.3, 2001, ss.315-

326.

- Taylor, Susan v.d. : “Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, No.4, 1995, ss.495-523.
- Thorstension, Todd J.: “Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta-Analytic Review”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, No.2, 2003, ss.151-177.
- Thurman, Joseph,
Gabriele Trah: “Part-time Work in International Perspective”, **International Labour Review**, Vol. 129, No. 1, 1990, ss.23-38.
- Tilly, Chris: “Reasons for the Continuing Growing of Part Time Employment”, **Monthly Labor Review**, Vol.114, No.3, 1991, ss.10-19.
- Travis, Michelle: “What a Difference a Day Makes or Does it? Work-Family Balance and The Four-Day Work Week”, **Connecticut Law Review**, Vol.42, No.4, 2010, ss.1223-1265.
- Treu, Tziano: “Labour Flexibility in Europe" **International Labour Review**, Vol.131, No.4–5, 1992, ss.497-512.
- Torka, Nicole: “A Typical Employment Relationships and Commitment: Wishful Thinking and HR Challenge”, **Management Review**, Vol.15, No.3, 2004, ss.324-343.

- Torlak, Gökhan: “Understanding the Nature of Transition of Organizational Forms in the Contemporary World”, **Journal of Economic and Social Research**, Vol.4, No.2, ss.27-51.
- Tuncay, Can: “İş Kanunu Tasarısı’ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi”, **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.8, Sayı.29, 2003, ss.56–75.
- Tuncay, Can: **Çalışma Hayatında Esneklik**, Mess Yayınları, Yayın. No.222, Kasım 1995.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu: “Çalışma Hayatında Esneklik“, **TİSK İnceleme Yayınları**, No 136, 1999.
- Twinaime, Linda J., Maria Humphries, Kate Kearins: “Flexibility on Whose Terms?”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 19, No.3, 2006, ss.335-355.
- Tziner, Aharon, Gary P. Latham: “The Effect of Appraisal Instrument, Feedback and Goal Setting on Worker Satisfaction and Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No.2, 1989, ss.145–153.
- Uçkan, Banu: “Geçici İstihdam Büroları ve CIETT”, **TİSK İşveren Dergisi**, Cilt.XL, No.8, 2002, ss.27-29.
- Uyargil, Cavide : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008.

- Uyargil, Cavide : “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil, v.d.,, 3.Baskı, Beta, İstanbul, 2008, s.245.
- Valverde, Maria,
Olga Tregaskis,
Chris Brewster: “Labor Flexibility and Firm Performance”, **IAER**, Vol.6, No.4, 2000, ss.649-661.
- Van Der Velde, Mandy,
Peter Van Den Berg: “Managing Functional Flexibility in a Passenger Transport Firm”, **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.4, 2003, ss.45-56.
- Varona, Federico: “Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three of Guatemalan Organizations”, **The Journal of Business Communication**, Vol.33, No.2, 1996, ss.111-140.
- Vega, Arturo,
Michael Gilbert: “Longer Days, Shorter Weeks: Compressed Work Week in Policing”, **Public Personnel Management**, Vol.26, No.3, 1997, ss.391–402.
- Villegas, Gisela Schneider: “Homework: A Case of Social Protections”, **International Labour Review**, Vol.129, No.4, 1990, ss.423–440.
- Voudouris, Irini: “The Co-Evolution of Functional and Numerical Flexibility: Do Technology and Networking Matter?”, **New Technology Work and Employment**, Vol. 22, No.3, 2007, ss.224-245.
- Wahn, Judy: “Organizational Dependence and the Likelihood of

- Complying with Organizational Pressures to Behave Unethically”, **Journal of Business Ethics**, Vol.12, No.3, 1993, ss.245-251.
- Wallace, Jean E.: “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, No.2, 1995, ss.228-255.
- Walsh, Janet: “Experiencing Part-Time Work: Temporal Tensions, Social Relations and the Work-Family Interface”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.45, No.1, 2007, ss.155-157.
- Wasti, Arzu, Özge Can: “Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçede Geçerlemesi, **15. Ulusal Yönetim Kongresi ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, 25–27 Mayıs 2007, ss.735–744.
- Wasti, Arzu : “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.21, 1. Basım, Ağustos 2000.
- Wheeler, Anthony R, Ronald M. Buckley: “Examining the Motivation Process of Temporary Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, No.5, 2001, ss.339-354.
- Whiting, Hal J., “The Performance Appraisal Congruency Scale: An

- Theresa Kline,
Lorne M. Sulsky: Assessment of Person-Environment Fit”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.57, No.3, 2008, ss.223-236.
- Whiting, J., Hal,
Theresa Kline: “Testing a Model of Performance Appraisal Fit Attitudinal Outcomes”, **The Psychologist Manager Journal**, Vol.10, No.2, 2007, ss.127-148.
- Wiener, Yoash : “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, ss.418–428.
- Williams, Lary J.,
Stella E. Andersen: “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, Vol.17, No.3, ss.601–617.
- Williams, Jane R.,
Paul Levy: “Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions”, **Journal of Business and Psychology**, Vol.14, No.3, 2000, ss.501-513.
- Williams, Fiona: “Social Relations, Welfare, the Post-Fordism Debate”, **Towards a Post-Fordism Welfare State**, Ed. R. Burrows, B. Loader, Routledge, 2004.
- Yavuz, Arif: “Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri”, **Mercek Dergisi**, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları, Yıl.4, Sayı.15, 1999, ss.88-95.

- Yavuz, Arif: **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995.
- Ying, Lee H.,
Kamarul Z. Ahmad: “The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Job Performance”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.30, No.1, 2009, ss.53-86.
- Yue-Ngo, Hang,
Anita Wing,
Ngar Tsang: “Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.6, No.3, 1998, ss.251-265.
- Zaccaro, Stephen,
Gregory H. Dobbins: “Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidences for Differences among Multiple Attachments”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 10, No.3, 1989, ss.267-273.
- Zedeck, Sheldom,
Susan Jackson,
Elisabeth Summers: “Shift Work Schedules, Their Relationship to Health, Adaptation, Satisfaction and Turnover Intention”, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.2, 1983, ss.297–310.
- Zijl, Marloes De Graaf,
Ernest E. Berkhout: “Temporary Agency Work and the Business Cycle”, **International Journal of Manpower**, Vol.28, No.7, 2007, ss.539-556.

Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı

İnternet Sayfası

Turizm İşletmeli Belgeli Tesisler,

(Çevrimiçi)

www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-37252/turizmtesisleri-islemleri.html, 2010.

Erişim tarihi: Ağustos 2010

Canadian Telework Association, “About Telework”,

(Çevrimiçi)

<http://www.ivc.ca/definition.htm>

Erişim tarihi: 06 Haziran 2011.

Europa, “Telework”,

(Çevrimiçi)

[http://www.europa.eu/legislation_summaries/employment_and social policy/employment rights and work organization.](http://www.europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organization/)Erişim tarihi: 06 Haziran 2011

EKLER

ANKET

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki bu anket İstanbul Üniversitesi'nde yürütülen bir doktora çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. **Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan ifadelerin samimiyetle cevaplanması ve eksik bırakılmamasıdır.** Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından anket formlarına isim ve soyadı yazılması gerekli değildir. Araştırmacı dışında hiç kimse cevapları görmeyecek ve değerlendirmeyecektir. Çalışmaya katılarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Banu Saadet ÜNSAL AKBIYIK,
İstanbul Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ BELİRTİLEN İFADELERE NE DERECE KATILDIĞINIZI İLGİLİ KUTUYU DAİRE İÇİNE ALARAK BELİRTİNİZ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Oldukça katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Çalışmakta olduğum otelde, işgören temin ve seçim sisteminin tarafsız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2.Çalışmakta olduğum otelin, iş başvuruları arasındaki en uygun adayı işe almak için her türlü çabayı sarf ettiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5	6
3.Çalışmakta olduğum otelde, işe alma kararlarında adam kayırmacılık olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
4.Çalışmakta olduğum otelde, işe alım kararları/işgücü planlamasının daha çok sezonu kurtarmaya yönelik olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
5.Çalışmakta olduğum otelde, işe yeni başlayan çalışanlara işlerini daha iyi kavrayabilmeleri için verilen eğitimlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
6.Çalışmakta olduğum otelde, tüm çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5	6
7.Çalışmakta olduğum otelde, eğitime ihtiyaç duyduğumda bunu müdürümle konuşabileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6

8.Çalışmakta olduğum otelde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem verildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
9.Çalışmakta olduğum otelde, verilen eğitim sonucu işlerimi daha iyi yaptığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10.Çalışmakta olduğum otelin, beceri ve yeteneklerimi geliştirmem açısından bana destek olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
11.Çalışmakta olduğum otelde, düzenlenen eğitim programlarındaki eğiticilerin işlerinde başarılı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
12.Çalışmakta olduğum otelde, performansımın neye göre değerlendirildiğini biliyorum.	1	2	3	4	5	6
13.Çalışmakta olduğum otelde, performans durumum hakkında düzenli olarak bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
14.Çalışmakta olduğum otelde, performans standartlarının oldukça iyi belirlendiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15.Çalışmakta olduğum otelde, performansımı nasıl geliştirebileceğim konusunda bana gerekli desteğin verildiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5	6
16.Çalışmakta olduğum otelde, performans değerlendirmenin üstlerim için sadece form doldurmaktan ibaret olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
17.Çalışmakta olduğum otelde, çalışanların performansını belirlemek için büyük çaba harcadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
18. Çalışmakta olduğum otelde, aldığım ücretin yaptığım işin tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
19. Çalışmakta olduğum otelde, aldığım ücreti bu otelde benzer işleri yapanlarla karşılaştırdığımda adil buluyorum.	1	2	3	4	5	6
20. Çalışmakta olduğum otelde, aldığım ücreti diğer otellerde benzer işi yapanlarla karşılaştırıldığında adil buluyorum.	1	2	3	4	5	6
21.Çalışmakta olduğum otelden aldığım sosyal yardımları (yemek, ulaşım hizmetleri, özel sağlık sigortası, aile ve çocuk yardımları v.b.) yeterli ve cazip buluyorum.	1	2	3	4	5	6

22.Çalışmakta olduğum otelde, ücret eklerinin (ikramiye, prim, yolluk, kardan pay alma, sosyal yardımlar, v.b.) adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
23.Çalışmakta olduğum otelde, verilen ödüllerin çalışanları teşvik ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
24.Çalışmakta olduğum otelde, işe alınacak kişilerin uzun vadede kalıcı olmalarının beklendiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
25.Çalışmakta olduğum otelde, çalıştığım süre boyunca iş güvencem olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
26.Çalışmakta olduğum otelde, yasalara uygun koşullarda istihdam edildiğime inanıyorum.	1	2	3	4	5	6

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ BELİRTİLEN İFADELERE NE DERECE KATILDIĞINIZI İLGİLİ KUTUYU DAİRE İÇİNE ALARAK BELİRTİNİZ.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.İstesem de şu anda çalıştığım otelden ayrılmam çok zor olur.	1	2	3	4	5	6
2.Şu anda çalıştığım otelden ayrılmaya karar verecek olursam hayatımda çok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5	6
3.Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten dolayı bu otelde çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6
4.Fazla iş alternatifim olmadığı için çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6
5.Çalıştığım otelden ayrılacak olursam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	1	2	3	4	5	6
6.Bu otele bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6
7. Şu andaki işimde kalmak için ahlaki bir zorunluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
8. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım otelden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
9.Çalıştığım otelden hemen ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5	6
10.Çalıştığım otel bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5	6

11.Çalıştığım oteldeki kişilere karşı yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5	6
12.Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6
13. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5	6
14.Çalıştığım otelin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
15.Çalıştığım bu otelde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
16.Çalıştığım bu otele kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
17.Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5	6
18.Bu otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6

Cinsiyetiniz:	Kadın () Erkek ()
Yaşınız:	(lütfen belirtiniz)
Medeni durumunuz:	Evli () Bekar ()
En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:	Yüksek lisans/Doktora (), Üniversite () Yüksekokul () Lise () Ortaokul () İlkokul ()
Eğitim süreciniz boyunca turizm eğitimi aldınız mı?	Evet () Hayır ()
Bu sektörde (turizm) ne kadar zamandır çalışmaktasınız?	() yıl () ay
Şu anda bulunduğunuz görevde ne kadar zamandır çalışmaktasınız?	() yıl () ay
Ne kadar zamandır bu otelde çalışmaktasınız?	() yıl () ay
Bu otelde görev aldığınız departman:	Ön Büro (), Kat Hizmetleri (), Yiyecek-İçecek () Muhasebe-Finansman () Diğer.....(lütfen belirtiniz)
Bu oteldeki göreviniz:	Üst düzey yönetici (), Departman müdürü (), Çalışan (), Stajyer(), Diğer(lütfen belirtiniz)
Bu oteldeki görevinizdeki çalışma biçiminiz:	Tüm yıl çalışıyorum () Mevsimsel/Sezonluk çalışıyorum ()

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Banu Saadet Ünsal Akbıyık 1971 yılında İstanbul’da doğdu. 1995 yılında Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümünden mezun oldu. 1996–1997 yılları arasında İsviçre’de, Swiss Hotel Management School’da Otel Yönetimi üzerine lisans sonrası diploma programını tamamladı. 1996–2002 yılları arasında yurtiçi ve yurtdışında turizm sektöründe çalıştı. 2002 yılında İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında başladığı yüksek lisans eğitimini “Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Denetim Odağı Açısından İncelenmesi: Muğla Yöresinde Beş, Dört ve Birinci Sınıf Tatil Köylerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans teziyle 2005 yılında bitirdi. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında doktora eğitimine başladı.

2003 yılında Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği Bölümü’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlayan Banu Saadet Ünsal Akbıyık, 2005 yılında itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında aynı görevine devam etmektedir.