

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**İSTİHDAMIN KAYIP YÜZÜ:
ALT İŞVERENDE ÇALIŞAN İŞÇİLER VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK
(İKİ KAMU KURUMU ÖRNEĞİNDE)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Harun Türker KARA**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nail ÖZTAŞ**

Ankara - 2013

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**İSTİHDAMIN KAYIP YÜZÜ:
ALT İŞVERENDE ÇALIŞAN İŞÇİLER VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK
(İKİ KAMU KURUMU ÖRNEĞİNDE)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Harun Türker KARA**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nail ÖZTAŞ**

Ankara - 2013

ONAY

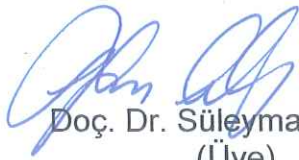
Harun Türker Kara tarafından hazırlanan "İstihdamın Kayıp Yüzü: Alt İşverende Çalışan İşçiler ve Örgütsel Bağlılık (İki Kamu Kurumu Örneğinde)" başlıklı bu çalışma, 14/02/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Metin TOPRAK
(Başkan)



Doç. Dr. Nail ÖZTAŞ
(Danışman)



Doç. Dr. Süleyman ÇELİK
(Üye)

ÖNSÖZ

Bilimsel bilgi gözlemlerin varsayımlara dönüştürülmesi ve bu varsayımların test edilmesi ile oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle bir bilginin bilimsel olması onun sınanması ile mümkündür.

Ülkemizde çalışma hayatı çalışanların katkıları ile bilimsel test uygulanmasına açık birçok fikir ile doludur. Bu fikirlerin sınanması bilimsel bilginin gelişimine büyük katkılar sağlayacaktır. Bu tez örgütlerin temel işlevleri dışındaki faaliyetlerde görev alan çalışanların örgüte bakışlarına olan merakımı bilimsel olarak gidermem noktasında önemli bir dönüm noktası olacaktır.

Yönetim bilimi çalışanların test edilmiş varsayımları ile gelişecek ve çalışanlara daha sağlıklı bir çalışma ortamı sunulmasına katkıda bulunacaktır. Bu çerçevede bilimsel çalışmaya yönelmem ve bu isteğimi sürdürmemde katkıda bulunan başta eşim Sümeyra olmak üzere tüm aile fertlerime; hocalarım Doç. Dr. Nail Öztaş, Muzaffer Şenel ve Prof. Dr. Metin Toprak'a ve anket çalışmamda katkıda bulunan TÜBİTAK Genel Sekreteri Ogün BAHADIR, TCMB Yayın Danışmanı Nuri Aksu ve TÜBİTAK Uzmanı Melih Güneş'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMINA BAKIŞ

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖRGÜT KURAMLARI İLE İLİŞKİSİ	9
1.2.1. Örgüt İktisadî Yaklaşımı	10
1.2.2. Ağbağ Örgütler	12
1.2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	15
1.2.4. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	17
1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE İLİŞKİSİ.....	18
1.3.1. Temel Yetenekler ve Uzman Örgüt.....	18
1.3.2. Yalın Örgüt Yaklaşımı	19
1.3.3. Küçülme.....	21
1.3.4. Kıyaslama	22
1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ	23
1.4.1. Maliyetleri Azaltmak	23
1.4.2. Temel Yeteneklere Odaklanmak ve Tedarikçi Uzmanlığından Faydalanmak.....	24
1.4.3. Teknolojik Gelişmeler	25
1.4.4. Hizmet Kalitesini Geliştirme ve Süreç Yenileme Çalışmaları	25
1.4.5. Esnekliği Arttırmak ve Küçülme İhtiyacı	26
1.4.6. Riskleri Paylaşmak ve Azaltmak	27

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA RİSKLER.....	27
1.5.1. Temel Yeteneklerin Devri ve Kontrolü Kaybetme	28
1.5.2. Gizli Maliyetler ve Sözleşme Eksiklikleri	28
1.5.3. Çalışanlar Nedeniyle Oluşan Sosyal Risk.....	29
1.5.4 Ticari Sırların Korunamaması, Asil-Vekil Çatışması ve Ahlaki Risk	30
1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA AÇIK ÖRGÜT FONKSİYONLARI.....	30
1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA BAKIŞ

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	37
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	40
2.2.1. Allen ve Meyer Modeli	41
2.2.2. Diğer Örgütsel Bağlılık Modelleri	45
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık	45
2.2.2.1.1. Etzioni Modeli	46
2.2.2.1.2. Kanter'in Modeli.....	47
2.2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli	48
2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık	49
2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis (Yatırım) Modeli	50
2.2.2.2.2. Salancik'in Modeli.....	51
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	52
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ	53
2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar: Mikro Düzey- Kişisel Faktörler	54
2.3.1.1. Kişisel Özellikler	54
2.3.1.1.1. Yaş ve Kıdem	55
2.3.1.1.2. Cinsiyet	56
2.3.1.1.3. Medeni Durum.....	58
2.3.1.1.4. Eğitim	58
2.3.1.1.5. Kültürel Farklılıklar ve Değerler	59

2.3.1.2. İş Beklentileri	60
2.3.1.3. Psikolojik Sözleşme	61
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar: Meso Düzey- Örgütsel Faktörler	61
2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	62
2.3.2.2. Yönetim Anlayışı ve Liderlik	63
2.3.2.3. Örgüt Kültürü	63
2.3.2.4. Örgütsel Adalet	64
2.3.2.5. Örgütsel Destek	65
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar: Makro Düzey- Çevresel Faktörler	66
2.3.3.1. Profesyonellik	66
2.3.3.2. Sektörün Durumu ve İş Olanakları	67
2.3.3.3. Ulusal Kültür	68
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	69
2.4.1. Örgütte Kalma, Devamsızlık ve İşe Geç Kalma	69
2.4.2. Çalışan Devir Oranı	71
2.4.3. Performans	71
2.4.4. Stres	72
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZERLERİ	72
2.5.1. İşe Bağlılık ve İşkoliklik	73
2.5.2. Kariyere ve Mesleğe Bağlılık	74
2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına ve Gruba Bağlılık	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİNDE

(TÜBİTAK/ REKABET KURUMU)

ALT İŞVEREN ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	77
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	78
3.1.2. Evren ve Örneklem	78
3.1.3. Araştırmada Veri Toplama Aracı	79

3.1.4. Araştırmanın Uygulama Süreci	82
3.1.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması	82
3.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	83
3.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve İş Bilgilerine Yönelik Bulgular	84
3.2.1.1. Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri ..	84
3.2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Oluşturulması	86
3.2.2.1. Faktör Analizi	87
3.2.2.2. Güvenilirlik Analizi	89
3.2.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	91
3.2.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kişisel Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi	93
3.2.4.1. Yaş ve Örgütsel Bağlılık	94
3.2.4.2. Öğrenim Durumu ve Örgütsel Bağlılık	95
3.2.4.3. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık	97
3.2.4.4. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık	99
3.2.4.5. Hizmet Alanları ve Örgütsel Bağlılık	100
3.2.4.6. Çalışma Süresi (Kıdem) ve Örgütsel Bağlılık	102
3.2.5. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Soruların Değerlendirilmesi ve Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiler	104
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA FARKLI BİR KONU: ÇİFT ÖRGÜTLÜLÜK	107
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	141
Ek 1: Tübitak/ Rekabet Kurumu Alt İşveren Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Anketi	141
ÖZET	148
ABSTRACT	149

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
RK	: Rekabet Kurumu
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin testi
MSA	: Measure of Sampling Adequacy (Örneklem Yeterlilik Testi)
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
n	: Örneklem alınacak birey sayısı
Ort.	: Ortalama
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
sd	: serbestlik derecesi
Std.	: Standart
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	54
Tablo 2: KOLMOGOROV-SMIRNOV Z Analizi Sonuçları	83
Tablo 3: Anket Katılımcılarının Temel Demografik Bilgileri	85
Tablo 4: Anket Katılımcılarının Çalışma Süreleri.....	86
Tablo 5: Kmo ve Barlett's Testi Sonuçları	87
Tablo 6: Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları	90
Tablo 7: Ankete İlişkin Betimsel İstatistikler.....	91
Tablo 8: TÜBİTAK ve RK Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Ortalamaları	92
Tablo 9: Ankete İlişkin Betimsel İstatistikler.....	93
Tablo 10: Yaşa Göre Varyans Homojenliği	94
Tablo 11: Yaş ve Örgütsel Bağlılık ANOVA	95
Tablo 12: Öğrenim Durumuna Göre Varyans Homojenliği	96
Tablo 13: Öğrenim ve Örgütsel Bağlılık	97
Tablo 14: Cinsiyete Göre Varyans Homojenliği.....	98
Tablo 15: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık	98
Tablo 16: Medeni Duruma Göre Varyans Homojenliği	99
Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık.....	100
Tablo 18: Hizmet Alanlarına Göre Varyans Homojenliği	101
Tablo 19: Hizmet Alanları ve Örgütsel Bağlılık ANOVA	102
Tablo 20: Çalışma Sürelerine Göre Varyans Homojenliği Testi	103
Tablo 21: Çalışma Süreleri ve Örgütsel Bağlılık ANOVA	103
Tablo 22: Çalışma Süreleri ve Normatif Bağlılık Varyans Homojenliği Testi	104
Tablo 23: Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Kaynakları	104
Tablo 24: Duygusal Bağlılık Analizinde Elenen Sorular	105
Tablo 25: Devam Bağlılığı Analizinde Elenen Sorular.....	106
Tablo 26: Normatif Bağlılık Analizinde Elenen Sorular.....	106
Tablo 27: Bağlılık Boyutları Arası İlişki	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	40
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	41
Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	46
Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	49
Şekil 5: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı ...	70

GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş insanlardan oluşan toplumsal yapılardır. Bu yapılarda en önemli rol sosyal bir varlık olan “insan”a verilmiştir. Belirli amaçlar için bir araya gelen insanlardan oluşan örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi, örgütün amaç ve değerlerine bağlı olan çalışanların varlığı ile gerçekleşecektir. Bu noktada “çalışanın ahlaki veya duygusal gerekçelerle ya da maddi veya manevi zorunluluklar nedeniyle örgütün üyesi olarak kalma arzusu” olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık kavramı önem kazanmaktadır. Örgütler, çalışan devrinin yüksek olması halinde karşılaşılabilecek maliyetleri azaltmak, örgütün sürekliliğini sağlamak ve performansı üst noktalara taşıyabilmek için çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlamak durumdadırlar.

Örgütlerle ilgili yukarıda sayılan doğrular kamu ve özel örgüt yapıları için sıkça değerlendirilmiştir; ancak günümüzde yeni bir çalışma formu olarak ortaya çıkan alt işverenler kanalıyla çalışan insanların örgüte bakışlarının yeterince incelenmediği gözlemlenmiş, bu çalışanlar istihdamın kayıp yüzü olmuşlardır. Örgütlerin kendi uzmanlık alanları dışında, rekabet ve farklılık yaratmayan kısacası belki de örgütler için en sıkıcı işlerini yapan ve en zor ortamda çalışan bu işçiler, bu yeni çalışma formu ile mücadele etmek ve hayatlarını bu işleri sürdürerek kazanmak zorunda kalmışlardır. Peki, bu çalışanlar acaba örgütün bir parçası olabilmişler midir? Ya da örgüt yeterince onları sahiplenmiş midir? Bu çalışma genel olarak bu tür sorular ekseninde alt işveren çalışanlarının örgütlerine bakışını ortaya koyacaktır.

Ülkemiz kamu yönetiminde alt işverenlere ilişkin yasal çerçeve 4857 sayılı İş Kanunu ile 27 Eylül 2008 tarih ve 27010 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Alt İşverenlik Yönetmeliği ile çizilmiştir. İş Kanununun ikinci maddesi “...Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer

işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur...” denilmekte ve ilgili yönetmeliğin üçüncü maddesinde asıl işveren, “ ... İşyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işleri veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işleri diğer işverene veren, asıl işte kendisi de işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiyi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşları... ifade eder” şeklinde tanımlanırken, alt işveren ise, “...Bir işverenden, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan, bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran gerçek veya tüzel kişiyi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşları ... ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır.

İş Kanunu ve Alt İşverenlik Yönetmeliği kapsamında çizilen çerçeve ile bu çalışma formunun dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Koçel (2011:384) dış kaynak kullanımını örgütlerin kendilerine has yetenek ve becerileri ile sürdürebilecekleri temel işler dışında kalan işlerini uzman örgütler aracılığıyla sürdürmesi şeklinde tanımlamaktadır. Koçel tarafından yapılan tanımlamadaki “kendilerine has yetenek ve becerileri ile sürdürebilecekleri temel işler dışında kalan işler” kanun ve yönetmelikte alt işveren kavramı tanımlanırken kullanılan “yardımcı işler” ile benzeşmektedir. Yine Koçel tarafından belirtilen asıl işverenin “temel işler dışında kalan işlerini uzman örgütler aracılığıyla sürdürmesi” alt işverenlerin kanun ve yönetmelikte belirtilen “*uzmanlık gerektiren işlerde iş alan*” örgütler olması ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca çalışmanın ilerleyen kısmında dış kaynak kullanımının nedenlerinden biri olarak sayılacak teknolojik nedenler ilgili yönetmelikte de ele alınmıştır.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında kamu örgütleri birçok mal ve hizmet alımını ihale kapsamında dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmektedir. Kanun kapsamında ihaleyi kazanan yüklenici örgüt ile kamu örgütleri arasında bir dış kaynak kullanım ilişkisi oluşmaktadır. İhale kapsamındaki ilişkilerde mal ve hizmet alımı yapan kamu örgütü asıl işveren olarak kabul edilmektedir.¹

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca yayımlanan bir rapora göre² 2011 yılı itibarıyla kamu örgütlerinde yaklaşık 500 bin alt işveren çalışanı; TÜİK³ verilerine göre ise 3 milyonu aşkın kamu personeli bulunmaktadır. Buna göre kamuda çalışanların yaklaşık %15'lik kısmının alt işveren işçisi olarak çalıştığı görülmektedir.

Yukarıda değinildiği üzere alt işveren çalışanları asıl işlerde çalışmamaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca² yayımlanan rapordan anlaşılabileceği gibi temizlik, dağıtım ve güvenlik hizmetleri alanlarında; İlkör'ün (2011) belirttiği gibi ulaşım alanında kamu örgütlerinde alt işveren şirket işçisi çalıştırmak yaygındır.

İnsanların günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerinde çalışarak geçirdikleri dikkate alındığında; işyeri ile ilgili memnuniyetsizlik başta çalışanın kendisi olmak üzere aile, iş arkadaşları, çalıştığı örgüt gibi farklı tarafları olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle çalışanın örgüt ile ilişkisi örgüt üst yönetimi ve yasa yapıcılar tarafından dikkate alınması gereken bir unsur olarak kendisini göstermektedir. Örgütlerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri de işini mutlulukla yapan ve kendisini örgüte adayın çalışanların varlığıdır. Ancak uzman örgüt temelli alt işveren çalışanları görece düşük ücretlerle, en düşük devlet memuru

¹ Bu değerlendirmeye ilişkin detaylar için <http://www.ozdogrular.com/content/view/17840/> genel ağ sitesi ziyaret edilebilir. [Erişim Tarihi: 30 Ağustos 2012]

² Raporun tam hali kamuoyu ile paylaşılmamış olup; <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=haber&id=basin491> adresinden temel bilgiler edinilebilir. [Erişim Tarihi: 29 Ekim 2012]

³ <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10936> adresindeki tablolarda görülmektedir. Veriler TÜİK tarafından yayımlanan “Hanehalkı İşgücü İstatistikleri” bültenlerinde güncellenmektedir. [Veriler sürekli güncellenmektedir.]

maaşının altında bir ücretle, ve birçok refah koşulundan yoksun bir şekilde yaşamaktadırlar. Bu noktada çalışanların sorunlarının doğrudan kendilerine sorularak anlaşılması ve yerinde çözüm oluşturulması için çaba sarf edilmesi kritik öneme sahiptir. Bu şekilde alt işverenler çalışanlarına yönelik gerçekleştirilecek yasal ve yönetsel düzenlemelerde en önemli paydaş olan çalışanların göz ardı edilmemesine katkı sağlanacaktır.

Bununla birlikte, uzman örgüt bazlı bir çalışma yapısı olarak alt işveren örgütlerdeki çalışanların örgütlerine bakışlarının yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Kamu örgütlerinde destek hizmetleri olarak adlandırılabilir birçok “iş” yürüten ve çalışan sayısının %15’ini oluşturan bu grubun sorunlarının ele alınması asıl işveren açısından ve alt işveren açısından önem taşımaktadır.

Alt işveren şirketlerde çalışanların, üyesi oldukları örgüte ilişkin davranışları gözlemlenirse temel olarak bu şirketlerdeki çalışanların asıl işverende çalışıyormuş gibi bir davranış içinde oldukları gözlemlenebilir. Örneğin bu çalışanlar “ücretlerini ödeyen” şirkete değil, asıl işverene bağlılık gösterebilmektedirler. Yine aynı şekilde bu çalışanlar sigorta prim ödemeleri, izin gibi birçok sorunlarının çözümünde asıl işvereni muhatap görebilmektedirler. Çalışmada, gözlemlere dayanılarak yapılan bu çıkarım değerlendirilecektir.

Literatürde henüz kavramsallaştırılmamış olan çalışanların kendilerini birden fazla örgüte farklı düzeylerde de olsa bağlı görmesi durumu “çift örgütlülük” olarak adlandırılabilir. Alt işveren çalışanlarının kendilerini asıl işverenlerine de bağlı hissetmesi çift örgütlülük olarak adlandırılabilir bu duruma örnek teşkil edecektir.

Çift örgütlülük ülkemizde ana işverenin vakıf ve dernek gibi yan haklar sağlayan örgütler ile ilişkilendirilebilir. Ancak bu durumda yan hak sağlayan örgütlerin çalışanı değil; üyesi olunmaktadır. Bu duruma örnek olarak Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası ve Devlet

Liman ve Hava Meydanları Genel Müdürlüğünün yardımlaşma sandıkları gösterilebilir. Çalışanların üyesi olarak bulundukları sandıklar sağlık ve emeklilik yardımları ile ön plana çıkmaktadırlar.

Çift örgütlülüğün görülen yüzü ise daha çok sosyal baskılarla alt işverende çalışanların asıl işletmeyi sahiplenmesi olarak gerçekleşmektedir. Alt işveren şirket çalışanları, ücretlerini ve sigorta primlerini ödeyen şirkete bağlılık duymamakta ve çoğu maddi ve manevi olanağını kullanmasalar da asıl işletmeyi sahiplenmektedir. Çalışmanın amacı alt işveren çalışanlarının örgüte bakışlarının ortaya konularak ileride yapılacak çalışmalara yardımcı olmaktır. Çalışmanın temel varsayımı ise alt işveren çalışanlarının alt işveren örgütten ziyade asıl işverene bağlılık duyduğudur.

“İstihdamın Kayıp Yüzü: Alt İşverende Çalışan İşçiler ve Örgütsel Bağlılık (İki Kamu Kurumu Örneğinde)” tezinin konusu alt işveren şirketlerde çalışan işçiler ve onların örgüte bakışlarıdır. Bu bağlamda tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde alt işverenleşmeyi oluşturan yönetsel temeller dış kaynak kullanımı kavramı ekseninde ele alınacak; kavramın tanımı ve tarihçesi, örgüt kuramları ve yönetim stratejileri ile ilişkisi, dış kaynak kullanımının nedenleri, dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek sorunlar ve kamu yönetimindeki uygulamaları ile dış kaynak kullanım süreci ele alınacaktır. İkinci bölümde, alt işveren çalışanlarının örgüte bakışlarının ele alınmasında temel nokta olarak ele alınacak örgütsel bağlılık kavramı; tarihçesi, teorik temelleri, belirleyicileri, sonuçları ve benzerleri ile ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise kamu örgütlerinden seçilmiş bir örneklem ile kamu örgütlerinde alt işveren çalışanlarının örgütlerine bakışları Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen ve daha sonra revize edilen örgütsel bağlılık anketi ve bu ankete ilave edilen sorular ile ele alınacaktır. Alt işveren çalışanlarının örgüt ile ilişkilerinin ortaya konulması çalışmanın önemini teşkil edecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMINA BAKIŞ

Günümüzde gerek kamu gerek özel sektör örgütleri kendilerine rekabet avantajı sağlamak ve uzmanlaştıkları temel faaliyetlerine odaklanabilmek için dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Çeşitli nedenlerle artan dış kaynak kullanımı konunun yönetim bilimleri alanında son zamanlarda daha yoğun bir şekilde incelenmesine yol açmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımının tanımı ve tarihçesi, örgüt kuramları ve yönetim stratejileri ile ilişkisi, nedenleri, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunlar, kamu yönetimindeki uygulama süreci ele alınacaktır.

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Dış kaynak kullanımının temeli orta çağa kadar gitmektedir. Roma İmparatorluğu döneminde vergi toplama işinin verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için merkezi yönetim dışındaki birimlerce yürütülmesine olanak sağlanması (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 190) ve Osmanlı İmparatorluğunda toprak yönetimin merkezi yönetim dışındaki birimlerce yürütülmesi dış kaynak kullanımının ilk örneklerindendir.

Sanayi devrimi ile birlikte kamusal faaliyetlerin birçok alanında dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır. İngiltere’de yol çalışmaları gibi bayındırlık hizmetleri, hapishane yönetimi gibi güvenlik hizmetleri, atık maddelerin toplanması ve kamu gelirlerinin toplanması başta olmak üzere çeşitli kamu hizmetleri için dış kaynak kullanımına başvurulmuştur (Yavaş,2011:37). Avustralya’da posta hizmetlerinin yürütülmesi ve Fransa’daki demir yolu hizmetlerinin yürütülmesi de dış kaynak kullanımı aracılığıyla sağlanmıştır (Öztürk ve Özata, 2010: 66).

Amerika’da ise dış kaynak kullanımının geçmişı 20. yüzyılın başlarına kadar gitmektedir. 1920’lerden itibaren General Motors ve DuPont gibi dev özel sektör örgütlerinin dikey bütünleşme uygulamalarına gitmeleri ile dış kaynak kullanımının belirginleşmeye başladığı görölmektedir (Corbett, 2003:8 ve Yavaş, 2011: 38).

1970’li yıllara gelindiğinde ise ekonomik kriz nedeniyle örgütler verimliliklerini artırmak için farklı arayışlara yönelmişlerdir. Bu dönemde, Amerika’da bilgisayar şirketleri maaş ödeme hizmetlerini dış kaynak kullanarak yürütmüşlerdir (Özdemir, 2010:48). 1980’lerde çeşitli muhasebe hizmetleri ile devam eden bu uygulamalar daha sonra bilgi teknolojisi, veri ambarı yönetimi ve çağrı merkezi operasyonlarına doğru kaymıştır (Lei, 2007: 22). Bu çerçevede dikkat edilmesi gereken nokta, süreç içerisinde örgütlerin ana görevleri dışındaki alanlarda dış kaynak kullanımına yönelimlerinin artmasıdır. 1990’lardan sonra da dış kaynak kullanıma ilgi hızla artmış, konu akademik alanda da tartışılmaya başlamıştır.

Tarihi gelişimine kısaca baktığımız dış kaynak kullanımı günümüzde en çok kullanılan yönetim tekniklerinden bir tanesidir. Dış kaynak kullanımı örgütü tanımanın sonucunda gelişen bir yönetim tekniğidir. Ülgen ve Mirze (2007:395) dış kaynak kullanımını örgütün temel yeteneklerini geliştiren bir yöntem olarak görmektedirler.

Günümüzde bir örgütün ana faaliyet alanının dışına çıkması ve üretim sürecindeki çeşitli girdileri kendi içyapısı içerisinde sağlamaya çalışması başarısızlık için temel bir neden olarak kabul edilmektedir (Büber, 1999:50). Rekabetçi yapının oluşmasına engel olarak değerlendirilen bu durum nedeniyle örgütler faaliyet alanlarını belirli temel yetenekleri ile sınırlamayı ve diğer alanlarda dış kaynak kullanımına yönelmeyi tercih etmeye başlamışlardır.

Dış kaynak kullanımı, örgütün kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliğe sahip olduğu faaliyetlere odaklanmasına, diğer faaliyetleri ise

organizasyon dışındaki örgütler aracılığıyla sağlamasına olanak tanımaktadır (Büber, 1999:50). Örgütler değişen rekabet koşullarından etkilenmemek için dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005). Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker performansla doğrudan katkısı olmayan ikincil faaliyetlerin örgüt dışına aktarılmasının örgütlerde operasyonel başarıya katkı sağlayacağını belirtmiştir (aktaran Aktaş, 2005).

Ünlü işletme yönetimi dergisi Harvard Business Review tarafından etkin yönetim fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, 1988 yılında Wisconsin şirketinin tesis yönetiminin uzman bir örgüte devri ile gündeme gelmiş (Çoğan, 2006:37), kavramın adı bu uygulama ile “dış kaynak kullanımı (outsourcing)” olarak konulmuştur.

Literatürde dış kaynak kullanımının çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır; bunların bazılarına göre dış kaynak kullanımı:

- Örgüt içerisinde gerçekleştirilen bir operasyonun işi yapan insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme ile dış örgüte aktarılmasıdır (Quelin ve Duhamel, 2003).
- Örgütlerin sadece kendi sahip oldukları temel yetenek ve becerileri esas alan operasyonların dışındaki operasyonlarını örgüt dışında alanı ile uzmanlaşmış başka örgüt kanalıyla sürdürmesidir (Özbay, 2004:6).
- Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak için küçülmek, küçülerek örgütü ana amacı ekseninde büyütme amaçlarıyla maliyetleri azaltarak bazı fonksiyonların gerçekleşmesinde başka örgütlerden yararlanmaktır (Çoğan, 2006:37-38).
- Bir örgütün kendisine rekabet avantajı sağlamayan fonksiyonlarını örgüt dışı bir tedarikçi örgüte gerekli kalite ve standartlara uygun şekilde aktarmasıdır (Holcomb ve Hitt; 2007:465).
- Karahan (2009) tarafından çeşitli kaynaklardan derlenerek aktarıldığına göre outsourcing (dış kaynak kullanımı) terimi “outside resourcing”in kısaltılmasından türetilmiştir.

Görüldüğü gibi literatürde dış kaynak kullanımına ilişkin tanımlarda genel olarak aynı unsurlara değinilmiştir. Kısacası örgütün bazı fonksiyon ve süreçlerini dış bir örgüt eliyle yürütmesi dış kaynak kullanımının temelidir.

Dış kaynak kullanımı yoluyla örgüt kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanabilmekte, maliyetlerini düşürmekte, örgüt yapısının esnekliğini ve ürün kalitesini artırabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamasına giden örgütler yatırım riskini dağıtmış olmaktadır. Dolayısıyla örgütler için dış kaynak kullanımı yönteminin genel olarak avantajlı bir yöntem olduğu ifade edilebilir.

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖRGÜT KURAMLARI İLE İLİŞKİSİ

Örgüt kuramları, örgüte ilişkin kavramların anlaşılması için önemlidir. Sargut (2012) sosyal bilimlerde var olan, her kavramı kendi çıkarlarına uygun olarak tanımlama eğiliminin yönetim bilimi içinde bir handikap oluşturacağını belirtmekte ve bu nedenle kuram eksenli analiz yapmanın kavramların anlaşılması için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede modern bir yönetim uygulaması olan dış kaynak kullanımının örgüt kuramları ile ilişkisini ortaya koymak kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Diğer taraftan Koçel (2010: 347) her bir yönetim tekniği açıklanırken kuram bolluğundan kaçınılması ve kavramı en net ortaya koyan kuramların tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle çalışmamızın bu kısmında yerli literatürde dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirilen örgüt kuramları ele alınacaktır.

1.2.1. Örgüt İktisadı Yaklaşımı

Bu yaklaşım genel olarak iktisat ve yönetim teorilerinin birleştiği bir alan olarak kabul edilmektedir. İşlem maliyeti yaklaşımı ve asil – vekil modeli bu yaklaşımın iki temel noktasını teşkil etmektedir.

İşlem maliyeti yaklaşımı ile örgütün içi ve dışı bir birinden ayrılmakta ve örgüt dışına piyasa (pazar) adı verilmektedir. Bu yaklaşım, hangi işlemlerin örgüt içinde, hangilerinin piyasada gerçekleştirileceğine odaklanarak örgütlerin neden ve hangi işlemleri yapmak için var olduğu sorusuna cevap aramaktadır (Coase 1937).

Williamson (1975) örgüt dışındaki piyasa mekanizması ve örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı bir birlerine alternatif yönetim mekanizmaları olarak tanımlamakta ve her iki yapının gerekliliğine vurgu yaparak işlemlerin sonucun belirsiz olması, sıkça tekrar edilmesi ve transfer edilemeyen yatırımlar gerektirmesi halinde örgüt içi hiyerarşik yapının tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Barney ve Hesterly (2006) piyasa ve hiyerarşi mekanizmalarında karşılaşılan maliyetlere odaklanarak; piyasa mekanizmasında işlem yaparken fiyat, rekabet ve sözleşmelerin; örgüt içi hiyerarşi yapılarında işlem yaparken ise yönetici ve kontrol mekanizmalarının temel maliyet unsurları olarak yer aldığını belirtmiştir. İşlem maliyeti teorisi, örgütlerin üretim sürecini en az maliyet ile gerçekleştirmeye çalışacakları ve bu amaç için hiyerarşi ya da piyasa mekanizmasından birini tercih edecekleri varsayımlarına dayanmaktadır (Geyskeen vd. 2006: 523).

İşlem maliyeti yaklaşımın temellerini oluşturan Coase (1937) işlem maliyetini örgüt içinde gerçekleştirilen bir süreç ya da işlemin piyasada gerçekleşmesi halinde karşılaşılabilecek maliyet olarak tanımlamaktadır. Koçel (2010) işlem maliyeti yaklaşımını mal ve hizmetlerin değiş tokuş maliyetlerini minimize etmenin yollarını araştıran bir yaklaşım olarak tanımlanmakta; işlem

maliyeti yaklaşımı ile işlemlerin örgüt içinde yapılması ya da piyasadan tedarik edilmesi halinde katlanılacak maliyetlerin kıyaslanabileceğini belirtmektedir.

İşlem maliyeti yaklaşımı bir ürün ya da hizmetin örgüt tarafından kendi kaynakları ile üretilmesi ya da piyasa mekanizması içinde dış kaynak kullanılarak üretilmesi arasındaki tercihe odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu “bazı işlemlerin piyasada gerçekleştirilmesi” dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirilebilir. Dış kaynak kullanımı ile piyasadaki belirsizlikler nedeniyle örgüt, bazı maliyetlere katlanmak durumunda kalabilecektir. Bu tercih sonucunda katlanılan işlem maliyetlerinin bazıları aracılık hizmetleri, kira giderleri gibi açık olabilmekte iken, bazıları ise net olarak belirlenememektedir (Öztürk ve Özata, 2010: 80).

Dış kaynak kullanımı, işlem maliyeti yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde işlemlerin incelenmesi gerekmektedir.. İhtiyaç duyulan hizmet veya sürecin rutin olup olmaması, işlemin belirsizlik derecesi ve işlemin gerçekleşme sıklığı işlem maliyetlerini ve dış kaynak kullanımını belirleyen sebepler olarak ortaya çıkmaktadır (Meydan, 2010:4). İhtiyaç duyulan hizmet veya sürecin niteliksel özelliklerinin önemli olmadığı, belirsizlik derecesinin yüksek olduğu ve işlemlerin sık olarak gerçekleştiği durumlarda dış kaynak kullanımının tercih edildiği belirtilmektedir (Yasuda, 2005). Bu değerlendirmeye ülkemizde temizlik ve yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı aracılığıyla sürdürülmesi örnek gösterilebilir; çünkü bu hizmetler düşük nitelikli, günlük olarak yapılması gereken, asıl örgütün uzmanlaşmadığı ve sürece hakim olmadığı yüksek frekanslı hizmetlerdir.

Örgüt iktisadi yaklaşımın ikinci unsuru olan asil – vekil modeli ise, iki tarafın birbiri ile iş yapma sürecini inceleyen bir yaklaşımdır (Koçel,2010: 355). Modeldeki taraflar, işi yapan ve işi yaptıran şeklinde rol almaktadır. Asil – vekil modeli temel olarak örgütün nasıl yönetileceğine, hangi işlemin kim tarafından yürütüleceğine odaklanmaktadır (Barney ve Hesterly,2006:121). Bu modelde vekalet veren (iş yaptıran) vekilin (iş yapanın) iş yapış şeklini

kontrol edecek bir örgüt yapısı oluşturarak, vekilin işi yapışını izlemek ve bunun maliyetlerine katlanmak durumundadır (Öztürk ve Özata, 2010: 81).

Asil- vekil modelinde vekalet veren örgüt, işe son verme ya da kontrol etme gücünden kaynaklı vekil örgütte olmayan bilgilere, vekil örgüt ise sürdürdüğü işten ötürü elde ettiği uzmanlık nedeniyle vekalet veren örgütte olmayan bilgilere sahip olacaktır. Bu durum bir tarafta olan bilginin diğer tarafta olmaması nedeniyle asimetrik bilgi problemi doğurabilecektir. Asil- vekil modeli üzerinde değerlendirme yapan Meydan ve Çetin (2012:155) bu modelde, asimetrik bilgi oluşması nedeniyle, bilginin yönetim süreçlerinde bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkacağını belirtmektedir.

Dış kaynak kullanımı çerçevesinde asil- vekil modeli asıl işveren ve alt işveren olarak karşımıza çıkmaktadır. Asıl işveren, iş yaptıran olarak belirli bir sözleşme ile alt işverene iş vermekte ve alt işverenin uzmanlık bilgisinden yararlanmaktadır.

Meydan ve Çetin (2012:156) çevresel risklerin de asil-vekil ilişkisi kurulmasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Çevresel risklerden etkilenmemek isteyen örgüt vekil bir örgüt aracılığıyla dış kaynak kullanımına gidebilir. Bu durumda dış kaynak kullanımı asıl örgüt için asimetrik bilgi gibi vekâlet maliyetlerinin yüksek olmaması durumunda daha etkin olacaktır (Öztürk ve Özata, 2010: 81).

1.2.2. Ağbağ Örgütler

Ağbağ organizasyon yapıları olarak ifade edebileceğimiz örgüt yapıları her biri belirli bir örgüt fonksiyonu konusunda uzmanlaşmış, bu fonksiyonu temel yetenek haline getirmiş örgütlerin belirli rol ve sorumlulukları yürütmek için bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir (Cummings ve Worley, 1993'den aktaran Sayılı vd: 2006:32).

Powell (1990) ağ tipi örgütlerin işlem maliyeti yaklaşımı ile geliştirilen hiyerarşi ve piyasa tipi örgütlerin yanında üçüncü bir örgüt tipi olduğunu belirtmektedir. Powell (1990) ağbağ örgütlerin ortaya çıkmasının temel nedenleri olarak örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikleri belirtmekte ve bu değişikliklerle mücadele etmek için ağ tipi olarak isimlendirilen ve ilişkilere dayalı örgüt yapılarının oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Adler (2001) ise bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte piyasa tipi örgütlenmenin artan örgüt sayısı ve rekabet, yeni işbirliği yapılarının oluşması ile yetersiz kaldığını ve ağbağ örgütlerin oluşması gerektiğini belirtmektedir.

Ağbağ örgüt yapısı otorite ile şekillendirilen hiyerarşi yapısı veya fiyat mekanizması ile şekillendirilen piyasa yapısının aksine, güven ve ilişkiler ile şekillenmektedir (Öztaş ve Acar,2004:300). Öztaş ve Acar (2004) ağbağ örgüt yapısının hiyerarşi ve piyasa mekanizmalarının yanında üçüncü bir örgüt tipi olduğunu belirtmekte ve ağbağ örgüt yapısının örgüt içi hiyerarşik yapıya da uygulanabileceğine dikkat çekmektedirler. Adler (2001) tarafından da belirtildiği ağbağ örgüt yapısı hiyerarşi ya da piyasa yapıları ile açıklanamayan ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır.

Ağbağ örgüt yapısının ortaya çıkmasında toplumsal ilişkilerin değişimi de etkili olmuştur (Öztaş ve Acar, 2004) 21. yüzyıl için bilgi toplumu isimlendirmesini yapan Castells (2000), bu yüzyılda zaman ve mekân kavramlarının uzaklıktan arındırıldığını, bu iki kavramın teknolojik imkanlarla sınırlarını genişlettiğini belirtmiş ve bilgi teknolojilerinin bu gelişmede etkili olduğunu vurgulamıştır. Castells (2000) toplumsal hayatı etkileyen bu değişimin örgüt yapısının da değişimine yol açabileceğine vurgu yapmıştır.

Öztaş ve Acar (2004:299-300) alt işverenlik, stratejik ortaklıklar, matris şeklindeki örgütlenmeler gibi yapıları klasik yaklaşımın ötesindeki değişimler olarak vurgulamakta ve Powell (1990) tarafından bu örgütlenmelerin ilişkilere odaklı ele alındığını belirtmektedirler. İlişki odaklı yapıları ele alan Lewis vd (1995:259) pazar mekanizması ile fonksiyonlarını icra eden örgütlerin temel yeteneklerini çeşitli şekillerde bir araya getirerek ağbağ örgüt yapılarını

oluşturduklarını belirtmiştir. Bu çalışmada ağbağ örgütlerin aşağıdaki şekilde incelendiği görülmektedir (aktaran Sayılı vd . 2006:33-34):

- Dâhili Ağbağ Örgütler:

İşletmeler piyasada rekabetçi avantajlara sahip olabilmek için esnekliği dâhili ağbağ örgüt yapısı ile geliştirme amacı güderler. Bu tür ağbağ örgüt yapısında, kaynaklar ana örgüt bünyesinde kalmakla birlikte işlevler, birbirinden bağımsız hareket etme yeteneğine sahip olan çeşitli örgütler tarafından yürütülmektedir. Birbirinden bağımsız hareket eden örgütler, merkezi bir örgüt tarafından kontrol edilir. Günümüzde bazı holdingler bünyesindeki finans ya da insan kaynakları grupları bu modele örnek teşkil edebilecektir. Ülgen ve Mirze (2007:353) bir birinden bağımsız dâhili örgütlerin olmasına rağmen kaynak kontrolünün asıl örgütte olduğuna dikkat çeker.

Bu yaklaşımda ana örgüt ve diğer dâhili örgütler arasındaki işlemlerin piyasa koşullarında gerçekleştiğine dikkat çekilmektedir (Koçel,2010:392)

- Dengeli Ağbağ Örgütler:

Bu organizasyon yapısı dış kaynak kullanımına örnek teşkil etmektedir. İşletmeler etkin kaynak kullanımını sağlamak amacıyla temel yeteneklerine odaklanarak diğer fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı yöntemi ile karşılarlar. Bu yapıda stratejik amaçlar için bir ağ oluşturan birbirinden tamamı ile bağımsız örgütler ve asıl örgüt bulunmaktadır. Dengeli ağbağ örgüt yapısı dış kaynak kullanımı olarak da adlandırılabilir. Bu model taşıeron örgüt kullanımı şeklinde de değerlendirilebilmektedir. Ülgen ve Mirze (2007:353) franchise ve çeşitli lisans anlaşmalarının da bu kapsamda değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

- Dinamik Ağbağ Örgütler:

Bu yapıda çok daha yoğun bir dış kaynak kullanımı vardır. İşletmeler çok sayıda geçici sözleşmeler ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir

araya gelmekte ve proje bazlı çözümler üretilmektedir. Örneğin yazılım işlerini dış kaynak kullanımı ile sürdüren bir örgüt her defasında yeni bir program için dış kaynak kullanımına gitmektedir. İnsan kaynaklarının kullanımı açısından çeşitli projelerde bir araya gelen ve proje bitiminde örgüt ile ilişkisi sınırlı olan gönüllü çalışanlardan oluşan AKUT (arama kurtarma) gibi yapılar dinamik ağbağ yapısına örnek teşkil edebilir.

Ağbağ örgüt yapısının yönetim stratejisi olarak bu kısımda ele alınmasının nedeni kavramın uygulamaya yönelik kısmına dikkat çekilmek istenmiş olmasıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta, ağbağ örgütlerin aslında teorik temelleri de bulunan bir model olmasıdır..

1.2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyacı olduğunu vurgular. Bu yaklaşım örgütlerin bu kaynakların tamamını kendi içinde yaratamayacağını, bu nedenle dış çevresine başvuracağını; ancak dış çevrede aynı kaynağa sahip olmak isteyen başka örgütler olduğu için rekabet oluşacağını öngörmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Fink vd. (2006:500) kaynak belirsizliğini çevresel belirsizliği oluşturan etkenlerden biri olarak görmekte ve bu belirsizliği kaynak bağımlılığı teorisi ile ilişkilendirmektedir. Çevresel belirsizliğin temelinde kaynak yoğunluğu, kaynak bulma sürecindeki belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması olmak üzere kaynak bağımlılığı ile ilgili üç neden bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Pfeffer ve Salancik (2003:68) kaynak yoğunluğunu örgütün çevresindeki güçlü ve kaynakları elinde tutan sınırlı sayıdaki örgütün varlığı olarak tanımlamıştır. Kaynak yoğunluğu, kaynağı elde etmek için rekabetin görüldüğü piyasadaki tedarikçiler ve müşterilerin hacmi ile kaynağın

fiyatındaki değişimler kaynak bulma sürecindeki belirsizliği oluşturmaktadır (Uysal ve İpçioğlu,2008). Kaynak bağlantılandırılması örgütler arası ağ ilişkilerinin sayısı ve biçimi olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer ve Salancik 2003:68).

Oliver (1990) kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre örgütlerin birbirleriyle ilişki içinde olma nedenlerini asimetri, karşılıklı olma, verimlilik ve kararlılık olarak sıralamaktadır. Kaynakların kıt olması, örgütleri ihtiyaç duyulan kaynaklara sahip olabilmek için, birbirleri üzerinde güç uygulamaya itebilecektir (Öztürk ve Özata, 2010:81). Örgütler bu çerçevede, gücün temerküzü, kaynakların tek elde toplanması ve kaynakların asimetrik dağılımı gibi çeşitli riskler ile karşılaşabilmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978) bu durumda kaynakların dağılımı için sahiplik yapısının değiştirilmesi ya da hiyerarşik yapıların oluşturulmasını önermektedir. Bu noktada dış kaynak kullanımı mülkiyet yapısının değiştirilmesi, alt işveren örgütlerin kaynaklarının da kullanılmasına olanak tanıyan bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır.

Dış kaynak kullanımı sözleşme ile bazı işlerin örgüt dışına aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütler bu şekilde sözleşme ile bir birliktelik oluşturmaktadır. Oliver (1990) örgütler arası birlikteliklerin oluşma nedenlerini karşılıklı hedef ve çıkarlarının gözetilmesi, örgütlerin üretim süreçlerini yenileyebilmesi ile verimliliğinin sağlanması ve çevresel belirsizliği azaltması ile kararlılığın sağlanmasının mümkün olması olarak sıralamaktadır. Dış kaynak kullanımı ile kaynak bağımlılığı yaklaşımı alt işveren olarak tanımlanan belirli bir hizmet alanında uzman örgüt ile asıl örgütün karşılıklı faydalarını maksimize etmesi, çekirdek faaliyetlere odaklanılması ile süreçlerin yenilenmesi ve sözleşme ile çevresel belirsizliğin azaltılması gibi noktalarda benzeşmektedir.

1.2.4. Kaynak Temelli Yaklaşım

İlk kez 1930'larda Chamberlin tarafından geliştirilmiş olan Kaynak Temelli Yaklaşım örgütlerin rekabet anlayışlarını ve rekabetçi yanlarını analiz etmektedir. Yaklaşımın, örgütlerin bir birlerinden farklı kaynaklara sahip olduğunu belirten örgütlerin heterojenliği ve bu kaynakların belirli örgütlere özgü olduğunu belirten kaynakların sabitliği olmak üzere iki temel varsayımı bulunmaktadır (Barney ve Hesterly 2006). Yaklaşım, örgütlerin başka örgütlerde bulunmayan kendilerine özgü kaynakları ile rekabet avantajı oluşturabileceklerini belirtir (Akdede ve Turan, 2008:5).

Barney ve Hesterly (2006) örgütlerin kendilerine özgü kaynaklarını sermaye gibi finansal kaynaklar, makine gibi fiziki kaynaklar, insan kaynakları ve grup dinamikleri ile gelişen örgütsel kaynaklar olarak belirtmekte ve bu kaynakların örgüte rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre kaynakların etkin bir şekilde bir araya getirilmesi durumunda örgütsel yetenekler geliştirilebilecektir ve rekabet avantajı sağlanabilecektir (Valiyeva ve Anın,2006). Barney (1991) örgüt kaynaklarının fırsatlarının değerlendirilebilmesine olanak tanınması açısından değerli olma, nadir olma, taklit edilememe ve ikame edilememe özellikleri taşıması halinde rekabet gücüne olumlu katkıları olacağını belirtmiştir. Yönetsel beceriler, örgütün sahip olduğu temel bilgiler de önemli kaynaklar olarak sayılmaktadır. (Hadjimanolis, 2000:264; Özer vd, 2005:5).

Kaynak temelli yaklaşım rekabetçi ortamda örgütlerin ömürlerini nasıl sürdüreceğine odaklanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde dış kaynak kullanımı ile örgütler rekabet avantajı sağlamayacak işlerini bir başka örgüte devrecek ve devredilen bu hizmetleri yürüterek uzmanlık kazanacak alt işveren örgütler nadir, taklit edilemez ve kolayca ikame edilemez kaynaklar oluşturarak faaliyet gösterdikleri alanda rekabet avantajı kazanacaklardır. Bu durum dış kaynak kullanımının kaynak temelli yaklaşım çerçevesindeki temelini oluşturmaktadır.

Bu kısımda bahsedildiği üzere dış kaynak kullanımı örgüt kuramları çerçevesinde ele alınabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımının kuramsal temelleri olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE İLİŞKİSİ

Klasik yönetim yaklaşımı, yönetimi tek doğruyu arayan bir yapıda, neo klasik yönetim ise sosyal ve psikolojik bir çerçeve oluşturarak çalışanlara önem veren bir perspektifle incelemektedir. Modern yönetim yaklaşımı ise sistemler yaklaşımı ekseninde yönetimi ele almakta, yönetim bilimini diğer yönetsel kavramlarla ve örgütlerin dış çevre ile ilişkisi bağlamında incelemektedir. Modern sonrası dönemde ise örgütlerin değişimleri ve dış çevreye uyumlarını inceleyen yaklaşımlar geliştirilmiştir (Koçel,2010). Bu çerçevede özellikle modern sonrası dönemde ortaya çıkan yönetim kavramları ekseninde gelişen stratejiler birbirleri ile ilişki içinde seyretmekte ve zaman zaman benzer öneriler sunmaktadırlar (Öztürk ve Özata, 2010:72). Yönetim yaklaşımlarının bu durumunu Koçel (2010) bir ormana benzeterek, bu ormandaki yaklaşımların aslında önceki yaklaşımların bir uzantısı olduğunu ve bu yaklaşımların bir birlerini tamamladıklarını belirtmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde dış kaynak kullanımı ile ilişkili ve bu kavramın netleşmesini sağlayacak yönetim stratejilerine değinilecek ve dış kaynak kullanımının yönetim bilimdeki yerinin anlaşılması sağlanacaktır.

1.3.1. Temel Yetenekler ve Uzman Örgüt

Literatürde çekirdek yetenek ya da öz yetenek olarak da yer alan temel yetenek kavramı, örgütlerin üzerinde uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir rekabet gücü kazanacağı faaliyetlere odaklanması olarak tanımlanmaktadır (Özdoğan, 2006).

Koçel (2010:182-183) temel yeteneklerin öz beceri ya da çekirdek beceri olarak da adlandırılabileceğini belirterek, bu yeteneklerin örgütün vizyonunu gerçekleştirmede kilit rol oynayan, taklidi güç ve müstesna yetenekler olduğunu ifade etmektedir. Ülgen ve Mirze (2007:273) de temel yeteneklerin başkalarınca kolayca taklit edilemeyeceğine dikkat çekmektedir.

Örgütlerin bir takım sınırları bulunmaktadır ve örgütler görev alanlarına giren faaliyetleri iyi yönetmekle sorumludurlar (Lonsdale ve Cox, 2000). Temel yetenekler, örgütlerin müstesna taraflarının kavranması ile açık bir hale gelecektir (Akdoğan ve Çirli, 2008).

Dış kaynak kullanımına ilişkin en önemli nokta temel yeteneklerin doğru tespit edilmesi gerekliliğidir. İşletmelerin temel yetenekleri sınırlı sayıda olmaktadır; şayet bir örgüt çok sayıda temel yetenek sahibi olduğunu düşünüyorsa, bu durum gerçekçi olmayacaktır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

Temel yeteneklerine odaklanmış örgüt için dış kaynak kullanımı ile işin devredildiği örgüt, uzman örgüt olarak adlandırılmaktadır. Uzman örgütün varlığı sayesinde iş devri kolaylıkla gerçekleştirilmektedir (Mieghem, 1999:954). Ülgen ve Mirze (2007,325) bu noktada sözleşme ile işi yapmayı kabul eden alt işverenin taşeron olarak adlandırılabileceğini ve üstlendiği tüm faaliyetleri asıl örgüt için yapmakta olduğunu vurgular.

1.3.2. Yalın Örgüt Yaklaşımı

Yalın örgüt yapısı örgütlerdeki hiyerarşik basamakların azaltılması, örgüt şemasının basitleştirilmesi ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır (Koçel,2010:425-26).

Yalın örgüt, ideal durum olarak sıfır hiyerarşik basamağı gören, bu hedefe ulaşmak için yatay yapılanma ile daha az sayıda basamak ve çalışan kullanılmasını amaçlayan; bu şekilde örgüt faaliyetlerini daha etkin ve daha verimli gerçekleştirmeyi öngören bir yaklaşımdır (Kozak vd, 2003). Koçel

(2010:426) yalın örgüt yaklaşımında vurgunun “yalın” olma üzerinde olduğunu, bu yaklaşım ile bürokrasiden arındırılmış, sade ve esnek bir yapının tasarlandığını belirtmektedir.

Örgütler temel yeteneklerine odaklandıkça dış kaynaklardan yararlanmaya başlamakta ve bu şekilde örgütsel yapılar yalınlaşmaktadır. Örneğin temizlik hizmetini dış kaynak kullanarak temin eden bir örgüt bu hizmeti yürütmek için oluşan kademeleri azaltmakta ve örgüt yapısını yalınlaştırmaktadır.

Yalın örgüt yaklaşımın temel dayanakları şu şekilde sıralanmıştır (Özkol, 2004:121-122);

- Üretim aşamasındaki katma değeri düşük her türlü işi ve süreci ortadan kaldırmak,
- İş akışını hızlandırarak, sürekli iyileştirme yaparak kaliteli ürünü veya hizmeti tam zamanda ve stoksuz olarak üretmek,
- Nitelik olarak hızla değişen ve nicelik olarak artan talebi karşılayacak şekilde esnek ve hızlı bir üretim sistemine sahip olmak,
- Ölçülebilir sistem ve süreçler ile performansı belirlemek,
- Zamanı önemli bir üretim girdisi kabul ederek, bu değeri israf etmeyen bir üretim sistemine sahip olmak.

Kademe azaltma olarak bilinen organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki basamak sayısının azaltılması da yalın yönetim yaklaşımına örnek teşkil etmektedir.

Peter Drucker’e göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilginin bir üst kademeye ulaşması ihtimalini yarı yarıya azaltmaktadır (aktaran Akçakaya 2010). Bu doğrultuda kademe sayısının azalması ile

iletişimin daha sağlıklı hale geleceği ve karar alma sürecinin hızlanacağı belirtilebilir.

1.3.3. Küçülme

Küçülme, örgütün maliyet üzerindeki kontrolünü ve piyasadaki rekabet gücünü artıran ve aynı işin çalışan sayısı azaltılarak yapılması için iş süreçlerinde değişiklik yapılmasını öneren bir yönetim stratejisidir (Pinsonneault ve Kraemer, 2002: 191 -208).

Günümüzde küçülme örgütlerin rekabet avantajı sağlamak için yararlandıkları bir yöntem haline gelmiştir. Örgütün kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta, dış kaynak kullanımı artırılmak suretiyle eskisinden daha verimli iş yapma olanağı yaratılmaktadır (Koçel, 2010:422).

Küçülme kavramı ile ilgili çalışmalar yapan Cameron (1994:184), örgütlerdeki küçülmeyi örgütsel etkinlik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için örgüt yönetimlerince gerçekleştirilen eylemler dizisi olarak tanımlamakta ve işgücünün, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azaltılmasına yönelik olarak uygulanan bir yönetim stratejisi olarak değerlendirmektedir. Küçülme ile maliyetler ve iş süreçleri azaltılırken örgütler dış kaynak kullanımına yönelir.

Çalışanların bir bölümünün hizmetine işverence ihtiyaç duyulmaması örgütsel değişim ve küçülme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu durumun arka planında maliyet minimizasyonu uygulanması, örgüt birleşmeleri, geçici işçi çalıştırma gibi yaklaşımlar etkin olabileceği gibi dış kaynak kullanımı da bulunabilmektedir (Moskowitz 1989'dan aktaran, Şenturan,2005).

Yapılan bazı araştırmalar küçülmenin odak noktasının çekirdek hizmetlerin yürütülmesinde görev almayan mavi yakalı çalışanlar olduğunu göstermiştir (Burke, 1998). Bunun nedeni olarak mavi yakalı çalışanların örgütün destek hizmetlerini yapması gösterilebilir.

Küçülme, ölçek ekonomisinden uzaklaşmayı öngören, yalınlaşma olarak kabul edilen ve özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı konjonktürde etkili bir uygulamadır (Kozak vd, 2003).

1.3.4. Kıyaslama

Kıyaslama örgütün performansını yükseltmek için üstün performanslı bir başka örgütü incelemesi, üstün performanslı örgütün uygulamalarını kendi uygulamaları ile kıyaslaması ve gerekli gördüğü hallerde kendisine avantaj sağlayacak noktaları örgüte uyarlamasıdır (Koçel, 2010:405).

Watson (1993), kıyaslamayı, rekabet avantajı sağlayan bir yöntem olarak değerlendirmekte; örgütün çeşitli ürün ve hizmet performansını diğer örgütlerle kıyaslayarak örgüt içinde çeşitli değişiklikler yapmasına yol açan bir strateji olduğuna vurgu yapmaktadır (Watson,1993:245).

Koçel (2010:405) kıyaslamayı örgütün performansını geçmiş dönemlerle ya da diğer örgütlerle kıyaslaması olarak açıklamakta ve kıyaslama faaliyetinin çok önceki tecrübelerle dayandığını vurgulamaktadır.

Kıyaslama tekniğinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aytemiz ve Bolat,2002:182-185):

- İki taraflı ve süreklidir,
- Sonuç odaklı değil, süreç odaklıdır,
- Karşılaştırma yerine analiz temellidir,
- Taklit aracı değil, uyarlama aracıdır,
- Tüm sektörlerde uygulanabilir bir yapıdadır.

Kıyaslama yöntemi zaman içinde büyük bir değişim göstermiştir. Yöntem, örgütün belirli bir fonksiyonunun ele alınarak maliyetlere odaklanma, rakiplerin performanslarının ölçülmesi ile yüksek performans hedefleri

belirlenmesi yaklaşımından, aynı sektör içinde yer almayan örgütlerin süreçlerini nasıl iyileştirdiğini öğrenmeye dönük bir yaklaşım olarak değişime uğramıştır (Clarke ve Manton, 1997:248).

Kıyaslama örgütleri değişime yönlendiren yeni bir yönetim stratejisidir. Örgütler kıyaslama tekniği ile kendi süreçlerinde iyileşmeler yapabilmek için yeni bilgiler elde edebilmektedir. Kıyaslama süreci ile örgütler bir bilgi ağı oluşturabilmektedirler. Bunun yanında kıyaslama tekniği ile müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli ürünler üretilmekte, örgütlerin öğrenme düzeyi artmakta, ve çalışanların yeniliklere açık bir görüş kazanmalarının önü açılarak işgücü verimliliğinin artması sağlanmaktadır (Erdem, 2006:85).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında yönetim stratejilerinin dış kaynak kullanımı ile ilişkili yönetim stratejileri ele alınmıştır. Bundan sonraki kısımda dış kaynak kullanımının nedenleri ele alınacaktır.

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ

Dış kaynak kullanımı temelde maliyet odaklı bir perspektif ile ele alınmakla beraber birçok başka neden de örgütleri dış kaynak kullanımına itmektedir. Bu nedenler dış kaynak kullanımını teşvik eden unsurlar olarak da değerlendirilmektedir. Çalışmanın bu kısmında bu nedenler ele alınacaktır.

1.4.1. Maliyetleri Azaltmak

Örgütlerin temel amacının kâr olması nedeniyle maliyetleri azaltmak, dış kaynak kullanımının en temel nedeni olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımı ile sabit maliyetler değişken maliyetlere dönüştürülmekte ve kaynakların başka bir yere aktarılması ile yüksek maliyetlere katlanması ihtimali ortadan kalkmaktadır (Kanat, 2007:11). Dış kaynak kullanımı ile örgüt uzman örgütten yararlanarak yüksek maliyetlere katlanmak yerine

gerçekleştirmek zorunda olduğu faaliyetleri daha düşük maliyetle sürdürmektedir (Özgün, 2006:36). Bu yaklaşımda en azından sabit maliyetlerin başka bir örgüte yüklenildiği göz ardı edilmemelidir.

Maliyetleri azaltma motivasyonun başarılı bir dış kaynak kullanımı için tek başına yeterli olmadığı ve sadece bu amaçla ortaya çıkan uygulamaların başarısızlıkla sonuçlandığı, bununla birlikte özellikle kalite açısından birçok alanda problemler yarattığı bilinmektedir (Kucur, 2010:10). Bununla birlikte esas amacı kâr olmayan kamu kurum ve kuruluşlarında da dış kaynak kullanımı görülmektedir.

Yıldız vd (2011) dış kaynak kullanımının bazı durumlarda maliyetler üzerinde çok ciddi bir etkisi olmadığı; ancak örgütün temel yeteneklerine odaklanmak gibi stratejik nedenler olmak üzere başka nedenlerle de bu yola başvurabileceğini belirtmiştir.

1.4.2. Temel Yeteneklere Odaklanmak ve Tedarikçi Uzmanlığından Faydalanmak

Temel yetenek kavramı stratejik dış kaynak kullanımının gelişmesini hızlandırmıştır. Küreselleşme ile pazarların hızla farklılaşması yöneticilerin her alanda en iyi olamayacaklarını fark etmelerine yol açmıştır (Öztürk ve Özata,2010:94). Bu çerçevede örgütler her işi kendileri yapmak yerine az sayıdaki temel yetkinliklerine yönelerek, kaynaklarını bu yetkinlikleri koruma ve geliştirme yönünde kullanmakta ve böylelikle rekabetçiliklerini arttırmaya odaklanmaktadır (Kucur,2010:10).

Temel yeteneklerini geliştiren örgütler çeşitli avantajlar elde edebilirler: (Dinçer ve Fidan, 2010:290)

- Küçülerek daha etkin bir yönetim anlayışına ulaşılır,

- Temel yetenek dışında kalan ve örgütün yapmak istemediği fonksiyonlar için maliyet avantajı sağlanır,
- Rekabetçi yön gelişir.

Literatürde örgütlerin zaman zaman temel işlevlerini de alt işverenlere devrettiğini gösteren bazı çalışmalar mevcuttur. Koçer ve Erdoğmuş (2011) ağbağ örgüt yapısı tercih etmeye başlayan özel televizyonlarda bu durumun saptandığını belirtmişlerdir.

1.4.3. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik değişimlerin hızla yaşanması örgütlere pek çok konuda maliyet avantajı sağlamıştır. Diğer taraftan teknolojik gelişmeler uzmanlaşma konusunda örgütler önünde ciddi bir engel olarak görülmektedir. Bu durumda örgütlerin temel yeteneklerine odaklanması kaçınılmazdır.

Teknolojik gelişmeler operasyonel süreçlerin kısılmasını sağlamakta; ancak esas uzmanlık alanı bu olmayan örgütleri zorlamaktadır. Bu durumda örgütler temel yeteneklerine odaklanıp o alandaki hızlı teknolojik gelişmelere adapte olmaya çalışmakta; diğer aşamaları ise dış kaynak kullanımı ile halletmektedirler (Öztürk ve Özata, 2010: 92).

1.4.4. Hizmet Kalitesini Geliştirme ve Süreç Yenileme Çalışmaları

Örgütler doğru seçilmiş bir uzman örgüt aracılığıyla ile dış kaynak kullanarak, herhangi bir fonksiyon için kalite seviyesini kolayca arttırabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının kalite açısından başarılı olabilmesi için örgütün dış kaynaklardan tedarik edeceği temel yeteneklerini kendisinden daha kaliteli yapacak uzman örgütlere transferi gerekmektedir (Daft,1997:644-45). Bu şekilde benzer ürünlerin sayılarının arttığı günümüz küresel pazarlarında örgütlerin en büyük güçlerinden biri

olarak görülen kalite, dış kaynak kullanımı ile arttırılabilir ve müşterilerin sadakat düzeyi geliştirilebilir (Sevim vd,2008).

Örgütler, temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini uzman örgütlere devrederek hizmet kalitelerini artırabilmekte ve temel yetkinliklerine ağırlık verebilme imkânı bulabilmektedir. Bu durumda örgütler temel yetenekleri açısından da kalite gelişimi sağlayabilmektedirler (Kucur,2010:22). Bu durumda asıl işveren alt işveren ile tüm süreç ve hizmetlerinde kalite artışı sağlamaktadır.

Hizmet kalitesini artırmak için örgütlerin bazı süreçlerini yeniden ele alması gerekebilmektedir. Süreç yenilemenin amacı örgütün performansını hızlı bir şekilde artırmaktır (Simpson vd,1999). Örgütlerin temel yetenekleri dışındaki süreçler ile vakit kaybetmemeleri için dış kaynak kullanımı kritik önem taşımaktadır. Dış kaynak kullanımı ile örgütler uzmanlaşmadıkları süreçleri uzman örgütlere havale etmekte, içsel süreçlere odaklanabilmektedirler.

1.4.5. Esnekliği Arttırmak ve Küçülme İhtiyacı

Örgütler uzmanlık alanları dışındaki işleri, bu işleri sürdüren uzman örgütlere devretmek suretiyle hantal yapıdan kurtularak esnek bir yapıya ulaşabilirler. Dış kaynak kullanımı ile örgüt yapıları küçülerek daha yalın ve esnek duruma gelmektedir. Bu şekilde örgütler daha hızlı karar alabilmekte, dış ve iç çevredeki değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilmektedirler (Dess vd, 1995).

Bununla birlikte dikey olarak organize edilmiş örgütler organizasyon yapılarında hantallık yaşamakta ve bu nedenle yönetim zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin görece belirsiz ve temel faaliyetleri dışındaki alanlara küçülmeye gitmeleri fayda getirecektir (Öztürk ve Özata, 2010: 96).

1.4.6. Riskleri Paylaşmak ve Azaltmak

Ekonomik dalgalanmalardan kaçınılmaz olarak etkilenen örgütler, hayatlarına devam edebilmek için konjonktür kaynaklı olmak üzere çeşitli riskler ile mücadele etmek durumundadır. Örgütler riskleri uzman örgüte aktararak yatırım maliyetlerini düşürebilmekte ve esnek hareket edebilme olanağı kazanmaktadırlar (Öztürk ve Özata, 2010: 96).

Risk yönetimi ile örgütlerin kârlılıklarını devam ettirmesi için organizasyondaki kaynakların korunması; ve organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle atlatılması için gerekli kaynakların ve süreçlerin planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrolü sağlanmaktadır (Emhan, 2009:209). Bu çerçevede uzmanlaşmadığı bir alanda faaliyet gösteren bir örgüt çeşitli operasyonel risklere maruz kalacaktır. Kaynak yetersizliği, amaçların çok net olarak belirtilmemesi, yanlış teknolojik kaynak seçimi gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen projelerde uzman örgüt tercihi bu risklerin azaltılmasında faydalı olacaktır (Öztürk ve Özata, 2010: 97).

Dış kaynak kullanımına gidilmesinin, yukarıda belirtilen nedenlerin yanı sıra başka nedenleri de olabilmektedir. Yıldız vd (2011) dış kaynak kullanımının ucuz malzeme tedariki, demirbaş maliyetlerinin ve personel değiştirme maliyetlerinin ortadan kalması gibi çeşitli nedenlerle de gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir.

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA RİSKLER

Asıl işveren örgüt ve alt işveren uzman örgüt arasında kurulan ilişki bazı riskleri gündeme getirmektedir. Bu risklerin temelinde ilişkinin doğru bir şekilde tanımlanamaması veya yönetilememesi yatmaktadır. Bu kısımda bu riskler ele alınacaktır.

1.5.1. Temel Yeteneklerin Devri ve Kontrolü Kaybetme

Dış kaynak kullanımı için örgütün sahip olduğu temel yeteneklerinin saptanması ve dış kaynak kullanımı ile yürütülecek iş ve süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Temel yeteneklerin belirlenmesi ve bu işlere odaklanılması ile örgüt açısından nitelsiz, başka örgütlerce kolay taklit edilebilir iş ve süreçlerin uzman örgüte bırakılması maliyet ve yönetsel açıdan çeşitli avantajlar sağlayacaktır (Barthelemy, 2003).

Tecrübeli örgütler temel yeteneklerin riski ile oluşabilecek bağımlılık riskini bertaraf etmek için tedarikçilerin işlevsel personeli ile dostça ilişki kurarken, alt işveren örgütün üst yönetimi ile de stratejik seviyede birliktelik kurarlar (Kucur, 2010:33).

1.5.2. Gizli Maliyetler ve Sözleşme Eksiklikleri

Dış kaynak kullanımında örgütler süreç öncesinde faaliyetleri ile ilgili oluşabilecek gizli maliyetleri tespit etmelidirler. Sözleşme imzalandıktan sonra piyasada meydana gelebilecek değişiklikler gizli maliyetler nedeniyle oluşabilecek sözleşme eksikliklerinin en önemli nedenidir (Güçlütürk,2010:55). Piyasada meydana gelebilecek değişiklikler alt işverenin maliyetlerini artırabilmekte, alt işveren örgüt bu maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Bu durumun bir örneği olarak çok uluslu örgütlerde yaşanan kur sıkıntıları gösterilebilir(Gilley ve Rasheed, 2000:767).

Gizli maliyetlere odaklanılması konusunda dış kaynak kullanımına ilişkin sözleşmelerin kapsamlı olarak tasarlanması gerektiği açıktır. Dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde uzman örgütün sağlayacağı kaynak, teknoloji ile uzman örgüte sağlanacak çalışma koşulları ve diğer beklentiler sözleşmede mümkün olduğunca açık bir şekilde sıralanmalıdır. Bunun için tedarikçinin sunduğu standart sözleşmeler hazırlamaktan kaçınmalı, değişen

piyasa ve teknolojik koşullara göre esneklik sağlayacak alt yapı hazırlanmalıdır (Hüseyinzade, 2006).

Ülkemizde kamu örgütleri için dış kaynak kullanımının yasal çerçevesini çizen kanunlardan 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu kapsamında sözleşme döneminde gerçekleşebilecek maliyet değışikliklerinde alt işverenin zarar görmemesi için fiyat farklarının sözleşme kapsamında ödenebileceği hüküm altına alınmıştır. Bu şekilde sözleşme eksiklikleri ve gizli maliyetlere karşı önlem alınmıştır.

1.5.3. Çalışanlar Nedeniyle Oluşan Sosyal Risk

Dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkan yalın örgüt yapısı ve kademe azaltma gibi uygulamalar örgütlerin insan kaynağı üzerinde çeşitli memnuniyetsizler grubu oluşturabilir. Bu gruplar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Öztürk ve Özata, 2010: 106):

- Alt işverene aktarılan çalışanlar,
- Asıl işverende kalan çalışanlar,
- İşten çıkarılan çalışanlar.

Dış kaynak kullanımı sürecinde alt işveren uzman örgüte yönlendirilen çalışanlar arasında yetenekli kilit personelin olma ihtimali, asıl örgütte kalan çalışanlarda daha sonraki dönemlerde alt işverene aktarılabilecek olma kaygısı nedeniyle oluşabilecek motivasyon bozukluğu; işten çıkarılan çalışanların ise istihdam dışında kalmasının oluşturduğu toplumsal baskılar örgüt için risk oluşturur (Coşkun, 2002:211). Örgütler bu üç grup ile ilişkilerini iyi yönetmeli, toplumsal imajlarını sarsmayarak ve dış kaynak kullanımı sürecinin gereklerini ve bu süreçteki insan kaynakları politikasının gereklerini çalışanları ile paylaşmalıdırlar (Kakabadse ve Kakabadse 2000:690).

Kamu sektöründe dış kaynak kullanımı ile çalışanların durumlarında meydana gelen değişiklikleri inceleyen İlkorkor (2011), kamu sektöründe dış kaynak kullanımı ile açığa çıkan çalışanların çok büyük oranla başka işlere kaydırıldığını, bir kısmının emekli edildiğini belirtmiş; çok az örgütün ise bu çalışanlara karşı duyarsız kaldığını saptamıştır.

1.5.4 Ticari Sırların Korunamaması, Asil-Vekil Çatışması ve Ahlaki Risk

Uzman örgütler yapılan işbirliği gereğince, örgüte özel birçok bilgiye ve ticari sırlara kolayca sahip olurlar. Bu örgütlerin, işbirliği yaptığı örgütün çıkarlarını korumaları ve bu ticari sırları üçüncü şahıslara aktarmamaları önemli bir noktadır. Bu sırların kullanması suretiyle haksız kazanç sağlayabilecek olan alt işveren örgütler, örgüt için telafisi güç riskler oluştururlar. Bu noktada yapılması gereken sözleşme sonrası ilişki yönetiminin doğru bir şekilde sürdürülmesi ve karşılıklı güvenin tesis edilmesidir (Kucur ,2010:35).

Adobor (2012) çalışmasında sağlık hizmetleri sektöründe olduğu gibi kişisel mahremiyetin önemli olduğu bazı sektörlerde verilerin dış kaynak kullanımı ile sağlanmasının ahlaki açıdan riskler yaratabileceğine değinmiştir.

1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA AÇIK ÖRGÜT FONKSİYONLARI

Küreselleşme ile giderek ivme kazanan dış kaynak kullanma uygulamalarının önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ile bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak örgütlerin rekabet güçlerini artırma motivasyonu olmuştur. Bu endişe ile örgütler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak ve diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini kendilerine temel yetenek edinmiş uzman örgütlere transfer etmeye yönelmişlerdir.

Günümüzde örgütlerin yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri alanlar şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2005:24-26 ve Çoban,2003:231):

- Bilgi sistemleri yönetimi ve bilgi güvenliği sağlama
- İnsan kaynakları yönetimi
- Halkla ilişkiler ve tanıtım
- Satış ve pazarlama
- Hukuk ve yönetim danışmanlığı
- Tedarik ve stok yönetimi
- Evrak yönetimi işlemleri
- Muhasebe ve finansal hizmetler
- Sağlık hizmetleri
- Kütüphane hizmetleri
- Müşteri hizmetleri
- Temizlik hizmetleri
- Güvenlik hizmetleri
- Taşıma hizmetleri
- Peyzaj ve çevre estetiği hizmetleri.

İlkorkor (2011) Kamu İktisadi Teşebbüsleri özelinde kamu sektöründe dış kaynak kullanılan alanları incelemiştir. Çalışmada, kamu iktisadi teşebbüslerinde dış kaynak kullanımının daha yeni olduğu ve ulaşım, temizlik ve güvenlik alanında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışmamızda da doğrulanmaktadır.

Kamu örgütlerinde dış kaynak kullanılabilecek alanlar 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun dördüncü maddesinde aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır. Buna göre,

“...Mal : Satın alınan her türlü ihtiyaç maddeleri ile taşınır ve taşınmaz mal ve hakları,

Hizmet : Bakım ve onarım, taşıma, haberleşme, sigorta, araştırma ve geliştirme, muhasebe, piyasa araştırması ve anket, danışmanlık, mimarlık ve mühendislik, tanıtım, basım ve yayım, temizlik, yemek hazırlama ve dağıtım, toplantı, organizasyon, sergileme, koruma ve güvenlik, mesleki eğitim, fotoğraf, film, fikrî ve güzel sanat, bilgisayar sistemlerine yönelik hizmetler ile yazılım hizmetlerini, taşınır ve taşınmaz mal ve hakların kiralanmasını ve benzeri diğer hizmetleri,

Yapım : Bina, karayolu, demiryolu, otoyol, havalimanı, rıhtım, liman, tersane, köprü, tünel, metro, viyadük, spor tesisi, alt yapı, boru iletim hattı, haberleşme ve enerji nakil hattı, baraj, enerji santrali, rafineri tesisi, sulama tesisi, toprak ıslahı, taşkın koruma ve dekapaj gibi her türlü inşaat işleri ve bu işlerle ilgili tesisat, imalat, ihzarat, nakliye, tamamlama, büyük onarım, restorasyon, çevre düzenlemesi, sondaj, yıkma, güçlendirme ve montaj işleri ile benzeri yapım işlerini,...” kapsamaktadır. Kanun maddesinden de anlaşılabilceği gibi bu tür işlerde dış kaynak kullanımı mümkündür. Kaplan (2012) Kamu İhale Kapsamındaki işler ile 2007 yılında 52.815.719.000 TL’lik, 2008 yılında 68.179.738.000 TL’lik, 2009 yılında 53.462.792.000 TL’lik, 2010 yılında 54.291.186.000 TL’lik mal ve hizmet alımı yapıldığı belirtmiştir (Kaplan,2012)

Kamu İhale Kurumu tarafından yayınlanan 2012 yılının ilk üç çeyreğini kapsayan “Kamu Alımı İstatistikleri”ne bakıldığı zaman 60.385.035.000 TL’lik bir alımın 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında gerçekleştirildiği görülmektedir.

1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

Dış kaynak kullanım süreci kısaca dış kaynak kullanımına duyulan ihtiyacın belirlenmesi ile başlar. Daha sonra dış kaynak kullanılacak uzman örgütün seçimi ve bu örgüt ile sözleşme yapılarak, uygulamaya geçilmesini ve dış kaynak kullanım ilişkisinin yönetilmesini içerir. Bu sürecin ara basamakları incelendiği zaman aşağıdaki kademeler görülür (Öztürk- Özata 124). Bu kısımda süreç temel olarak ana örgüt bakışından ele alınmıştır.

- Dış Kaynak Kullanımına Gereksinimin Tespit Edilmesi:

Dış kaynak kullanımının planlama aşaması olarak değerlendirilebilecek bu aşamada dış kaynak ihtiyacının nedenleri tespit edilir. Dış kaynak ihtiyacının belirlenmesi için büyüme, rekabet ve kapasite kullanım analizleri ile birlikte iç ve dış çevreye odaklanılarak SWOT analizinin yapılması gerekmektedir (Houben vd,1999:125).

Planlama aşamasında atılması gereken bir diğer adım da dış kaynak kullanımı için proje takımının oluşturulmasıdır. Proje takımının en önemli görevi süreci örgütün üst yönetimine raporlamak ve dış kaynak kullanımının amaçlarının belirtilmesi olacaktır (Öztürk ve Özata, 2010: 126).

- Uzman Örgütün Seçimi ve Sözleşme Yapılması:

Dış kaynak kullanımının örgütlenme aşaması olarak değerlendirilebilecek bu aşamada uzman örgütün çeşitli kriterler ile seçilmesi temeldir. Bu aşamada dış kaynak hizmetine ilişkin hizmetin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyeti hakkında bilgilerin yer aldığı ve pazar araştırmasının sonuçlarının yansıtıldığı teklif formu hazırlanır (Öztürk ve Özata, 2010: 140). Teklif formlarının çift taraflı olduğu uzman örgütün ve asıl örgütün karşılıklı olarak bir birlerini değerlendirdiği göz ardı edilmemelidir (Stright, vd.,2000:8).

Gelen teklif formlarını değerlendiren örgüt, uzman örgütün teknik kapasitesi, fiyat düzeyi, esnekliği, işlem stili ve kurum kültürü gibi faktörlere

dikkat ederek uzman örgüt tercihini şekillendirir (Öztürk ve Özata, 2010: 144-145).

Teklifler değerlendirildikten sonra sözleşme imzalama aşamasına geçilir. Yeteneğe sahip örgüt ile uzman örgüt arasındaki sözleşmeye alt sözleşme denir (Mieghem, 1999:954).

Sözleşmede hizmet tanımı, hizmetin türü, ölçeği, sözleşme bedeli, garanti ve sorumluluklar, varlık ve personel durumu, bilgi güvenliği ve gizlilik ile performans değerlendirme kriterleri bulunmalıdır (Öztürk ve Özata, 2010: 151-152).

- Dış Kaynak Kullanımının Başlaması ve İlişki Yönetimi:

Sözleşme imzalanması ile başlayan dış kaynak kullanımı ile uzman örgüt ve örgüt arasında ilişki yönetimi oldukça önemlidir. İşbirliği odaklı bu aşamada karşılıklı güvenin tesis edilmesi çok önemli bir noktadır. Güven, bir ilişkinin taraflarından birinin var olan ya da ortaya çıkabilecek bir zayıflığının, ilişkinin diğer tarafınca suistimal edilmeyeceğinden emin olması olarak tanımlanabilmektedir (Başak ve Öztaş, 2010:35).

Her türlü denetim mekanizmasının üzerinde olan güven karşılıklı çalışma ortamında kritik önem taşımaktadır. Tüzün (2007:105) tarafından güven ortamında işlem maliyetlerinin azaldığı, asil-vekil çatışmalarının azaldığı maliyet baskısı ve belirsizliklerin azaltıldığı belirtilmiştir.

Uzman örgüt ile etkin çalışılmasını sağlayacak diğer yaklaşımlar olarak çalışanların eğitilmesi, vizyon paylaşımı ve önceden belirlenmiş performans değerlendirme kriterleri belirlenmesi sayılabilir (Öztürk ve Özata, 2010: 158-159).

- Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesi:

Dış kaynak kullanımı bittikten sonra sözleşmenin sona ermesi ile yönetsel olarak değerlendirme aşaması başlayacaktır. İşletmenin dış kaynak

kullanımını revize ya da revize edilmemiş bir sözleşme ile sürdürmesi ya da dış kaynak kullanımını sona erdirmesi bu aşamanın sonunda verilecek karar ile kesinlik kazanacaktır. Özellikle sözleşmenin sona erdirilmesi durumunda ana hizmet olamayan bu işlevin nasıl sürdürüleceğine dikkat edilmesi gerekmektedir (Kleppler ve Jones, 1998:236).

Yönetimin planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme aşamaları ile yukarıdaki şekilde özetlenebilecek dış kaynak kullanımı kamu yönetimimizde daha önce de belirttiğimiz üzere 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında yürütülmektedir.

4734 sayılı Kamu İhale Kanununda belirtilen ihtiyacın ortaya çıkması, teknik şartnamenin hazırlanması, yaklaşık maliyetin hesaplanması, uygulanacak ihale usulünün belirlenmesi, ihale onayının alınması ve ihale komisyonunun kurulması planlama aşamasındaki işlemler olarak sıralanabilir.

Örgütleme aşamasında ise alanında uzman alt işveren örgütün seçimi ve sözleşmenin imzalanması gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada uzman örgüt kesin teminatını yatırmaktadır. Türk Kamu Yönetiminde bu aşamaya ilişkin çerçevede 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ile çizilmiştir.

Yürütme aşamasında sözleşmede belirtilen muayene ve kabul işlemleri ile varsa fiyat farkının ödenmesi ve gerekli durumlarda sözleşmenin feshi işlemleri gerçekleştirilir. Bu işlemlere ilişkin çerçeve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ile çizilmiştir.

Kamu örgütlerinde dış kaynak kullanımının en önemli aşaması değerlendirme ve denetim aşamasıdır. Bu aşamada dış kaynak kullanımına ilişkin mali denetlemeler ve bu sürece ilişkin şikayetler ele alınır. Bu aşamanın sonucunda bazı örgütlerin kamuya dış kaynak sunma haklarının ellerinden alınması, yani ihalelere katılmalarının yasaklanması gündeme gelebilmektedir.

Dış kaynak kullanımı süreci planlamadan değerlendirme ve denetim aşamasına kadar yukarıdaki adımlardan oluşmaktadır. Türk Kamu Yönetiminde de yukarıdaki adımlar ekseninde ihale mevzuatı oluşturulmuş ve kamuda dış kaynak kullanımının yasal zemini oluşturulmuştur.

Tezin bu bölümünde ele alınan dış kaynak kullanımı ile teknoloji, vizyon, bilgi gibi çeşitli unsurların transfer edildiği; ve dış kaynak kullanımının kıyaslama, küçülme ve kalite yönetimi gibi yönetsel yaklaşımlar ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımının sadece örgütler arası hukuki ve yönetsel bir ilişki tesis etmediği; çalışanları da ilgilendiren boyutları olduğu unutulmamalıdır. Tezin uygulama bölümünde çalışanların dış kaynak kullanımı sonucunda geliştirdikleri örgütsel davranışlar örgütsel bağlılık kavramı ekseninde ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA BAKIŞ

Çok çeşitli şekilde tanımlanabilen örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütleri ile ilişkilerini anlamak için oldukça önemli bir kavramdır. Çalışanların günlerinin büyük bir bölümünü örgütte geçirmeleri, kaçınılmaz olarak örgüte karşı tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Literatürde çalışanların örgüt ile ilişkilerinin sıkça örgütsel bağlılık kavramı ekseninde ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle alt işveren çalışanlarının örgüte bakışları bu kavram ekseninde değerlendirilecektir. Tezin ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı incelenecektir.

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgüt ve insan ilişkileri, günümüz yönetim yazınında en çok tartışılan konularından biri olmaya devam etmektedir. İktisadi kârı maksimize etme amacına odaklanmış örgütün, çalışanların kişisel özelliklerine de önem vermesi giderek artan uygulama haline gelmiştir.

Endüstri devrimi ile ortaya çıkan kitle üretimi, üretimdeki hız ve standartlaşmayı en önemli kalite unsurları olarak ortaya koymuştur. Bu üretimin gerçekleşmesinde ise insanın rolü yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Klasikten neo-klasiğe geçişte yönetim bilimleri çok önemli bir girdiyi; insanı, analizin temeline koyarak makine tipi örgütten daha gerçekçi bir örgüt yapısına ulaşmayı amaçlamıştır.

Örgütte insan unsurunun ele alınmasının 1930'larda Hawthorne çalışmaları ile başladığı genel kabul gören bir yaklaşımdır. Ancak literatürde yer alan bazı çalışmalarda örgütte insan unsurunun 19. yüzyılın sonlarından itibaren ele alındığına ilişkin değerlendirmeler de bulunmaktadır. Örneğin Mary Parket Follet'in, dönemin ABD başkanı Roosevelt'in ilgisini çeken "The

Speaker of the House of the Representatives” eseri bu yoldaki ilk çalışmalardan biri olarak gösterilebilir (Ergeneli, 2006:59). Follet, eserinde çalışanların üretimin önemli bir parçası olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmadan yıllar sonra neo-klasik örgüt yaklaşımı örgütü sosyal bir varlık olarak ele almaya başlamakta; örgüt yapısı içindeki “insan” ögesini anlamaya çalışarak; insanın yeteneklerinden en üst seviyede yararlanabilmek için örgüt ve insan arasındaki ilişkiye ve bu çerçevede örgüt içindeki gruplara odaklanmaktadır (Şahin,2004:530).

Neo-klasik yaklaşım yönetim döngüsünün daha ziyade uygulama kısmına odaklanmış (Koçel,2010:235) ve insanı kaçılmaz olarak ön plana çıkarmıştır.

İnsan ve örgüt ilişkisini inceleyen araştırmacıların ilgisini örgütsel bağlılık kavramı daha çok 20. yüzyılın ortalarından itibaren çekmeye başlamıştır. Konu ile ilgili ilk çalışma Whyte’nın “The Organization Man (Örgüt İnsanı)” isimli 1956 tarihli çalışmasıdır

Whyte (1956) çalışmasında, örgüt insanının sadece örgüt için çalışan bir varlık olduğunu belirtmiş ve bu çalışanın hayatındaki en önemli varlığın örgüt olduğunu belirtmiştir. Çalışma, “Amerikan Rüyası” ve “Protestan Ahlakına” gönderme yapmakta ve örgüte bağlı çalışanların bulunduğu örgütlerin daha başarılı olacağını iddia etmektedir.

Bu çalışma sonrasında “örgütsel bağlılık” alanında yüzlerce çalışma⁴ yapılmış; bu çerçevede birçok tanımlamaya gidilmiştir. Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin sıkça değinilen tanımlar tarihsel sıralama ile aşağıdaki şekilde dizilebilir:

- Örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının örtüşmesi sürecidir (Hall ve diğerleri, 1970: 176).

⁴ Örneğin YÖK tez veri tabanı incelendiği zaman sadece 2011 yılında konu ile ilgili doğrudan 59 çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

- Kişiyi örgüte bağlayan tutum veya yöneliştir (Sheldon 1971: 143).
- Örgütün üyesi olmaya devam etme arzusu, örgüt için yüksek performans gösterme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür (Dubin ve diğerleri, 1975: 414)
- Örgütsel çıkarlara yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982: 418).
- Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde seyretmesidir (Mowday ve diğerleri, 1982: 20).
- Çalışanın örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- Çalışanın örgütün aktif bir üyesi olarak kalma isteğidir (Davis ve Newstrom, 1989: 179).
- Çalışanın örgütün amaç ve değerleriyle öncelikli olarak maddi kaygılar gütmeksizin bütünleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975).
- Çalışanın örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994: 144).
- Kişinin bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşimidir (Leong ve diğerleri, 1996: 1346).
- Çalışanın tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 21).

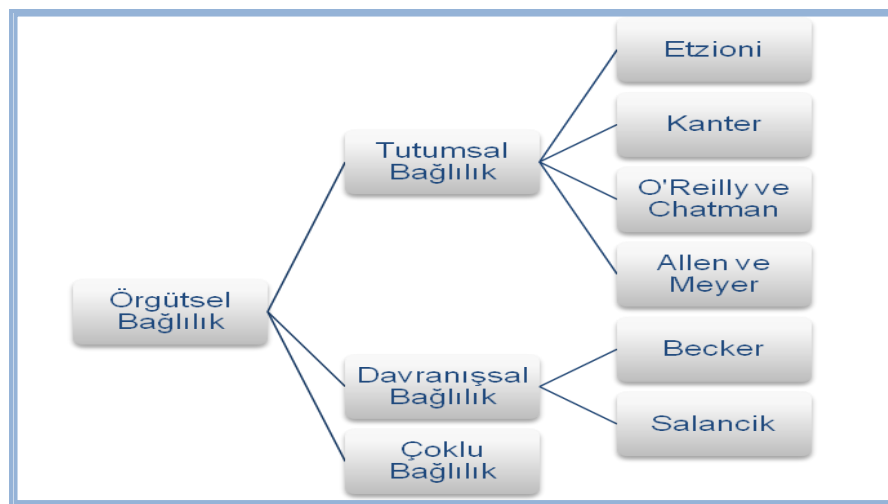
Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıdaki tanımlamalara bakıldığında bir bütünlük ve bir tamamlayıcılık olmadığı; araştırmacıların kendi perspektiflerine göre değerlendirme ve tanımlama yaptıkları görülmektedir.

Tanımlar bir bütün olarak incelendiğinde, İnce ve Gül'ün (2005:6) belirttiği gibi aşağıdaki noktalar örgütsel bağlılık için temel oluşturmaktadır:

- Örgütün amaç, hedef ve değerlerinin benimsenmesi
- Örgüt için fedakârlıkta bulunma arzusunun varlığı
- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için isteklilik ve örgütle bütünleşme

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar gerek tanımlama konusunda gerekse sınıflandırma konusunda çok çeşitli yaklaşımlar içermektedir. Bu durumun nedeni olarak örgütsel bağlılık kavramının disiplinler arası yapısı gösterilebilir. Bir kavramın net olarak ortaya konulmasının bu kavram ekseninde düşünmeyi kolaylaştıracağını, bu durumda daha sağlıklı analizler yapılabileceği belirten Klein ve arkadaşları (2012) örgütsel bağlılık kavramının tanımının net olarak yapılmasının yöneticiler için önemli olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda çalışmamızda Türkçe literatürde örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında kabul gören İnce ve Gül (2005)'ün tutumsal bağlılık, duygusal bağlılık, çoklu bağlılık yaklaşımı temel alınacak; çalışmanın uygulama kısmında kullanılacak Allen ve Meyer modeli detaylı bir şekilde ele alındıktan sonra diğer örgütsel bağlılık modellerine kısaca değinilecektir.



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26.⁵

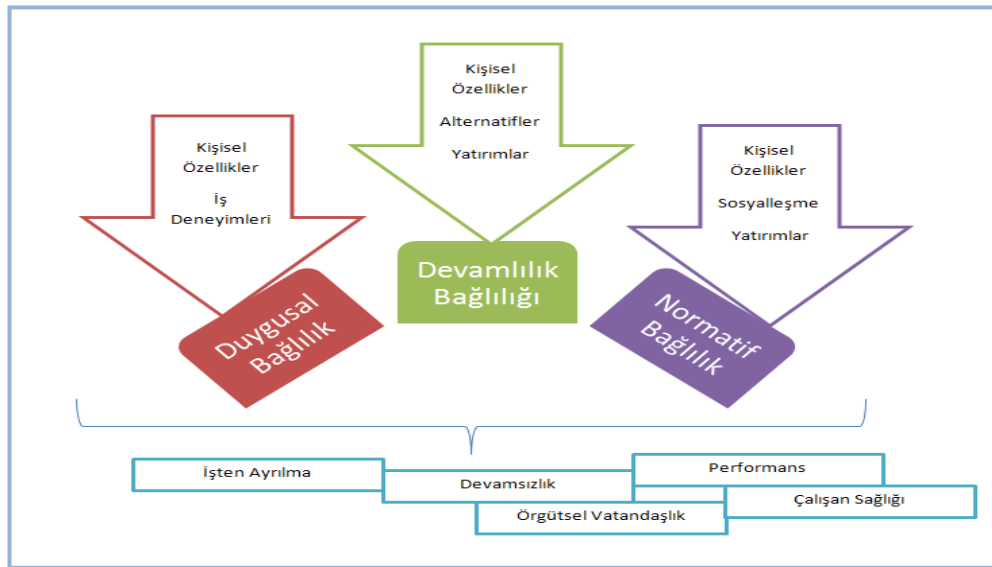
⁵ Sınıflandırma olduğu gibi alınmamış; Penley ve Gould'un modeli göz ardı edilmiştir.

Sınıflandırmaya ilişkin İnce ve Gül (2005)'ün dışında Swailes (2004) tarafından geliştirilen tutumsal, davranışsal, devamlılık ve ilkesel bağlılık ayrımı ve Bakan (2011) tarafından ortaya konan duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ayrımının Türkçe literatürde sıkça kullanıldığı görülmektedir.

2.2.1. Allen ve Meyer Modeli

Meyer ve Allen 1984'teki ilk analizlerinde örgütsel bağlılığı, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırmışlar; 1990'da ise “normatif bağlılık” olarak adlandırdıkları yeni bir boyutu modellerine ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990b: 63).

Bu örgütsel bağlılık modeli tutumsal bağlılık sınıfı içinde yer almaktadır. Tutumsal bağlılığın temel sonucu çalışanın örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990a: 2; Meyer vd., 1993: 538-551).



Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Allen ve Meyer'in (1990a) yaklaşımını özetleyen yukarıdaki şekli incelediğimizde örgütsel bağlılığın 3 ana boyuta dayandığını görmekteyiz (Allen ve Meyer, 1990a, Meyer vd., 2002: 21-24). Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer vd., 1998: 32). Bu bağlılık boyutları tezin uygulama kısmına temel teşkil edeceği için aşağıda kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

- Duygusal bağlılıkta çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme arzularının gereksinimlerden değil, isteklerden kaynaklandığı kabul edilmektedir (Boylu,2007:58). Çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlanır ve örgütle bütünleşirler (Meyer ve Allen,1997).

McGee ve Ford (1987) duygusal bağlılığı çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt için ekstra çaba sarf etmesini içeren bir bağlılık türü olarak belirtmişlerdir. Bununla birlikte duygusal bağlılık, literatürde çokça incelenen bağlılık boyutudur (Tetik,2012).

Allen ve Meyer (1990a: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri işin zorluğu, çalışanın örgütteki rolünün açıkça belirlenmiş olması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye açıklığı, çalışanların yönetime katılma olanağı, çalışma arkadaşlarına olan bağlılık, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanın yaptığı işe önem verildiğini hissetmesi ve çalışana sürekli geri bildirim sağlanması olarak belirtmiştir.

İnce ve Gül'e (2005: 40) göre Allen ve Meyer (1990a), bu bağlılık türünü, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemsemişlerdir.

Kamuda çalışarak ülkeye hizmet ettiği düşüncesinde olan ve bunu önemseyen çalışanların örgütsel bağlılığı duygusal bağlılığa örnek teşkil edebilir. Örneğin, öğretmenlerin özel sektör yerine kamuda çalışması; düşük ücretlerden şikayetçi olsalar bile özveri göstermeleri duygusal bağlılığa örnek teşkil edebilir. Siyasi parti tipolojisinde dava partileri olarak adlandırılan partilere bağlılık da duygusal bağlılık kapsamında değerlendirilebilir.

- Rasyonel bağıllık olarak da ifade edilen devamlılık bağıllığı Allen ve Meyer'in (1990a), Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımı'ndan⁶ yola çıkarak geliştirdikleri ikinci bağıllık boyutudur. Mguqulwa (2008:31) bu bağıllık boyutunda araçsal gereksinimlerle oluştuğuna dikkat çekmektedir.

Devamlılık bağıllığı, çalışanın örgüt içindeki yaptığı yatırımlara çok değer vermesi ve örgütten ayrılması halinde bu yatırımları kaybetmesi söz konusu ise görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40). Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler çalışanın örgütte çalıştığı süreye bağlı olarak artmakta; bireysel çıkarları ve alternatif iş olanaklarının azlığı ile gelişmektedir (Allen ve Meyer, 1990a: 4). Bakan (2011:99-100) devam bağıllığının iki kaynağını örgüt dışındaki alternatifler ve örgüt içinde yapılan yatırımlar olarak sıralayarak, örgütte kıdemi artan çalışanların devam bağıllığın yüksek olacağını belirtmiştir. Bu çerçevede özellikle ülkemizdeki memuriyet yapısından kaynaklı olarak çalışanların aynı işlerinde kalması ve bir anlamda körelmeyi kabullenmesi, başka bir iş yapmaya yönelmemesi devam bağıllığı olarak değerlendirilebilir.

Allen ve Meyer (1990a: 18), devamlılık bağıllığına etki eden faktörleri çalışanın yeteneklerini diğer örgütlere transfer edebilme şansı, alternatif iş olanaklarının varlığı, örgüte adanmışlık düzeyi, emeklilik gibi mevcut konumundan kazanılan maddi haklar ve öğrenim düzeyi olarak sıralamıştır.

- Normatif bağıllık Meyer ve Allen (1990a), duygusal ve devamlılık bağıllığına daha sonra ek olarak getirilen boyuttur. Normatif bağıllık kavramının temelleri Wiener ve Vardi (1980) tarafından geliştirilmiştir.

Normatif bağıllık, örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak kabul eden sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1988, Meyer vd, 1993). Bu bağıllık boyutunda çalışanların bağıllık duymaları, kişisel çıkarlarından kaynaklanmamakta, yaptıklarının doğru ve ahlaki

⁶ Bu yaklaşım tezin Davranışsal Bağlılık kısmında ele alınmaktadır.

olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer,1990a; Powell ve Meyer, 2003: 159). Jaros (2007) normatif bağlılığın psikolojik sözleşmeye⁷ benzerliğine de dikkat çekmektedir.

Allen ve Meyer (1990a: 18), normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, yaşam tecrübesi, kültürel birikimi ve sosyalleşme süreci olarak sıralamaktadır.

Bakan (2011:102) örgüt çalışanların kendi olanakları ile gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı kişisel gelişim imkânlarını sunmasını bu bağlılığı etkileyen bir unsur olarak belirtmektedir. Bu çerçevede kamu kurumlarının, çalışanlarına yurt dışı öğrenim imkânı sunması normatif bağlılığı destekleyici bir unsur olarak görülebilir. Diğer taraftan ölkemiz özelinde yapılan bir çalışmada ise aile etkisi ve eş-dost ricası ile işe alınmanın normatif bağlılık tutumu gelişmesinde etkili olduğu saptanmıştır (Wasti,1999'dan aktaran Göksel ve Aydın, 2012).

Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen modeldeki alt bağlılık boyutlarının ortak yönleri şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 42-43):

- Çalışan – örgüt ilişkisini yansıtmaktadır.
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki psikolojik kararı yansıtmaktadır.
- Bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltmaktadır.

Meyer vd. göre (1993: 539), bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için modelin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktadan hareketle yazında zaman zaman bu modelin çoklu bağlılık kapsamında değerlendirildiği de görölmektedir

⁷ Bu kavram tezin Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri kısmında ele alınmaktadır

Meyer ve Allen'a (1997: 11) göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak noktalar bulunmasına rağmen, bu boyutlar psikolojik açıdan birbirlerinden farklıdır.

Modeli değerlendiren Jaros (2007) ise geniş kabul görmüş bu modelde bazı değişiklikler yapılmasını önermekte; özellikle mikro ölçekte batı ülkelerinde doğru sonuçlar yansıtabilecek modelin doğu ülkelerinde aynı kalitede sonuç vermeyeceğini belirtmektedir. Jaros (2007) tarafından getirilen bir diğer eleştiri de bu modelin günümüzde ortaya çıkan yeni çalışma biçimlerine uygun olmayabileceği yönündedir. Örneğin esnek çalışma olanağı bulunan bir çalışanın esnek çalışmayı tercih etmesi bu olanak örgüt tarafından sunulduğu için düşük bağlılık olarak değerlendirilmemelidir.

2.2.2. Diğer Örgütsel Bağlılık Modelleri

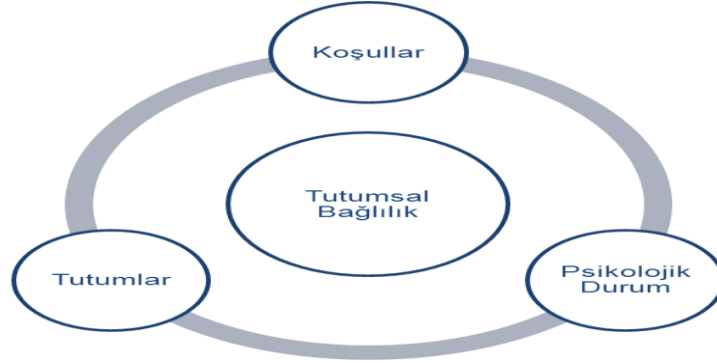
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumlar, nesne, olay ya da kişilere dair pozitif ya da negatif değerlendirmeler içeren yaklaşımlardır. Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge; bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki inançları içermektedir. Duygusal öge tutumun hisler ile ilgili kısmıdır. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçme niyetini ifade etmektedir. Tutumlar için dikkat edilmesi gereken nokta bu üç ögenin birbirini izleyerek gerçekleşmesidir (Robbins ve Judge, 2012: 72).

Örgütsel bağlılığı tutumlar ekseninde inceleyen ilk çalışma Porter ve arkadaşları (1974:604) tarafından yapılmıştır. Çalışmaya göre tutumsal bağlılığın üç temel ögesi bulunmaktadır:

- Örgütün amaç ve değerlerine karşı kuvvetli inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararı için daha fazla çaba sarf etmeye istekli olma,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu.

Tutumsal bağıllık yaklaşımı aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir:



Şekil 3: Tutumsal Bağıllık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Şekildende anlaşılabilceği gibi tutumsal bağıllık çalışanın içinde bulunduğu koşullar, çalışanın tutumları ve çalışanın psikolojik durumu ekseninde gelişmektedir.

Literatürde tutumsal bağıllık konusunda çok çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Tutumsal bağıllık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlardan Türkçe literatürde sıkça değinilenlerden bazıları aşağıda ele alınmıştır.

2.2.1.1.1. Etzioni Modeli

Etzioni (1961,1975) çalışmasında örgütsel bağıllığı üç farklı boyut ile tanımlamıştır. Bu bağıllık boyutları, çalışan üzerindeki çeşitli etkilere cevap olarak ayrı ayrı gerçekleşmektedir (Hournung,2010:1082). İnce ve Gül (2005:34) bu bağıllık türlerini ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak tanımlamıştır. Gülova ve Demirsoy (2012) ise modeldeki bağıllık türlerinin Etzioni (1961) tarafından pozitif, nötr ve negatif bağıllık olarak da tanımlandığını belirtmişlerdir. Etzioni (1961,1975) tarafından tanımlanan bağıllık boyutları şunlardır:

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını ekseninde gelişmekte ve örgütün sağladığı ödüllerden bağımsız bir şekilde oluşmaktadır (Newton ve Shore,1992:277).
- Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasında maddi fayda unsurlarının ön plana çıkmasıyla oluşan bağlılıktır (Hournung, 2010:1082). Mguqulwa (2008:28) bu bağlılık boyutunda örgüt ve çalışan arasındaki alışverişin önemli olduğunu vurgulamaktadır.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın davranışlarının baskı altına alındığı durumlarda oluşmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982: 21-22). İş gücü piyasasındaki katı yapı bu bağlılık boyutunun oluşmasında etkilidir. (Hournung,2010:1082). Etzioni (1961) tarafından Marx'ın yabancılaşma kavramına gönderme yapılan bu boyuta göre örgütlere yabancılaşmış çalışanlar örgüt içindeki ödül ve cezaların işteki nitelik ve nicelikten kaynaklanmadığını, raslantısal olduğunu düşünmektedirler (Mguqulwa,2008:28).

2.2.1.1.2. Kanter'in Modeli

Kanter (1968: 500)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların emeklerini ve sadakatlerini örgütlere vermeye istekli olmaları, örgüt içindeki sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmeleri durumunda oluşmakta ve bir birleriyle ilişkili boyutları kapsamaktadır.

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir:

- Devama Yönelik Bağlılık: Çalışan, örgütü için çok taviz verdiğini düşünmekte ve örgütten ayrılması durumunda bu tavizler sonucundaki kazanımlarını kaybedeceğini düşünerek örgüte bağlanmaktadır. Örneğin kıdem tazminatı çalışanların bu tür bir bağlılık tutumu geliştirmesine neden olabilir.

- Kenetlenme Bağlılığı: Grubun sembol ve değerlerinin çalışanlarca kabul edilmesi ile oluşan bağlılık boyutudur. Bakan (2011:84) bu bağlılığın oluşması için yeni çalışanların örgütteki sosyalleşme sürecinin etkili olduğunu belirtmiştir. Futbol takımlarında yeni transferlerin takıma uyum sağlamada yaşadığı zorluk kenetlenme bağlılığın oluşmaması ile açıklanabilir.
- Kontrol Bağlılığı: Çalışanların örgüt normlarına bağlanması ile ortaya çıkan kontrol bağlılığı ile çalışanlar davranışlarını örgütün normlarını rehber kabul ederek şekillendirirler. Teftiş kurullarında oluşan kurulun değerlerine uyum sağlama ve davranışları kurulun kurallarına göre şekillendirme bu bağlılık türüne örnek olarak sunulabilir.

2.2.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli

O'Reilly ve Chatman (1986: 493), örgütsel bağlılığı; örgütteki işe bağlanma, örgütsel değerlere inanç gibi psikolojik unsurlar temelinde ele almaktadır. Çalışmada örgütsel bağlılık üç boyutta incelenmektedir:

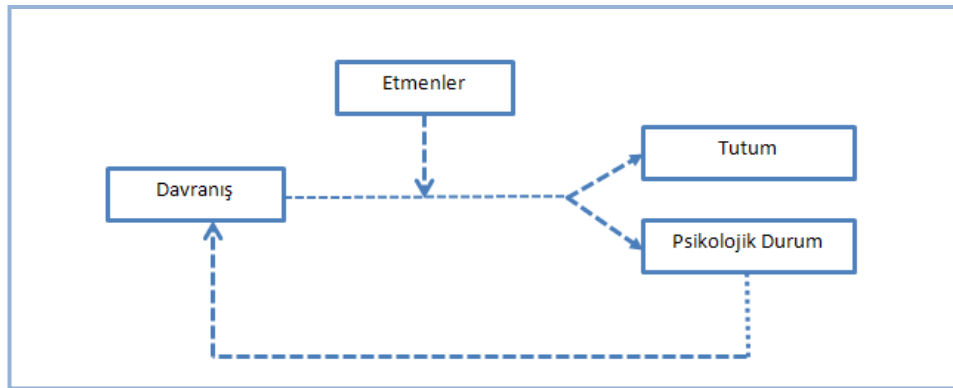
- Uyum Bağlılığı: Bağlılık belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. (Huang ve You, 2011:11336). Bakan (2011:88) bağlılığın bu boyutunda çalışanın sadece örgütte kendisinden beklenenleri yapmaya odaklandığını ve üstün performans gösterme gayretinde olmadığını belirtir.
- Özdeşleşme Bağlılığı: Örgüt içinde arzulanan bağları kurma güdüsünü içeren bağlılık boyutudur (Huang ve You,2011:11336). Bağlılık, çalışanın diğer çalışanlar ile tatmin edici bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirmek arzusundan kaynaklanmaktadır. (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493),
- İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin paralel olmasını içeren bağlılık boyutudur. (Güney, 2001: 139).

Tutumsal bağılık yaklaşımları genel olarak incelendiği zaman çalışanın maddi ve manevi ödüllere odaklanmasına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımdaki bazı modellerde grup ile ilişkilere ve ahlaki değerlere gönderme yapıldığı da görülmektedir.

2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağılılığı, bağılılığın dışa vurumu olarak ele almak mümkündür (Clifford, 1989: 144; İnce ve Gül, 2005: 48). Meyer ve Allen'e (1991: 62) göre bu bağılık türü örgütten ziyade kişilerden kaynaklanmaktadır.

Meyer ve Allen'e (1997: 9) göre davranışsal bağılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun yıllar çalışmaları sorunu ile mücadelelerini ele almaktadır. Davranışsal bağılık aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.



Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Şekle göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmektedir. Zaman ilerledikçe bireyler, mevcut davranışına uygun veya bu davranışı haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu şekilde davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Davranışsal bağlılıkta çalışanın örgüte katılmak için özveride bulunduğu kabul edilmekte ve örgütsel bağlılığın temelini bu durum oluşturmaktadır (İnce ve Gül,2005: 48-49)

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker ve Salancik tarafından yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda özetlenmektedir.

2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis (Yatırım) Modeli

Örgütsel bağlılığı iktisadi rasyonalite temeline dayandıran Becker'in (1960) yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmıştır (Gündoğan,2010:130). Becker'a göre bağlılık, çalışan yan bahislere girerek tutarlı davranışlar geliştirmekte ve davranışlarla doğrudan ilgili olmayan bir takım çıkarlar nedeniyle örgüte bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 372). Becker (1960) yaklaşımı çalışan ve örgüt arasındaki alışverişe odaklanmıştır.

Baba ve Jamal (1979) çalışanların örgüte ayırdıkları enerji, zaman, yetenek ve kişisel varlıklarını arttıkça örgüte daha bağlı hale geldiklerini belirtmektedir. Becker (1960), çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört farklı yan bahse girme kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Becker, 1960: 36-38; İnce ve Gül, 2005: 51-52):

- Toplumsal beklentiler: Çalışan, toplumsal beklentiler nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilir. Örneğin ülkemizde, çalışanlar, "iyi iş" olarak algılanan bazı işlerden ayrılmak konusunda örgütsel ilişkilerinde sorunlar yaşasalar bile isteksiz davranmaktadırlar.
- Bürokratik düzenlemeler: Örgüt içindeki bürokratik düzenlemeler çalışan için yan bahis kaynağı olabilmektedir. Bakan (2011:95) örgütün sağladığı yan hakları da bürokratik düzenlemeler kapsamında ele almakta,kendi çocuğuna indirim sağlayan bir özel okulda çalışan bir öğretmen başka bir özel okulda çalışmayı tercih etmemesini örgütsel

bağlılık olarak ele almaktadır. Baba ve Jamal (1979) ise bazı ülkelerdeki emeklilik düzenlemelerinin yan bahis kaynağı olabileceğini belirtmektedir.

- Sosyal etkileşimler: İş ortamında çalışanın davranışları kendisi hakkında bir fikrin yerleşmesini sağlar ve eğer bu fikirler çalışan tarafından benimsenmiş ise çalışan, bu fikirlerin bozulmaması için kendisini onlara uygun davranışlar sergilemek durumunda hisseder. Bu çerçevede sosyal etkileşimler yan bahsin kaynağıdır.
- Sosyal roller: Yan bahisler, çalışanın bulunduğu sosyal rollerden de kaynaklanabilmektedir. Böyle bir durumda çalışan, sosyal rolleri ile özdeşleştiği için başka rollere uyum sağlayamamaktadır. Örneğin KPSS ile işe giren yeni mezun bir üniversite öğrencisi girdiği kurum hayal ettiği bir kurum olmasa bile edindiği sosyal statü ve roller nedeniyle bu kurumdan ayrılamamakta, bir tür örgütsel bağlılık yaşamaktadır.

Bakan (2011:94) örgütten ayrılmanın maliyetlerinin yüksekliği halinde çalışanın yan bahislerini kaybetmeye göze almayacağını belirtmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık gelişecektir.

2.2.2.2.2. Salancik'in Modeli

Salancik (1977), yaklaşımında tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dikkat çekilmekte, tutum ve davranışlar ahenk içinde olmazsa çalışanların yaşayacağı stres nedeniyle örgütsel bağlılığın azalabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik (1977)'e göre, davranışa yönelik bağlılığın görülebilmesi için, çalışanın davranışını sürdürme isteği taşıması gerekmektedir. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışa ilişkin kararın özgürce alınması gibi unsurlar çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istek duymasına neden olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 65-66).

O'Reilly ve Caldwell (1981: 599) ise her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını belirtmektedir. O'Reilly ve Caldwell (1981: 599) davranışın kamuya açık ortamda gerçekleşmesi, davranışın belirgin olması, geri dönülmez olması ve istekli yapılmasını bağlılık oluşumunda temel nedenler olarak saymaktadırlar.

Salancik (1977)'in yaklaşımındaki bağlılık ve davranış ilişkisini inceleyen Hollenbeck vd (1989), insanların akıllı ve tutarlı görülmek için ekstra bir çaba sarf ettiğini belirterek örgütsel bağlılık davranışının bu çerçevede gelişebileceğini vurgulamışlardır. Bakan (2011:98) çalışanın örgüt içinde kendi rızası ile katıldığı bilinen projedeki çalışma arzusu ile oluşan örgütsel bağlılığı, tutarlılık saikiyle oluşan bağlılığa örnek olarak sunmaktadır.

Salancik (1977) örgütsel bağlılığın oluşmasında davranışların örgütün üretim ve karar alma sürecine çalışanların katılmasının etkili olacağını da belirtmiştir. Salancik (1977) ayrıca çalışanların gereksinimlerinin giderilmesinin ve ücretlendirme politikalarının örgütsel bağlılığın gelişmesinde etkili olacağını belirtmiştir.

2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların farklı bağlılık tutum ve davranışlarını bir arada gösterebileceğini kabul etmektedir. Bu yaklaşımda vurgulanmak istenen örgütsel bağlılığın kişiden kişiye değişebileceği, bir çalışanın bağlılığının örgütün ürünleri kaynaklı olabilirken, bir başka çalışanın bağlılığının örgütsel iklim kaynaklı olabileceğidir (Reichers,1985: 467).

Reichers (1985) çoklu bağlılık yaklaşımı ile örgütlerin heterojen yapısına dikkat çekerek, örgüt içerisindeki farklı amaç ve değerler setine sahip çalışanlara dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı yapılardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin

aynı örgütte ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle bu bağlılık türü diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Çoklu bağlılığın kaynaklarını belirlemek için, örgütün iç ve dış çevresinin analizi gerekmektedir. Örgütün çevresini oluşturan öğeleri, iç ve dış müşteriler, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve toplumun değişik katmanları olarak kabul etmek mümkündür. Bu bağlılık yaklaşımında bu paydaşlara ayrı ayrı duyulan bağlılık örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (İnce ve Gül, 2005: 54).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve kavrama ilişkin sınıflandırmalar örgütsel bağlılığın nasıl oluştuğuna odaklanmaktadır. Tezin bu kısmında örgütsel bağlılığın neden oluştuğuna odaklanılacaktır.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok geniş şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığın tanımı ve sınıflandırmasındaki çeşitlilik belirleyiciler konusunda da görülmektedir. Schwenk (1986: 299) örgütsel bağlılığın belirleyicilerini iş tecrübesi, kişisel faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler olmak üzere 4 ana başlık ile açıklamıştır. Northcraft ve Neale (1990: 471) ise belirleyiciler olarak kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç temel faktörden bahsetmiştir.

Bu çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta; mikro, meso ve makro düzeyde ve Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki ayrıma benzer bir şekilde incelenecektir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1- Kişisel Özellikler 2- İşe ilişkin beklentiler 3- Psikolojik sözleşme	1- İşin niteliği ve önemi 2- Yönetim anlayışı ve liderlik 3- Örgüt kültürü 4- Örgütsel adalet 5- Örgütsel destek	1- Profesyonellik 2- Sektörün durumu ve iş olanakları 3- Ulusal Kültür

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990: 471' ,Gündoğan 2010:83'den ve Bakan (2011) den yararlanarak hazırlanmıştır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar: Mikro Düzey- Kişisel Faktörler

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel unsurlar ele alınacaktır.

2.3.1.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde bu alanda alt işveren çalışanlarının bakışlarına ilişkin değerlendirme yapılacaktır.

Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu genel olarak kabul edilen bir değerlendirmedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun müddetle çalışılması açısından son derece hayati bir öneme sahiptir (Morris vd, 1993). Literatürde kişisel faktörlerin psikolojik sermaye olarak adlandırılabilceği ve bu şekilde davranış kalıplarını etkileyebileceğine yönelik çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır (Harms ve Luthans, 2012).

2.3.1.1.1. Yaş ve Kıdem

Çalışanın yaşı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli kişisel faktörlerden biridir. Yaşın örgütsel bağlılığa etkisini araştıran çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair net olmayan sonuçlara ulaşılmıştır (Gündoğan, 2010:86).

Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok araştırmada (Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981) yaşın bağlılıkla aynı yönlü bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın belirleyicileri konusunda meta analiz yapan Meyer vd. (2002) de yaş ve örgütsel bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Meyer ve Allen (1984) bu durumun nedeni olarak yaş arttıkça çalışanların örgüt içinde konumlarının önem kazanmasını göstermektedirler.

Yaş ile örgütsel bağlılığın ilişkisi inceleyen son dönem çalışmalarından Kell ve Motowidlo (2012) ise bağlılığın alt boyutları ile yaşın farklı ilişki içinde olabileceğini göstermiştir. Bu çalışmaya göre yaş devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile negatif ilişkilidir.

Yaş ile bağlılığın ters yönlü ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Kirel (1999) gençlerin işlerini daha eğlenceli buldukları için örgüte daha bağlı olduklarını belirlemiştir. Meyer ve Allen (1984) ise konuya farklı bir açıdan bakarak gençlerin iş bulma olanaklarının sınırlı olacağı bir ortamda örgüte bağlılıklarının yüksek olabileceğini vurgulamıştır. Ülkemiz gibi genç işsizliğinin yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde bu durumun gözlenmesi muhtemeldir.

Diğer taraftan teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bilgi işçiliği kavramının ön plana çıktığı günümüzde yaşı ilerlemiş çalışanların yeni süreçlere adapte olabilme kabiliyetleri genç çalışanlardan daha düşüktür. Bu nedenle, kendini yenilemede genç çalışanlara göre geride kalan ve esnek

Çalışma koşullarına adapte olamayan yaşlı çalışanlar rgte daha bağlı olabilmektedirler (Gündoğan, 2010:87).

Çalışanın örgütte çalıştığı süre olarak tanımlanan kıdem örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer kişiisel faktördür. Yaş ve kıdemin örgütsel bağlılığa etkisinin aynı yönlü bir ilişiye sahip olduğunu belirten alışmalar (Angle ve Perry,1981; Popoola, 2006) olduğu gibi yaş ve kıdemin bağlılığı aynı yönlü etkilemediğini iddia eden alışmalar (Williams ve Hazer, 1986) da bulunmaktadır. Meyer vd (2002) de kıdem ve örgütsel bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişi saptamıştır.

Kıdem değişkeninin yaş değişkeninden belirgin bir farklılık göstermeyeceği bir sektöre, kamu sektörü örnek olarak gösterebilir. Özellikle lkemizde sunduğu iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe mesleki kıdem ve yaş hemen hemen paralel seyretmektedir. Askeriye teşkilatımız bu değerlendirmenin belirgin bir örneğini teşkil etmektedir. Bu nedenle bu tip sektörlerde bu iki değişkenin farklılık göstermeyeceği değerlendirilebilir. Ülkemizde kamu sektöründe kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılığı inceleyen Tetik (2012) aynı yönlü bir ilişi saptamamıştır. Kamu sektöründe kıdem değişkeninin aynı örgütteki farklı meslek gruplarında farklı örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturabileceğine ilişkin çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Sevinç ve şahin (2012) aynı hastanede çalışan doktor ve hemşielerin farklı düzeyde örgütsel bağlılıkları olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan iş gücü devir oranının yüksek olduğu sektörlerde örneğin alt işverenlerde bu iki değişkenin farklı etkiler yapabileceği düşünülebilir.

2.3.1.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda bir netlik bulunmamaktadır (Gündoğan,2010:88). Meyer vd. (2002) de cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında açık bir ilişi saptayamamıştır.

Modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki değişiklikler, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini önemli ölçüde etkilemiş ve cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaya muhtaç bir hale getirmiştir (Başyigit, 2006: 45). Aven vd (1993) kadınların iş hayatında görünürlüğünün artması ile bu ekseninde yapılan çalışmaların arttığını belirtmiştir.

Kadınlar örgüte üye olacakları zaman daha fazla mücadele etmektedirler. Bu nedenle, kadınların örgütlerini kolayca bırakamayacakları ve örgüte bağlılıklarının artacağı vurgulanmaktadır (Aven ve diğerleri, 1993: 63-73; Mathieu ve Zajac, 1990: 181). Kadınların iş hayatında karşılaştığı cam tavanlar⁸ da bağlılığa etki edebilecektir. Bununla birlikte hosteslik ya da şoförlük gibi mesleklerde olduğu gibi bazı mesleklerde herhangi bir cinsiyetin hâkimiyeti olabileceği unutulmamalıdır.

Çalışanların çalışma alanları ve örgüt içi konumları ile ilgilenen Cohen (1992) mavi yakalı çalışanlar arasında kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu, beyaz yakalı çalışanlarda ise durumun tam tersi gerçekleştiği belirtmiştir.

İnce ve Gül (2005:62-63) kadınların ailelerine önem vermesi ve işgücüne katılımının önündeki engellerin kadınların örgütsel bağlılıklarının düşük olmasına yol açtığını, diğer yandan işgücüne katılınca istikrarlı bir tavır izlemeleri ve engeller karşısında motivasyonlarının artmasının yüksek bağlılığa neden olduğunu belirtmişlerdir.

Belli ve Ekici (2012) tarafından ülkemiz kamu çalışanlarından oluşan bir örneklem ile yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak değişmediği saptanmıştır.

⁸ Cam tavan kavramı için bakınız: ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, KILIÇ, Taşkın, Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, Yönetim ve Ekonomi, 2007,14,2

2.3.1.1.3. Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeridir (Popoola, 2006). Evli ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertleri olan çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Chui ve Catherine, 1999). Meyer vd. (2002) ve Mathieu ve Zajac (1990) medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında net bir ilişki saptayamamıştır.

Hrebiniak ve Alutto (1972: 557) evliliğini sonlandırmış kişilerin, örgüte bağlılıkların daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada bekârların ise örgüt değiştirmek konusunda risk almaya daha yatkın oldukları ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu belirtilmiştir.

Cohen (1992) tarafından yapılan çalışmada medeni durumun çeşitli sektörlerde ve çalışma alanlarında farklı bağlılık düzeylerine yol açtığı belirtilmiştir. Çalışmaya göre mavi yakalı evli çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.

Belli ve Ekici (2012) tarafından ülkemiz kamu çalışanlarından oluşan bir örneklem ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın medeni duruma bağlı olarak değişmediği saptanmıştır.

2.3.1.1.4. Eğitim

Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir (Popoola, 2006). Örgütsel bağlılık ve eğitim ilişkisi de birçok kişilik faktöründe olduğu gibi karmaşıktır.

Mathieu ve Zajac (1990) bu ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair veriler elde etmiş ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte Meyer vd. (2002) eğitim ve örgütsel bağlılık arasında net bir ilişki belirleyememiştir.

Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi aynı örgüt içinde homojen gruplar oluştuğu ya da aynı eğitim düzeyine sahip kişiler hemen hemen aynı işlerde çalıştığı için net olarak ortaya konamayabilir. Örneğin alt işveren çalışanları bu duruma örnek teşkil edebilir. Bu çerçevede eğitimin bağımsız bir değişken olarak ele alınması tartışma yaratabilecektir.

Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif iş olanaklarının çoğaldığı ve bu durumda örgütsel bağlılığın negatif yönde etkileneceği bazı çalışmalarla ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981 ve Joiner ve Bakalis, 2006).

Eğitim konusunda bir başka bakış açısı olarak sertifikalı eğitimlerin örgüte olan bakışı değiştirilebileceği gerçeğidir. Çalışanlara örgütsel değerleri ve farklılıkları benimsetebilecek her tür eğitim örgütsel bağlılığa olumlu etki yapabilecektir.

Kamu sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılıklarını inceleyen bir çalışmada Tetik (2012) kişisel faktörlerden medeni durum ve eğitim ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını; yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir.

2.3.1.1.5. Kültürel Farklılıklar ve Değerler

Bakan (2011:128)'ın aktarımına göre farklı kültürlerden insanların yer aldığı örgütlerde çalışanlara ilişkin önemli çalışmalar yapan Tayeb (1994) kadercilik ve bireycilik perspektifinde kültürel değerleri ele almıştır. Tayeb (1994) kaderci toplumlarda örgütsel bağlılığın yüksek olacağını; bireyci topluluklarda ise bunun tam tersinin olacağını belirtmiştir.

Örgütsel bağlılıkta kültürel farklılıkların yanı sıra milliyetin de etkili olduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Arap hemşirelerin İsraili hemşirelere nazaran örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005,69).

Değerler de örgütsel bağlılığı etkileyecek bir diğer unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanın yaşamının temel parçası olan ve yaşamına anlam kazandıran davranışlar olarak tanımlanabilecek olan değerler, çalışanın kendini ifade etmesi açısından oldukça önemlidir (Sığırı,2007). Değer sistemini kavramak toplumsal yapının ve çalışanların ihtiyaçlarının, beklentilerinin anlaşılmasına yardımcı olur (Uyguç,2003:95). Örgüt yöneticileri değerleri kavrayarak çalışanların örgüte bağlılıklarına katkı yapabilir. Örgüt ile değerleri ulaşan çalışanların performansları artar (Sığırı,2007).

2.3.1.2. İş Beklentileri

Gereksinimler ve beklentiler insanın davranışlarına yön veren unsurlardır. Çalışanın örgüte bağlılık davranışı beklentilerden etkilenir (Bakan,2011:130- 131).

Çalışanın herhangi bir örgüte üye olması, örgüt tarafından karşılanmasını umduğu beklentiler ile doğrudan ilişkilidir. İşe ilişkin beklentileri karşılanan çalışanlar örgütlerine daha bağlı olurlar (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütün insan kaynakları politikası doğrultusunda yeterince bilgilendirilmeyen çalışanların sosyalleşme süreci sonrasında hayal kırıklığına uğramaları ile örgütten ayrılmaları muhtemeldir. Bu duruma engel olabilmek için örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2010:84-85).

Çalışanların beklentileri örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olsa bile bu beklentilerin sıralaması önemlidir. Alt işveren çalışanları gibi temel amaçları geçimlerini sağlamak olan bir grupta diğer beklentiler önem kaybedebilmekte iken; yüksek maaş gruplarının çalıştığı sektörlerde yan haklarda sağlanan marjinal değişiklikler örgütte kalma davranışını etkileyebilmektedir.

2.3.1.3. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramını ilgi odağı haline getiren Rousseau (1990) bu kavramı örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak çalışanın inanç ve algılamaları olarak tanımlamıştır.

Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede örgüt ve çalışandan oluşan iki taraf yoktur; çünkü psikolojik sözleşme çalışanın zihinsel algılamasıyla oluşmaktadır (Karcioğlu ve Türker,2010:122).

Top (2012:203) psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren arasında karşılıklılık esasına dayanmakta olduğunu; ancak yazılı olmadığını ve dinamik yapısıyla duygusal beklentileri de kapsadığını belirtmiştir. Psikolojik sözleşmenin iş ilişkilerine yeni bir yaklaşım getirmesi kavramın kullanımını artırmıştır (Sayılı, 2003). Schalk ve Roe (2007) sözleşmenin içsel süreçlere dayanmakta olduğunu belirtmişlerdir.

Psikolojik sözleşme aracılığıyla çalışan, örgütün misyon, vizyon ve değerlerini benimseyerek biçimsel olmayan sözleşmenin kurallarına itina ve sadakat gösterir. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığının en önemli göstergesi olarak kabul edilir (Bakan, 2011: 132).

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar: Meso Düzey- Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık sadece mikro düzeyde çalışanların kişisel özelliklerinden değil, örgüt ve çalışanın etkileşiminden de etkilenir. Örgüt ve çalışanın çift yönlü ilişkisinin ortaya çıkardığı durum örgütsel bağlılığı etkiler.

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütün üyesi olmak toplum hayatında statü kazandırmakta ve kişinin toplumsal yaşamda kabul görmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede işin sadece varlığı değil niteliği de önem kazanmaktadır. Toplumumuzun “mühendis”, “avukat” ve “doktor” gibi meslek gruplarına bakışı bu çerçevede önemlidir. Sökmen (2000: 60) işin önemini örgütün iç ve dış çevresinde çalışanların hayatı üzerindeki etkisi olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında, işin niteliğini etkileyebilecek örgüt tarafından gerçekleştirilebilecek çeşitli insan kaynakları uygulamaları önem kazanmaktadır. Örneğin iş zenginleştirme uygulamasında çalışana işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabileceği bir ortam sağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71). İş rotasyonu gibi örgütte çalışanların potansiyellerini artıracak uygulamalar da örgütsel bağlılığı arttırabilir (Gündoğan, 2010:96-97).

Örgütsel bağlılığın oluşumunda işe ve kişilere ilişkin faktörlerin kıyaslandığı da görülmektedir. Cohen (1992) teknik işleri yapan alt kademedeki çalışanlar için kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediğini belirtirken, stratejik işlere odaklanan üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özelliklerin örgütsel bağlılık hususunda daha belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların işin niteliğine bağlı örgüt ve meslek değiştirmelerine örnek olarak, ülkemizde KPSS sonrası genç çalışanların girdikleri ilk işten yeterince memnun olmamışlarsa daha başka kurumlara geçme arayışı gösterilebilir; ayrıca bu kişiler “kurum sınavlarına” hazırlandıklarını ifade etmektedirler. Bu durum potansiyel bir örgütsel bağlılığa vurgu yapmaktadır.

2.3.2.2. Yönetim Anlayışı ve Liderlik

Günümüzde yönetim anlayışı açısından katılımcı değerlere verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Katılımcı yönetim ile çalışanlara değer veren, yenilikçi ve değişime inanan örgütler oluşmaktadır. Bu yönetim anlayışı ile katılımcıların örgüte bağlılığını artırmak mümkündür. Merkezi yönetim anlayışında var olan katılığın ise örgütten yabancılaşma ve örgütten ayrılmaya yol açması mümkündür (Bakan, 2011: 147).

Yönetim anlayışı örgütün hedef ve stratejilerin net olmasında da kendini gösterecektir. Yönetimin hedef ve stratejiler konusunda yönlendirici olmadığı ortamlarda örgütsel bağlılık kaçınılmaz olarak zayıf olacaktır (Martin ve Nicholls, 1987)

Liderlik, yönetim sürecinin bileşenlerindendir. Yöneticilerin en önemli rollerinden biri olan liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmadan biri Williams ve Hazer (1986) tarafından yapılmıştır. Çalışmaya göre, örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir.

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarına karşı daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir (Rowden, 2000). Bu açıdan bakıldığında kişisel özelliklere saygı, lidere değer katan bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

2.3.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Erkmen ve Bozkurt, 2011). Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayarak örgütsel amaçlara katılımı teşvik

eder ve örgütsel bağlılığın oluşmasına/gelişmesine katkı yapar (DeCottis ve Summers, 1987). Jaivisam (2010), çokuluslu şirketler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Örgüt kültürü kavramının da örgütsel bağlılık kavramı gibi çeşitli alt boyutları bulunmaktadır. Bu ekseninde çalışmalar yapan Singh (2007) tarafından örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Gülova ve Demirsoy (2012) ise farklı sektörlerdeki örgütsel kültür yapılarının bağlılık açısından farklı sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedirler.

2.3.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır. Örgütsel adalet, literatürde örgütlerin fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirmelerinde önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir (Greenberg, 1990).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen çalışmalara baktığımızda, Momeni vd. (2012)'nin yaptıkları çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki belirledikleri görülmektedir. Martin ve Bannet (1996) ile Sweeney ve McFarlin (1997)'in çalışmalarında da aynı yönlü ilişki vurgulanmaktadır. Turgut vd. (2012) tarafından, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının devam bağlılığı ile anlamlı ve pozitif ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Beraberinde, devam bağlılığı açısından görülen bu net ilişki diğer bağlılık boyutlarında saptanmamıştır. Başka bir ifadeyle örgüte gereksinim duyan çalışanın bağlılığı adaletten oldukça etkilenmektedir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan bazı çalışmalarda çalışanların ücret politikasındaki adaleti algılama biçimlerin önemli olduğu ve bu algının örgütsel bağlılığa etki ettiği belirtilmiştir (Johnson ve Jones, 1991). Bu noktada örgütsel adaletin sağlanmasında ücret politikaları önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir. Byington ve Johnston (1991) tarafından yapılan çalışmada ücretlendirme politikalarının örgütten ayrılma kararında oldukça etkili olduğu belirtilmiştir.

2.3.2.5. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, çalışanların esnekliğinin dikkate alınması ve örgütlerin çalışanlarının mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 116). Bir başka ifadeyle örgütsel destek; çalışanın faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün buna verdiği değer çalışan tarafından algılanmasını ifade eder (Hellman vd., 2006: 631). Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanların örgüte daha faydalı olması beklenmektedir. Örgütsel destek, çalışanın örgütten birçok durumda beklentisi olduğunu da ima eder (Aube vd., 2007: 480).

Panaccio ve Vandenberghe (2009) örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu belirtirler. Hayton vd. (2012) ise algılanan örgütsel desteğin örgüt içi ilişkilerin güçlenmesiyle arttığını ve bu durumun örgütsel bağlılığa olumlu katkı yaptığını saptamışlardır.

Çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirir (Stamper ve Johlke, 2003: 571). Bu çalışmaya göre örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların minnettarlık hissederek, bağlılık açısından daha istekli davranma olasılıkları bulunmaktadır.

Yukarıdakilerin yanı sıra YÖK Tez Veri Tabanı incelendiğinde örgüt iklimi,öğrenen örgütler gibi birçok örgütsel değişken ile örgütsel bağlılığın ele alındığı görülmektedir.

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar: Makro Düzey- Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütün içinde bulunduğu çevreden de etkilenir. Bu kısımda örgütün çevresinde örgütsel bağlılığı hangi unsurların etkileyebileceği ele alınacaktır.

2.3.3.1.Profesyonellik

Profesyoneller, alanlarına ilişkin kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket edebilen ve kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşerek sahalarındaki gelişmeleri izleyen çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84). Ülkemizdeki barolar, tabipler, mimar ve mühendisler çeşitli birlikler oluşturarak profesyonelleri bir araya getirmektedir.

Bienkowska (2012) çalışanların meslek hayatları boyunca çok iş yeri değiştirdiklerini; bazı çalışanların profesyonel değerlere bağlı oldukları için işlerini dikkatle yaptıklarını ve örgütlerine bağlandıklarını belirtmektedir. Bu durum işe, mesleğe ve örgüte bağlılık konusunda tartışmalar ortaya çıkarmaktadır.

Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak örgütsel bağlılık seviyesi artırılabilir (Wallace, 1995: 812). Örneğin kamu kurumlarında iç denetçi olarak çalışan bireyler; İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun ve maaş aldıkları kurumun eş zamanlı üyesi olabilmektedirler.

Denetçi statüsü nedeniyle diğer çalışanlardan ayrılan bu çalışanların örgütsel bağlılıkları tartışılmaya açık bir alandır. Bu çalışanlar için “üstatlık” bağından kopmamak ve çalıştıkları örgütün bu değerlere saygı göstermesi önem teşkil etmektedir. Bu durumun bir diğer örneği olarak “banka müfettişleri” gösterilebilir. Bu grubun çalışanları profesyonel statülerine oldukça sadıktır ve tüm bankalarda bu profesyonel statülerine saygı gösterilmesini beklerler.

2.3.3.2. Sektörün Durumu ve İş Olanakları

Çalışanına daha fazla değer veren ve çalışanını kaybetmemek için daha fazla özen gösteren sektörler bulunmaktadır. Bu sektörlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu gözlemlenebilmektedir. Örneğin ar-ge sektörü gibi çalışanlarına rahat ve çok yönlü bir çalışma ortamı sunan ortamlarda çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığı olacağı düşünülmektedir. Google ve Silikon Vadisi'nin rahat çalışma ortamları bu doğrultuda cezbedici olabilecektir. Diğer taraftan mavi yakalıların yoğun olarak çalıştığı alanlarda bu durum görülemeyebilecektir.

Bununla birlikte son zamanlarda, çeşitli sektörlerde örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Gürer vd. (2012) gönüllü hizmetler alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını AKUT (arama kurtarma) örneğinde incelemiştir. Bu çalışmaya göre gönül bağı eksenli bu örgütte duygusal bağlılık düzeyi yüksektir. Bununla birlikte turizm sektöründeki mevsimsel işçilerin örgütsel bağlılıklarını inceleyen Günel (2009) mevsimsel çalışmanın örgütsel bağlılığı azalttığını saptamıştır..

Sektörün sunduğu iş olanaklarının yanı sıra, içinde bulunulan sektördeki iş bulabilme olanakları da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olması halinde örgütsel bağlılığın yükseleceği konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385-397).

Bununla birlikte yeni iş bulma olanaklarına sahip ve örgütte kalmaya devam eden bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütte kalan bir çalışandan daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir (Leong vd, 1996). Kamu sektörü gibi iş garantisinin hissedildiği sektörlerde bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenir. Ancak kamu sektöründe esas statüsünü koruyarak farklı kurumlara geçiş şansı arayan çalışanlar bu noktada istisna teşkil edebilecektir.

Türkçe yazında son dönemde kamu sektöründe örgütsel bağlılık düzeyini inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur. Özgan vd. (2012) bazı kamu üniversiteleri çapında yapılan bir analizde öğretim elemanlarında en yüksek bağlılığın duygusal boyutta, en düşük bağlılığın ise devam boyutunda olduğu saptanmıştır. Çalışmaya göre bağlılık boyutları genel olarak orta düzeydedir.

2.3.3.3. Ulusal Kültür

Çok uluslu şirketlerin çoğalması farklı kültürlerden insanların bir arada çalışmasını getirmiştir. Triandis (2006), günümüzde bazı ürünlerin tasarım ve üretim süreçlerinin farklı ülkelerde gerçekleştirildiği ve bu ürünlerin birçok ülkede pazarlanmakta olduğunu belirtmiştir. Faaliyetlerin mekânsal açıdan farklılaşması sonucu çeşitli kültürlerden insanlar aynı amaç için bir araya gelmektedir. Taggart (2007) ise küreselleşme ile meydana gelen iş yapısındaki değişiklikler karşısında, örgütlerin ve çalışanların üzerinde durmaları gereken en önemli stratejik noktanın kültürel öğelere dikkat etmek olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen en önemli faktörlerden bir tanesi de ulusal kültürdür (Bakan,2011: 209).

Chen (2001), El Kahal (2002) gibi çeşitli akademisyenler örgüt yapısının basıklığı, yetki paylaşımı gibi unsurların kültürler arası değişebileceğini belirmiş ve bu noktanın örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebileceğini belirtmiştir. Aktaş (2011) bireyci ve toplulukçu değerlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini; bireyci toplumlarda kişi ve iş arasındaki uyuma;

toplulukçu kültürlerde ise kişi ve örgüt arasındaki uyuma önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Diğer taraftan Dierendonck ve Jacobs (2012:105-106) bu alandaki veri setinin darlığı nedeniyle çıkarım yapmanın zorluğuna vurgu yapmıştır.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

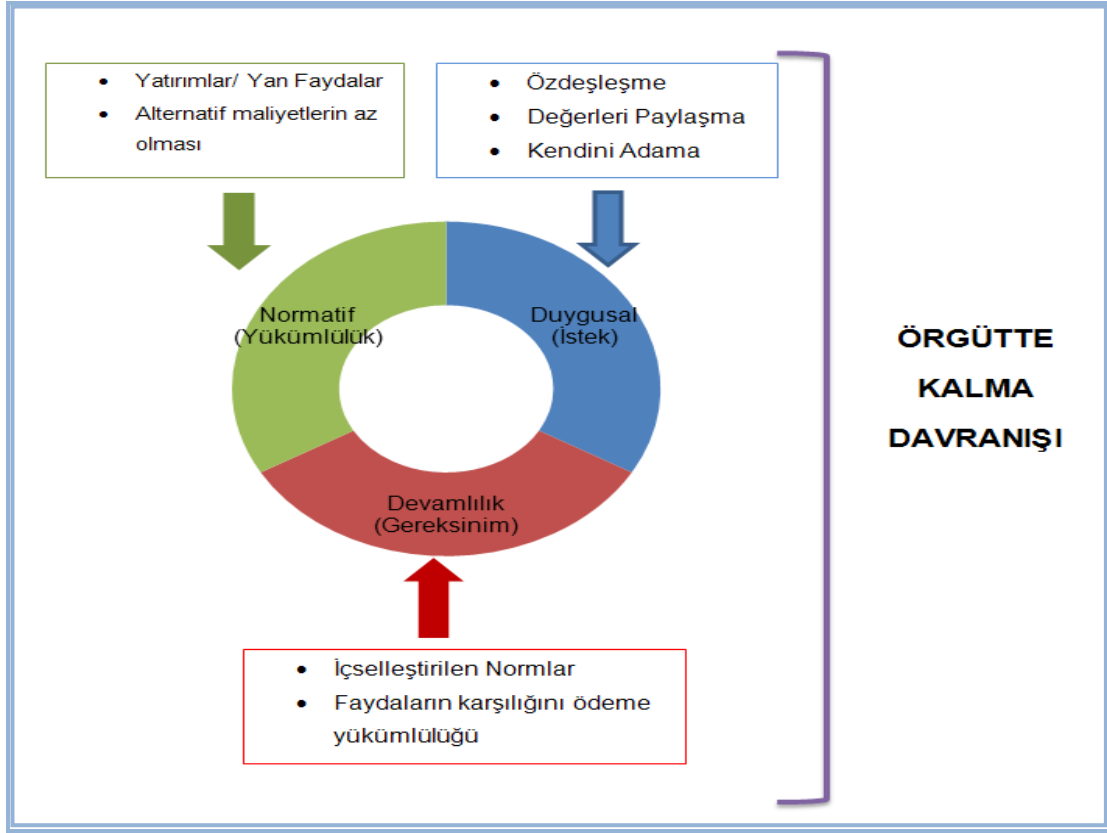
Örgütsel bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğabilmektedir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, işten ayrılma gibi değişik iş davranışlarını etkilediği görülmüştür (Gündoğan,2010:136). Örgütsel davranış çalışmaları ile ilgili çalışmaları incelediğimizde bu yaklaşımın halen devam ettiğini saptamaktayız.

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın sebep olduğu başlıca iş davranışları incelenecektir; ancak bu davranışların sadece mikro düzeyde iş ile alakalı olmadığı, beraberinde makro düzeyde iş çevresini de etkileyebileceği unutulmamalıdır.

2.4.1. Örgütte Kalma, Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Meyer ve Herscovitch, (2001) örgütte kalma davranışının gelişimini aşağıda yer alan şekildeki gibi özetlemiştir. Buna göre bağlılık boyutları gelişen çalışanların örgütte kalmaya devam edeceği belirlenebilir. Bakan (2011:236) örgütte kalma davranışının örgütün değer ve hedeflerini benimseme ile ilgili olduğunu belirterek, bu içselleştirme durumunda örgütsel bağlılığın yüksek olacağını belirtmiştir.

Çalışanın örgütten ayrılması ya da örgütte kalma halinin kalitesizleşmesi düşük örgütsel bağlılığın sonucu olarak görülebilir. Aşağıda bu durumlar ele alınmaktadır.



Şekil 5: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 317'den uyarlanmıştır.

Devamsızlık ve işe geç gelme örgütte kalma davranışının aksi olarak gerçekleşen iki ayrı durumdur. Mathieu ve Zajac (1990: 184), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların işe devamsızlıklarının daha az olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte devamsızlığın gönüllü ve zorunlu olarak iki ayrı şekilde gerçekleştiği unutulmamalı, bu ayırım ihmal edilmemelidir (Bakan,2011:233). Hastalık, bir yakının vefatı, doğum gibi zorunlu nedenlerle meydana gelebilecek devamsızlıkların örgüt tarafından algılanışı bağlılığı doğrudan etkileyebilecektir.

Angle ve Perry (1981) örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ve negatif bir ilişki olduğunu bulgusuna ulaşmışlardır.

2.4.2. Çalışan Devir Oranı

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu gösterilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 184)

Çalışan devir hızının yüksek olması örgüt maliyetlerini artıracığı için birçok örgüt, kariyer olanakları, maddi yan haklar ve ücret artırımını gibi birçok teşvik edici unsuru çalışanlarına sunmaya gayret etmektedir (Kaplan ve Ferris 2001; Meyer ve Allen 1997). Bu şekilde çalışanların örgüte bağlanmaları amaçlanmaktadır.

Literatürde düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanların örgütten ayrılmalarının tercih edilen bir durum olduğu belirtilmekte; bu çalışanların örgüt ile uyumlu hareket etmemesinin bu tercihte önemli olduğu da belirtilmektedir (Bakan, 2011: 232). Bu durum, çalışan devir oranının kontrollü bir şekilde yükseltilmesine yol açmaktadır. Bu şekilde kontrollü gerçekleştirilen çalışan devri ile kontrolsüz olarak gerçekleşen çalışan devri bir birlerinden ayrılmalıdır.

2.4.3. Performans

Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkilerini gösteren birçok çalışma yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990a) yüksek bağlılığa sahip çalışanların performanslarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte çalışanın işi için sarf ettiği çabayı etkileyen bağlılığın sonucunda fiili performansın olumlu etkilendiğine ilişkin değerlendirmelerde yapılmıştır (Yüceler, 2009:446). Buna göre, örgütsel bağlılık ve performans paralel ve döngüsel bir hareket içerisindedir.

Diğer taraftan, Ganster ve Dywer (1995), Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan çalışmalarda ise örgütsel bağlılığın yüksek performansa sebep olduğu iddiasını doğrulayamamışlardır.

Suluman ve Iles (2000) ise örgütsel bağlılık ve performans çalışmalarında kesin bir sonuca ulaşamayacağını zira çalışmaların tek boyuta odaklı yapıldığını performansın ve örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının birlikte ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

2.4.4. Stres

Stres, örgütsel bağlılığın bir diğer sonucu olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisini inceleyen Mathieu ve Zajac (1990: 186), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Çalışmaya göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, stres getirici gelişmelere daha duyarlıdır. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın çalışana, ait olma duygusu ile güven sağladığını ve bu şekilde örgütsel bağlılığın stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Mowday 1982, Leong vd, 1996). Meyer vd. (2002) ise örgütsel bağlılık boyutları ve stres arasında farklı yönlü ilişki bulmuşlardır. Uzun ve Yiğit (2011) de örgütsel bağlılık boyutları ve stres arasında farklı yönlü ilişki bulmuşlardır.

Örgütsel bağlılığın etkileri sadece yukarıdakilerle sınırlı değildir. Bakan (2011) örgütün yenilikçilik anlayışı, verimlilik ve kaliteli elemanların örgüte kazandırılması gibi noktalarda da örgütsel bağlılığın etkili olabileceğini belirtmiştir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZERLERİ

Örgütsel bağlılık kavramının çok geniş bir düzlemde tanımlanması, kavramın zaman zaman çeşitli kavramlarla karıştırılmasına; hatta benzer

kavramların birbirlerinin yerine kullanılmasına yol açmıştır. Güncel yönetim yazınında kavramların birbirlerinin yerine kullanılması hatası ya da birbirleriyle birlikte kullanılması kolaycılığı sıkça görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramına benzerliği Türkçe literatürde vurgulanan çeşitli kavramlar ele alınarak çalışmada örgütsel bağlılık kavramının ele alındığı bağlam netleştirilecektir.

2.5.1. İşe Bağlılık ve İşkoliklik

İşe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın, çeşitli kişisel özelliklerin ve iş yapısından kaynaklanan koşulların bir fonksiyonu olduğu ileri sürülmektedir (Chusmir, 1982: 599; Morrow, 1983: 493). Bu şekilde aynı değişkenlerden etkilenme potansiyeli taşıyan işe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları özdeşlik kazanmaktadır.

İşe bağlılık genel olarak çalışanın örgütte yapmakta olduğu işe yönelik duygusal bir bağ oluşturması ve bu bağ kapsamında çeşitli inançlar benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 18-19).

İşe bağlılığın aşırı hale gelmesi ile işkolik durumu oluşmaktadır. Snir, ve arkadaşları tarafından yapılan (2003) çalışmaya göre, işkoliklik işin hayatının merkezi olarak algılanmasıdır ve çalışanın içsel baskılar nedeniyle, zamanının büyük bir kısmını işle ilgili konulara ayırmasıdır. Bu durumda kaçınılmaz olarak işin görüldüğü örgütten ayrılmak olanaksız olacaktır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi işe bağlılık, örgüt ile doğrudan ilgili bir kavram olmayıp sadece iş ile ilgilidir. Yapılan iş çalışan için her şeyin ötesine geçmektedir. Bu durumda çalışanın örgüt ile ilişkisi geri plandadır.

2.5.2. Kariyere ve Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, işe bağlılığın farklı bir biçimi olarak görülmekte ve çalışanın mesleği ile bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989: 40).

Morrow'a (1983: 489) göre mesleğe bağlılık, işe veya örgüte karşı gelişen duyguların ötesinde özellikler taşımaktadır. Mesleklerine bağlı kişiler, mesleklerini ileriye götürmek için belirgin bir hırsa sahip olmaktadır.

Mesleğe bağlılığın ülkemiz kamu yönetiminde görgül bir örneği olarak bazı denetim kurulları ele alınabilir. Ülkemiz kamu yönetiminde etkin olan bu kurullara katılanlar mesleğe ait bir kurallar bütününe hızlıca kavramakta, giyim tarzından yemeklerine kadar hayatlarını etkileyen birçok unsura bu değerler ekseninde karar vermekte, bu zımni kurallara uymayanlar ise psikolojik baskılara maruz kalabilmektedir.

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramlarının karşılaştırılmasında genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğuna ilişkin değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir (Parasuraman ve Nachman, 1987: 287-303; Randall ve Cote 1991). Bu analizin temelinde mesleğe bağlılığın daha çok çalışana ait, örgütsel bağlılığın ise örgüte ait niteliklerinin etkisi ile geliştiği savı bulunmaktadır. Ancak “avukatlık”, “mühendislik” gibi sınırlı sayıda meslek dışında örgüt ve mesleğin paralel hareket ettiği unutulmamalıdır. Ayrıca meslek kuruluşları şeklinde teşekkül etmiş mimarlar, doktorlar vb.odalara bağlılık da mesleğe bağlılığın beslediği örgütsel bağlılık örnekleri olarak değerlendirilebilir.

Kariyerine bağlı çalışanlar için ise, iş ortamı ve örgütten ziyade kariyer önemlidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:3). Kariyer, bir çalışanın hayatı boyunca mesleki çalışmalar ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin bütünü olduğu için mesleğe bağlılık ile doğrudan ilişkilidir (Güney, 2004:

136). Kariyerine bağlı çalışanlar için önemli olan sadece kişisel kariyer patikalarıdır (Mueller vd., 1992).

Kariyer bağlılıkları yüksek olan çalışanlar iş hayatları boyunca gelebilecekleri en üst noktalara gelmek için kolayca örgüt değiştirebilmektedirler. Bu nedenle bu tür bağlılık örgütsel bağlılıktan oldukça farklıdır.

Mesleğe bağlılık ve işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan ayıran esas nokta “örgüt” kavramıdır. Örneğin şehirler arası ulaşım firmaları için farklı firmalara ait biletleri satan kişi biletini sattığı firmalar ile hiçbir aidiyet ilişkisi geliştirmeden sadece bilet satma işine odaklanabilir. Bununla birlikte, Sevinç ve Şahin (2012) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği gibi aynı örgütte hemşireler ve doktorlar olmak üzere farklı meslek grupları çalışabilir ve bu grupların bağlılık düzeyleri farklı olabilmektedir. Bu gruplar mesleklerine ya da örgütlerine karşı farklı bağlılık oluşturabilmektedir.

2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına ve Gruba Bağlılık

Biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar örgütsel davranış biliminin en önemli konularından birisini teşkil etmektedir. Çalışma arkadaşlarına bağlılık grup içindeki rollere duyarlı bir bağlılık boyutudur; analiz düzeyi artık birey düzeyinden grup düzeyine kaymıştır.

Grup bağlılığı çalışmamız da çalışma arkadaşlarına bağlılık olarak ele alınmaktadır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık konusunda Robbins (1994)’ten aktarım yapan Bakan (2011:19-20) çalışma arkadaşlarına bağlılığın belirleyici olarak ise şunları sıralamıştır:

- Birlikte geçirilen zaman
- Gruba tarafından benimsenme
- Grubun alt gruplara bölünmesi ile oluşan yeni gruplara bakış
- Gruba dâhil olmamakla karşılaşılabilecek dış tehditler

- Grubun ya da çalışanın önceki başarıları

Bazı çalışanlar, geleceğe yönelik planlarla uğraşmak yerine insanlarla birlikte oldukları bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip çalışanlar için grup bağlılığı önemli bir amaçtır (Reichers, 1985: 471). Bu tür durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan gruptan ayrılmak anlamına geleceği ve bu bir risk unsuru olarak görüldüğünden çalışanların örgütü bırakması daha güç olmaktadır (Gündoğan,2010:76)

Çalışan burada örgütün değerlerinden ziyade grubun değerlerine ve varlığına odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kavram örgütsel bağlılıktan oldukça farklıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda ele alınan kavramların yanı sıra sadakat, itaat, belirli bir davranışa bağlılık gibi kavramlar ile ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar ile örgütsel bağlılığın tanımı ve kapsamı farklılık göstermektedir.

Bu bölümde çalışmanın uygulama bölümüne esas teşkil edecek örgütsel bağlılık kavramı genel çerçevesi çizilerek ele alınmıştır. Çalışmanın uygulamaya bölümünde alt işveren şirket çalışanlarının örgütleri ile ilişkisi örgütsel bağlılık ekseninde ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM⁹

KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİNDE (TÜBİTAK/ REKABET KURUMU) ALT İŞVEREN ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Kamu örgütlerinde dış kaynak kullanımının oluşturduğu çalışma ilişkileri incelemeye açıktır. Çalışmanın bu bölümünde dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkan alt işveren şirketlerdeki¹⁰ çalışanların örgütleri ile ilişkisi “örgütsel bağlılık” davranışı ekseninde incelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Kamusal hizmet sunan ve aldığı kararlarla ülkenin yenilikçilik ve rekabet alanlarındaki politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesinde etkili olan TÜBİTAK ve Rekabet Kurumu, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun üyeleri olarak Türkiye’de bilim politikasının yürütülmesi, uzun vadeli bilim ve teknoloji politikalarının tespitinde hükümete yardımcı olunması, bilim ve teknoloji alanında hedeflerin saptanması, kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği sağlanması, bu kapsamda gerekli yasa ve mevzuatın hazırlanmasına destek verilmesi konusunda söz sahibidir. Çalışmanın bu bölümünde bu kurumlardaki alt işveren şirket çalışanlarının alt işveren şirketlerine bakışları araştırılacaktır.

Bu kısımda bu araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci ile verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

⁹ Bu bölümde geçen istatistiki analizler aşağıdaki iki kitap temel alınarak yapılmıştır. Bu kitaplar kavramlar ve yaklaşımlar için takip edilebilir.

- ÖZDEMİR, Ali; **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Teknikleri ve Uygulamalar**, İstanbul, Beta, 2008.
- DURMUŞ, Beril, YURTKORU, Serra, E., ÇİNKÖ, Murat; **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, İstanbul, Beta, 4. Baskı, 2011.

¹⁰ Çalışmanın bu bölümünde alt işveren şirket olarak tanımlama yapılmaktadır. Bunun nedeni alt işveren çalışanlarının kendilerini “şirket” çalışanı olarak tanımlamasıdır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ile Rekabet Kurumunda alt işveren şirketlerde çalışanların alt işveren şirkete olan bağlılıklarının tespit edilmesi bu araştırmanın amacıdır.

Örgütlerin mal ve hizmet üretiminde en önemli girdilerinden bir tanesi sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Örgüt içinde sunulan destek hizmetleri başta iç müşterileri etkileyerek nitelikli üretim sürecine katkıda bulunabilecektir. Bu doğrultuda anılan kurumlarda destek hizmetlerde çalışan ve kurumların çekirdek faaliyet alanlarına girmeyen hizmetlerin yürütülmesinde görev alan alt işveren çalışanlarının durumları performans açısından önem teşkil etmektedir. Bununla birlikte bu kurumlardaki çalışanlar için “nerede çalışıyorsun” sorusunun cevabı, maaşlarını ya da sigorta primleri ödeyen uzman örgüt değil; asıl işveren olabilmektedir. Örneğin bu çalışanlar ev kiralarken ya da taksitli alışveriş yaparken asıl işverenlerini değil, alt işverene bağlı olarak çalıştıkları kamu kurumlarını beyan etmektedirler.

Çalışma alt işveren şirket çalışanlarının örgüte bakışlarını yansıtmaları açısından önemlidir.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, anketin uygulanmaya başladığı dönem olan 2012 yılı Temmuz ayı itibarıyla, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ile Rekabet Kurumunda çalışan yaklaşık 100 alt işveren personeli oluşturmaktadır. Bu noktada, alt işveren örgüt ve asıl işveren arasındaki ilişkilerden kaynaklı çeşitli nedenlerden ötürü alt işveren çalışanlarının sayısının sürekli değişebileceği göz ardı edilmemelidir.

Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2pq / d^2(N-1) + t^2pq \quad (3.1)$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n : Örnekleme alınacak birey sayısı,

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı),

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı),

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer,

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatası.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 10 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak örneklem büyüklüğünün en az $n = 50$ kişi olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılım için kurumlar ziyaret edilmiş ve gönüllü katılımı evrenin kendini örneklemesi hedeflenmiştir. Bu yolla 64 kişi anketi doldurmuş, çeşitli soruların tam olarak cevaplanmadığı anketler değerlendirme dışı bırakıldıktan sonra 57 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.3. Araştırmada Veri Toplama Aracı

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ve Rekabet Kurumunda örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli demografik ve çalışma süreleri ile ilgili değişkenlere göre incelenmesine yönelik bir anket hazırlamak amacıyla öncelikle ilgili literatür taranmış ve bu alanda kullanılan benzer çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede, Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini ve batı literatüründe geliştirilmiş modellerle ortak ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla Wasti (2000a: 216-217) tarafından yapılan çalışma

analiz edilmiş, söz konusu çalışmada kullanılan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli¹¹”nin genel olarak Türk kültüründe ve iş çevresinde geçerli olabileceği görülmüştür. Örgütsel bağlılığı çok yönlü olarak inceleyen çalışmasında Wasti (2000b) kamu ve özel sektör örgütleri için ayrı ayrı ölçeğin uygunluğunu araştırmıştır. Wasti (2000b), ölçeğin alt boyutlarından devamlılık bağlılığının içsel tutarlılığı konusunda Türk örnekleminde bir sorun olabileceğini belirtmiştir. Ancak devamlılık bağlılığında işaret edilen çift boyutluluk ise çalışmamızda saptanamamıştır. Wasti (2000b) tarafından vurgulanan duygusal ve normatif bağlılık benzerliği de çalışmamızda gözlenmemiş, Tablo 3.7’de görülebileceği gibi bu iki bağlılık ayrı uçlarda yer almıştır. Wasti (2000b) çalışmasında kamu örnekleminde duygusal bağlılık için 0,79, normatif bağlılık için 0,75 , devamlılık bağlılığı için ise 0,58 şeklinde alfa istatistiğine ulaşmıştır.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ile Rekabet Kurumunda örgütsel bağlılıklarının incelenmesinde, Meyer ve Allen (2004: 12-13) tarafından kullanım kılavuzu geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu kapsamda ölçeğin çalışmaya uyarlanmasına yönelik aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

- Ölçeğin ilk çevirisi, birebir görüşmeler ile farklı kurumlarda alt işveren örgüt personeli yöneten en az lise mezunu 4 kişi tarafından ve birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır.
- Yapılan çeviriler, danışman öğretim üyesi ve bu konuda akademik çalışma yapan 2 kişi ile birlikte değerlendirilerek düzenlenmiştir.
- Değerlendirmeler sonrasında oluşturulan ölçek, rastgele belirlenen 10 alt işveren çalışanına dağıtılmış ve kendilerinden, anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan sorular için geri bildirim talep edilmiştir.

¹¹ Yazarlar tarafından 1990 yılında geliştirilen ölçeğin 2004 yılında yayınlanan kullanıcı kılavuzuna Kaynakça’da yer verilmiştir.

- Söz konusu geri bildirim sonrasında, anketin orijinalinde yer alan bazı ifadeler amaca uygun olarak değiştirilmiş ya da anketten çıkarılmış ve “Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu / Rekabet Kurumunda Alt İşveren Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Anketi” (Ek: 1) oluşturulmuştur.

“Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu / Rekabet Kurumunda Alt İşveren Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Anketi” iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 10 adet demografik ve iş ile ilgili bilgi sorusu bulunmaktadır. Bu sorularla, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çeşitli kurum ve alt işveren çalışanlarındaki hizmet süresi bilgileri analizlerde kullanılmak üzere edinilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde katılımcıların örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık sorularının yine karışık olarak sunulduğu 17 soruya yer verilmiştir.

Ankette yer alan toplam 27 sorunun tamamının cevaplandırılması zorunlu kılınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 17 örgütsel bağlılık sorusu için, anketin orijinal halinde yer alan yedi basamaklı Likert tipi ölçek yerine beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beş basamaklı ölçeğin tercih edilmesinde, Meyer ve Allen’in (2004: 6), söz konusu ölçek değişikliğinin yapılabileceğini ve beş basamaklı ölçeğin de oldukça olumlu sonuçlar verdiğini belirtmeleri ve öğrenim düzeyi görece düşük örneklemin daha az sayıda basamak içeren bir ölçekle cevap vermesinin daha kolay olabileceği düşüncesi etkili olmuştur.

Anketin genelinde nispeten az sayıda soru sorulması ile öğrenim düzeyleri görece düşük olan bu grubun cevaplarının geçerli ve doğru olmasını sağlamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, benimsenen beşli ölçekteki seçenekler; ‘Hiç katılmıyorum’, ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’ ve

“Tamamen katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1, 2, 3 ,4 ve 5 değerleri verilerek kodlanmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Uygulama Süreci

Anketin duyurusu çalışanlara adı geçen kurum sorumluları ve alt işveren şirketin ilgili kurumdaki sorumlusu aracılığıyla yapılmıştır.

Hazırlanan anket, ilgili kurumlar doğrudan ziyaret edilerek çalışanların 2-3 kişilik küçük gruplara ayrılması ve bu şekilde anlaşılamayan sorularda anında müdahale edilmesine olanak tanıyan bir ortamda doldurulmuştur.

Anketin duyurusu çalışanlara adı geçen kurum sorumluları ve uzman örgütün ilgili kurumdaki sorumlusu aracılığıyla yapılmıştır.

3.1.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması¹²

Anketin değerlendirilmesi için MS Excel 2011 ve SPSS 20.0 programları kullanılmıştır. Ankete katılanlardan yedi kişi tarafından verilen cevaplar anket her ne kadar küçük gruplar ile görüşme şeklinde yapılmış olsa da soruların tümü cevaplandırılmadığı için değerlendirme dışı tutulmuştur. Buna göre analizler, anketi cevaplandıran 57 çalışanın cevapları üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla normallik ölçümü için Kolmogorov-Smirnov Z testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ile örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksız olup olmadığı test edilmiştir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygun olması, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği ve bu durumun da ölçeğin geçerliliğini desteklediği şeklinde yorumlanmaktadır.

¹² Analiz kısmında reddedilmeyen hipotezlere ilişkin p değerleri yeşil; reddedilen hipotezlere ilişkin p değerleri kırmızı ile yazılacaktır.

Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer örneklem verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılmalıdır.

Tablo 2: KOLMOGOROV-SMIRNOV Z Analizi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	Test İstatistiği	sd	p değeri
ortalama	,092	55	,200*

Örneklem sayısının 50'den büyük olması Kolmogorov-Smirnov Z testinin geçerliliğini desteklemektedir. Analiz sonuçlarına göre, hesaplanan anlamlılık değerleri $p = 0,200 > 0,05$ olduğu için örneklem normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu sonuç çerçevesinde, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi ile birlikte parametrik testler kullanılacaktır. Bu kapsamda ilk önce Levene istatistiği¹³ ile grupların varyansların homojenliği test edilecek; ikinci aşamada ise t-testi veya tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri ile analiz yapılacaktır. Bu kapsamda sınıflı değişkenin iki gruptan oluştuğu cinsiyet ve medeni duruma göre bağıllık analizlerinde “t-testi”; sınıflı değişkenin çoklu gruplardan¹⁴ oluştuğu durumlarda ise ANOVA testi uygulanacaktır.

3.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu bölümde, öncelikle anket katılımcıları ile ilgili betimsel istatistiki bilgilere yer verilmiş, sonrasında örgütsel bağıllık ölçeklerinin alt boyutlarının oluşturulmasına yönelik çalışmalardan bahsedilerek çalışanların demografik ve

¹³ Çalışmamızda varyans homojenliği tüm değişkenler için sağlandığı için t-testi ve Anova testine alternatif yöntemlere gerek duyulmamıştır.

¹⁴ Öğrenim durumu analizimizde çoklu gruplardan oluşmaktadır. Ancak bu değişken daha sağlıklı analiz yapabilmek için 2 grupta değişken haline getirilmiştir. Bu durum ilgili kısımda açıklanmıştır.

Çalışma süreleri ile ilgili bilgilerinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi çok boyutlu olarak incelenmeye çalışılmıştır.

3.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve İş Bilgilerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, önce anket katılımcılarının demografik ve iş bilgilerine göre dağılımı, sonrasında ise katılım oranları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1.1. Demografik ve İş ile İlgili Bilgilere Göre rneklem zellikleri

Anketin birinci bölümünde katılımcılara; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve bulundukları alandaki hizmet süresi sorulmuştur. Bu sorularda elde edilen cevaplara göre ankete katılan ve cevapları değerlendirilen 57 kişiye yönelik temel demografik bilgiler Tablo 3.2’de özetlenmiştir.

Buna göre, değerlendirmeye alınan anket formlarını dolduranların % 52’si 30 yaşın altında bulunmaktadır. 20 yaş altı anket katılımcısı bulunmamaktadır. Değerlendirmeye alınan anket formlarını dolduranların yaklaşık % 37’sinin kadın, % 63’ünün erkek olduğu görülmektedir.

Örneklem, ğrenim durumu bakımından incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık % 48 ile lise öğrenimini tamamladığı görülmektedir. ğrenim durumunda 3 kişi ve % 5,26’lık oran ile niversite ve daha ilerisinde öğrenim görenler teşkil etmektedir. Bu alışanların alt işveren örgütlerin ilgili kurum sorumluları olduğu değerlendirilebilir.

Değerlendirmeye alınan anket formlarını dolduranların % 26’sının bekâr, %74’ünün evli olduğu görülmektedir.

Değerlendirmeye alınan anket formlarını dolduranların hizmet alanlarında bakıldığında ise temizlik şirketi çalışanlarının yoğun olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, saha çalışması yapılan kurumlarda taşıma hizmeti yer almadığından analiz dışı tutulmuştur.

Tablo 3: Anket Katılımcılarının Temel Demografik Bilgileri

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
21-25	24	42,11
26-30	11	19,30
31-35	15	26,32
36 ve üstü	7	12,28

Öğrenim	Frekans	Yüzde
İlkokul	10	17,54
İlköğretim	17	29,82
Lise	27	47,37
Üniversite ve İlerisi	3	5,26

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	21	36,84
Erkek	36	63,16

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekâr	14	24,56
Evli	43	75,44

Hizmet Alanı	Sayı	Yüzde
Temizlik	37	64,91
Güvenlik	13	22,81
Yemekhane	7	12,28

Anket katılımcılarının çalıştıkları alt işveren şirketteki çalışma süreleri incelendiği zaman 1-3 yıl aralığının yaklaşık % 81 ile en sık gerçekleşen değer olduğu görülmektedir. Bulgularda çalışma süresi artıkça frekansın azalmasıdır. Örneğin 10 yıl üzeri çalışan sadece bir kişi bulunmaktadır. Bu noktada alt işveren çalışanlarının sıkça şirket değiştirdiği; alt işveren şirketlerin ise

çalışanlarını izin ve benzeri sosyal haklar açısından hukuki zorunluluk oluşmaması için sıkça değiştirdiği değerlendirilebilir.

Anket katılımcılarının asıl işveren şirkette çalışma süreleri kurumda çalışma süreleri ile benzer eğilim göstermektedir. 1-3 yıl çalışma aralığı % 65 ile en sık gerçekleşen değer iken 10 yıl ve üzeri % 5,26'dır.

Tablo 4: Anket Katılımcılarının Çalışma Süreleri

Şirkette Çalışma	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	46	80,70
4-6 yıl	7	12,28
7-9 yıl	3	5,26
10 yıl ve üzeri	1	1,76

Kurumda Çalışma	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	37	64,91
4-6 yıl	15	26,32
7-9 yıl	2	3,51
10 yıl ve üzeri	3	5,26

Örneklemin temsil kabiliyeti ise gerek tesadüfi örneklem seçilmiş olması gerekse ankete katılan deneklerin vardiya ve yıllık izin dışında hemen hemen tamamına ulaşılması nedeniyle yüksek olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Oluşturulması

Bu bölümde, örgütsel bağlılıkla ilgili istatistiksel analizlere başlamadan önce, uyarlanan ölçeğin kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu ve anket sorularının öngörüldükleri faktör altında yer alıp almadıklarını test etmek amacıyla yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

3.2.2.1. Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe'ye ve çalışmaya uyarlanması sonucunda, anketin Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kuramına uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapılmadan önce verilerin ve örneklemin yapılacak analizlere uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi* ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin *Barlett's Testi* uygulanmıştır. Söz konusu testlerin sonuçları tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5: Kmo ve Barlett's Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,717
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	343,705
	Df	91
	Sig.	,000

* $p < 0.05$

**KMO > 0.50

Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin üzerinde bir değere (0,717) sahip olduğu görülmektedir. Bu değer literatürde anket yapısının “iyi” olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir.

Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri, 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

KMO ve Barlett's testleri sonucunda faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Faktör analizi aşamasında, araştırmaya katılan kişilerin demografik ve çalışma süreleri ile ilgili özelliklerine yönelik sorular analiz dışında tutulmuştur. Buna göre faktör analizi örgütsel bağlılığın belirlenmesine yönelik 17 soru üzerinden yapılmıştır. Ankette **olumsuz** ifadeyle oluşturulan ve analiz için yeniden kodlanan maddeler (T) ile belirtilmiştir.

Faktör analizi aşamasında soru grubunu genel olarak değerlendiren KMO testinin yanında her bir sorunun faktör analizine uygunluğu MSA analizi ve Anti Image Correlation Matrisi kullanımı ile tespit edilmiştir.

MSA analizinde 0,5 kritik değer olarak alınmış ve bu değer altındaki sorular ve Allen ve Meyer'in orijinal çalışması ile aynı boyutta yer almayan sorular değerlendirme dışı bırakılarak analiz sürdürülmüştür.

Faktör analizi sonucunda, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı örgütsel bağlılık ölçeğinin ise 3 faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörler Allen ve Meyer'in çalışmalarında kullandıkları boyutlar dikkate alınarak "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olarak adlandırılmıştır. Bu boyutlar ve ilgili sorular aşağıda belirtilmiştir.

Duygusal Bağlılık Boyutu ile İlgili Sorular

- 3.Şirketin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.
- 5.Şirketin kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.
- 16.Meslek hayatımın kalan kısmını Şirkette geçirmekten büyük mutluluk duyarım.

Devam Bağlılığı Boyutu ile İlgili Sorular

- 10.Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- 11. Şirketten ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.

- 15. Şirketten şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.

Normatif Bağlılık Boyutu ile İlgili Sorular

- 2. Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.
- 4. Şirketime karşı büyük minnettarlık hissediyorum.
- 14. Şirkette çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum (T)

3.2.2.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler de göz önünde bulundurularak, her üç boyutun ayrı ayrı güvenilir olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde, *Alfa Modeli* ve *Cronbach Alfa Katsayısından* yararlanılmıştır. Ayrıca her bir sorunun alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını belirleyebilmek için, “*Madde Silinirse Alfa*” değerine de çalışmada yer verilmiştir. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geriye kalan maddelerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları

	Madde Silinirse Alfa	Alfa
DUYGUSAL BAĞLILIK		
3. Şirketin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,714	0,717
5. Şirketin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,523	
16. Meslek hayatımın kalan kısmını Şirkette geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,644	

	Madde Silinirse Alfa	Alfa
DEVAM BAĞLILIĞI		
10.Eğer bu Şirkete bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	0,447	0,686
11.Şirketten ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az	0,544	
15. Şirketten şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz	0,604	

	Madde Silinirse Alfa	Alfa
NORMATİF BAĞLILIK		
2. Bu Şirket benim sadakatimi hak ediyor.	0,603	0,814
4.Şirketime karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	0,604	
14. Şirkette çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (T)	0,713	

Alfa Modeline göre, Cronbach Alfa değerinin az sorulu anketlerde en az 0,60 olması halinde ölçeğin güvenilir olduğunu kabul edilir. Çalışmamızda Duygusal Bağlılık için 0,717; Devam Bağlılığı için 0,686 ve Normatif Bağlılık

için 0,814 olan değerler ölçeğin güvenirliğini belirlenmiştir. Bu durumda çalışmada kullandığımız anketimizin ölçeği güvenilirlerdir.

“Madde Silinirse Alfa” değeri sütunu incelendiğinde ise, herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının ölçeğin alfa değerinin yani ölçeğin güvenirliğini belirgin bir şekilde arttırmayacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısı güvenirliği kabul edilir ölçüde bulunduğu için korunmuş ve bu faktör yapısı baz alınarak araştırmamızın amacı doğrultusunda gerekli analizler yapılmıştır.

3.2.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, örgütsel bağlılık düzeyleri çeşitli betimsel veriler yardımıyla incelenmiştir.

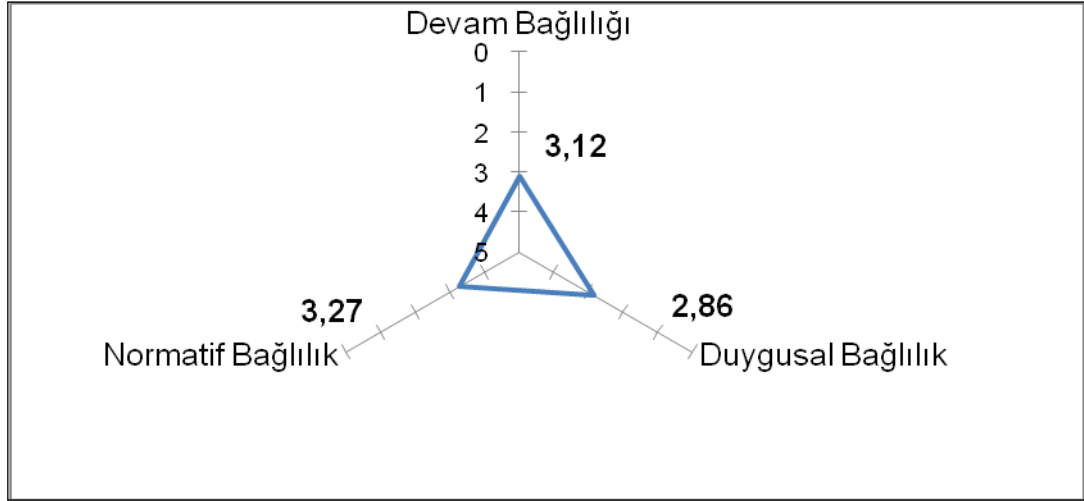
Tablo 7: Ankete İlişkin Betimsel İstatistikler

	Aralık	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,67	1,00	4,67	2,8565	,97112
Devam Bağlılığı	3,67	1,00	4,67	3,1226	,87406
Normatif Bağlılık	4,00	1,00	5,00	3,2688	,97603

n=57

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları betimsel istatistikleri ile birlikte Tablo 3.6’da özetlenmiştir. Çalışanların, ortalamada duygusal bağlılık boyutundan 2.86, devamlılık bağlılığı boyutundan 3,12 ve normatif bağlılık boyutundan 3,27 puan aldıkları görülmektedir.

Tablo 8: TÜBİTAK ve RK Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Ortalamaları

Yukarıdaki tabloya göre; çalışanlarının, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüğünü belirten, örgütsel amaç ve değerlerin kabullenebildiğini gösteren duygusal bağlılık ortalamasının (Ort = 3,00) biraz altında gerçekleşmiştir. Öte yandan, çalışanların örgütte çalıştıkları sürede elde ettikleri kazanımlara verdiği öneme vurgu yapan devam bağlılığı ve örgütsel bağlılığın sadece ahlaki değerlerle ilintili olduğu normatif bağlılığın ise ortalamasının (Ort = 3,00) biraz üstünde gerçekleştiği görülmektedir.

Bu noktada alt işverende çalışmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların alt işveren karşı duygu odaklı değil, kazanım ve zorunluluk odaklı bağlılık gösterdikleri, “ekmek parası” için çalıştıkları değerlendirilebilir.

Diğer taraftan tüm alt boyutlarda standart sapmanın düşük olması katılımcıların küçük bir ortamda çalışması ve fikirlerinin birbirlerinden rahatlıkla etkilenebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9: Ankete İlişkin Betimsel İstatistikler

(Çarpıklık- Basıklık)

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Duygusal Bağlılık	-,360	,316	-,628	,623
Devam Bağlılığı	-,605	,316	,296	,623
Normatif Bağlılık	-,249	,316	-,794	,623

n=57

Skewness (çarpıklık) sola doğru çarpıklığı ifade etmekte ve kurtosis (basıklık) ise yukarıda düzleşen bir dağılımı ifade etmektedir. Tabloya göre çarpıklık değerleri her üç bağlılık boyutu için negatif olduğu için sola kayışlı; negatif yönlü bir dağılım söz konusu olduğu tespiti yapılır. Örneklemin bağlılık değerleri yüksek seyretmiştir.

3.2.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kişisel Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi

Bu alt bölümde, örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik ve çalışma süreleri ile ilgili özelliklerine bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir. Bu amaçla, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma alanları ile alt ve asıl işverendeki çalışma süreleri bağlamında grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Normallik ölçümü olumlu sonuç verdiği için parametrik testlere uygulanmış; karşılaştırılan grup sayısının iki olduğu durumlarda t-testi, ikiden fazla grup olduğu durumlarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

3.2.4.1. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Ankette, katılımcılara yaş gruplarından hangisine dâhil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda yaş gruplarında belirgin dağılım farklılıkları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılığın tüm her bir boyutu için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Parametrik testler ile analiz yapılırken öncelikle varyansların eşit olup olmadığı test edilir.

Tablo 10: Yaşa Göre Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	<i>p</i> değeri
Duygusal Bağlılık	,754	,525
Devam Bağlılığı	1,350	,268
Normatif Bağlılık	,962	,418

sd: 3;52 kritik değer 0,05

Her bir bağlılık boyutu için *p* değeri 0,05 den büyük olduğu için varyansların eşitliği kabul edilir. Bu durumda aşağıdaki hipotezler ANOVA yöntemi ile test edilir:

H_0 = Yaşa göre duygusal bağlılık farklılık göstermez.

H_0 = Yaşa göre devam bağlılığı farklılık göstermez.

H_0 = Yaşa göre normatif bağlılık farklılık göstermez.

Tablo 11: Yaş ve Örgütsel Bağlılık ANOVA

	Yaş Aralığı	Ortalama	F değeri	p değeri	Sonuç
DUYGUSAL BAĞLILIK	21-25	2,69	2,647	0,59	Hipotez Reddedilmedi
	26-30	2,61			
	31-35	2,88			
	36 +	3,76			
DEVAM BAĞLILIĞI	21-25	3,21	0,698	0,557	Hipotez Reddedilmedi
	26-30	3,24			
	31-35	3,02			
	36 +	2,86			
NORMATİF BAĞLILIK	21-25	2,89	2,083	0,114	Hipotez Reddedilmedi
	26-30	3,55			
	31-35	3,67			
	36 +	3,29			
sd 3;52					kritik değer 0,05

Analiz sonunda her bir bağlılık boyutu için p değerleri kritik değerimiz olan 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler reddedilmez. Bu durumda yaş değişkeni ile bağlılık boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilir.

Literatüre bakıldığında yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak belirlenememiştir. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda yaşın bağlılık boyutları ile herhangi bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.4.2. Öğrenim Durumu ve Örgütsel Bağlılık

Ankette, katılımcılara öğrenim durumlarının ne olduğu sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda öğrenim gruplarında belirgin dağılım farklılıkları görülmüş ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların öğrenim göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılığın tüm her bir boyutu için t-testi yapılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan alt boyutları ile öğrenim durumu arasındaki ilişki verilerin anketin mevcut durumu göz önüne alındığında öğrenim durumu dört farklı grupta ele alındığı için ANOVA yardımıyla incelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çıkarımsal analiz öncesinde öğrenim durumu grupları tekrar incelendiğinde üniversite ve daha ilerisi öğrenim görmüş çalışan sayısının az (3) olması ve en az lise üstü mezunu olan çalışan sayısının (30) tüm örneklemin yaklaşık olarak yarısını kapsamaması (%53) nedeniyle değişken iki gruba ayrılarak analiz yapılmıştır. Buna göre çalışanlar “en az lise mezunu olanlar” ve “lise ve üstü öğrenim görmüşler” şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu çerçevede öğrenim durumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi t-testi ile incelenmiştir.

Parametrik testler ile analiz yapılırken öncelikle varyansların eşit olup olmadığı test edilir.

Tablo 12: Öğrenim Durumuna Göre Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	<i>p</i> değeri
Duygusal Bağlılık	,346	,559
Devam Bağlılığı	1,367	,247
Normatif Bağlılık	,208	,650
sd: 55		kritik değer 0,05

Her bir bağlılık boyutu için *p* değeri 0,05 den büyük olduğu için varyansların eşitliği kabul edilir. Bu durumda aşağıdaki hipotezler ilgili t-test değerleri kullanılarak test edilir:

H_0 = En az lise mezunu olan çalışanlar ile diğer çalışanların duygusal bağlılıkları farklı değildir.

H_0 = En az lise mezunu olan çalışanlar ile diğer çalışanların devam bağlılıkları farklı değildir.

H_0 = En az lise mezunu olan çalışanlar ile diğer çalışanların normatif bağlılıkları farklı değildir.

Tablo 13: Öğrenim ve Örgütsel Bağlılık

	Öğrenim	Ortalama	t değeri	p değeri	Hipotez
DUYGUSAL BAĞLILIK	Lise Altı	2,93	0,552	0,583	Hipotez Reddedilmedi
	Lise ve Üstü	2,79			
DEVAM BAĞLILIĞI	Lise Altı	2,94	1,68	0,990	Hipotez Reddedilmedi
	Lise ve Üstü	3,29			
NORMATİF BAĞLILIK	Lise Altı	3,49	1,53	0,132	Hipotez Reddedilmedi
	Lise ve Üstü	3,07			
sd 55			kritik değer 0,05		

Analiz sonunda her bir bağlılık boyutu için p değerleri kritik değerimiz olan 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler reddedilmez. Bu durumda yaş değişkeni ile bağlılık boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilir.

Literatürde genel olarak bağlılık ile öğrenim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğrenim düzeyi düşük olan çalışanların, başka bir örgütte iş bulma olanağının görece olarak düşük olması nedeniyle mevcut örgütüne daha içten duygularla bağlanması beklenmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, öğrenim düzeyine ilişkin literatürü desteklemeyen bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Bu durumun ardında alt işveren çalışanlarının öğrenim düzeyleri ne olursa olsun sadece geçimlerini sağlamak için çalışmaları olabilir.

3.2.4.3. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Ankette, katılımcılardan cinsiyetlerini belirtmeleri istenmiş; elde edilen cevaplar doğrultusunda yaş gruplarında belirgin dağılım farklılıkları görülmüş

Analiz sonunda her bir bağıllık boyutu için p değerleri kritik değerimiz olan 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler reddedilmez. Bu durumda cinsiyet değişkeni ile bağıllık boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilir.

Türk toplumunda ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenmesinin, erkekleri örgütte kalmaya daha çok zorladığı, bu nedenle de erkek katılımcıların devamlılık bağıllığı düzeylerinin daha yüksek çıkacağı düşünülebilir. Çalışmamızda bu durumun doğrulanmamasının nedeni alt işveren çalışanları kadın ya da erkek ayrımı olmaksızın dar gelirleri nedeniyle paraya ihtiyaç duydukları için bu değerlendirme doğrulanmayabilir.

3.2.4.4. Medeni Durum ve Örgütsel Bağıllık

Ankette, katılımcılardan medeni durumlarını belirtmeleri istenmiş; elde edilen cevaplar doğrultusunda medeni durum gruplarında belirgin dağılım farklılıkları görülmüştür.

Örgütsel bağıllık konusundaki görüşlerin katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağıllığın tüm her bir boyutu için t- testi yapılmıştır.

Parametrik testler ile analiz yapılırken öncelikle varyansların eşit olup olmadığı test edilir.

Tablo 16: Medeni Duruma Göre Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	p değeri
Duygusal Bağıllık	0,174	0,678
Devam Bağıllığı	0,457	0,502
Normatif Bağıllık	0,001	0,973

sd: 54

kritik değer

0,05

Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

	Medeni Durum	Ortalama	t değeri	p değeri	Hipotez
DUYGUSAL BAĞLILIK	Evli	2,79	0,283	0,778	Hipotez Reddedilmedi
	Bekâr	2,89			
DEVAM BAĞLILIĞI	Evli	3,26	1,213	0,230	Hipotez Reddedilmedi
	Bekâr	3,08			
NORMATİF BAĞLILIK	Evli	3,05	0,523	0,603	Hipotez Reddedilmedi
	Bekâr	3,34			
sd		53	kritik değer 0,05		

H_0 = Medeni duruma göre duygusal bağlılık farklılık değişmez

H_0 = Medeni duruma göre devam bağlılığı farklılık değişmez

H_0 = Medeni duruma göre normatif bağlılıklar farklılık değişmez.

Analiz sonunda her bir bağlılık boyutu için p değerleri kritik değerimiz olan 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler reddedilmez. Bu durumda cinsiyet değişkeni ile bağlılık boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilir.

Literatürde, evli çalışanların aile fertlerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için devamlılık boyutu başta olmak üzere yüksek örgütsel bağlılık gösterecekleri belirtilmiştir. Çalışmada elde edilen bulguların literatürün aksine sonuçlanmasında gerek evli gerek de bekâr alt işveren çalışanlarının işlerini kaybetmeme noktasına odaklandığı şeklinde değerlendirilmektedir.

3.2.4.5. Hizmet Alanları ve Örgütsel Bağlılık

Ankette, katılımcılara hangi hizmet alanında çalıştıkları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda hizmet alanları gruplarında belirgin dağılım farklılıkları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların çalıştıkları hizmet alanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılığın tüm her bir boyutu için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Parametrik testler ile analiz yapılırken öncelikle varyansların eşit olup olmadığı test edilir.

Tablo 18: Hizmet Alanlarına Göre Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	p değeri
Duygusal Bağlılık	,180	,835
Devam Bağlılığı	,222	,801
Normatif Bağlılık	,942	,396

$sd: 2;53$

kritik değer

0,05

Her bir bağlılık boyutu için p değeri 0,05 den büyük olduğu için varyansların eşitliği kabul edilir. Bu durumda aşağıdaki hipotezler ANOVA yöntemi ile test edilir:

H_0 = Çalışma alanına göre duygusal bağlılık değişmez.

H_0 = Çalışma alanına göre devam bağlılığı değişmez.

H_0 = Çalışma alanına göre normatif bağlılık değişmez.

hipotezleri test edilir.

Tablo 19: Hizmet Alanları ve Örgütsel Bağlılık ANOVA

	Çalışma Alanı	Ortalama	F değeri	p değeri	Hipotez
DUYGUSAL BAĞLILIK	Temizlik	2,93	1,003	0,374	Hipotez Reddedilmedi
	Güvenlik	2,56			
	Yemekhane	3,00			
DEVAM BAĞLILIĞI	Temizlik	3,09	0,602	0,551	Hipotez Reddedilmedi
	Güvenlik	3,33			
	Yemekhane	2,90			
NORMATİF BAĞLILIK	Temizlik	3,25	1,392	0,206	Hipotez Reddedilmedi
	Güvenlik	3,03			
	Yemekhane	3,81			

sd: 2;53

kritik değer

0,05

Analiz sonunda her bir bağlılık boyutu için p değerleri kritik değerimiz olan 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler reddedilmez. Bu durumda hizmet alanı değişkenine göre bağlılık boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilir.

3.2.4.6. Çalışma Süresi (Kıdem) ve Örgütsel Bağlılık

Ankette, katılımcılara kaç yıldır alt işveren şirkette çalıştıkları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda çalışma süresi gruplarında belirgin dağılım farklılıkları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılığın tüm her bir boyutu için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Parametrik testler ile analiz yapılırken öncelikle varyansların eşit olup olmadığı test edilir.

Tablo 20: Çalışma Sürelerine Göre Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	<i>p</i> değeri
Duygusal Bağlılık	1,409	,254
Devam Bağlılığı	2,715	,076
Normatif Bağlılık	3,196	,032

sd: 2;52

kritik değer

0,05

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı için *p* değeri 0,05 den büyük olduğu için varyansların eşitliği kabul edilir. Bu durumda aşağıdaki hipotezler ANOVA yöntemi ile test edilir:

H0 = Çalışma süresine göre duygusal bağlılık değişmez.

H0 = Çalışma süresine göre devam bağlılığı değişmez.

Tablo 21: Çalışma Süreleri ve Örgütsel Bağlılık ANOVA

	Çalışma Süresi	Ortalama	F değeri	<i>p</i> değeri	Sonuç
DUYGUSAL BAĞLILIK	1-3 yıl	2,89	1,467	,234	Hipotez Reddedilmedi
	4-6 yıl	2,95			
	7-9 yıl	2,67			
	10 +	1,00			
DEVAM BAĞLILIĞI	1-3 yıl	3,13	,107	,956	Hipotez Reddedilmedi
	4-6 yıl	3,00			
	7-9 yıl	3,22			
	10 +	3,33			

sd: 3,52

kritik değer

0,05

Analiz sonunda her bir bağlılık boyutu için *p* değerleri kritik değerimiz olan 0,05'ten büyük olduğu için hipotezler reddedilmez. Bu durumda çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının farklılık göstermediği tespit edilir.

Normatif bağımlılık için varyans eşitsizliği 10 yıl üzeri aynı şirkette hizmet gören bir çalışanın bir üst gruba eklenmesi ile yeniden saptanır. Bu

şekilde bir ekleme yapılmasının nedeni farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını daha rahat belirleyebilmektir.

Tablo 22: Çalışma Süreleri ve Normatif Bağlılık Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	p değeri
Normatif Bağlılık	3,676	,032

sd: 2;53 kritik değer 0,05

Bu noktadan sonra farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tamhane analizi yapılır.

Tablo 23: Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Kaynakları

(I) şirket	(J) şirket	Ortalama Farkı (I-J)	p değeri
1-3 yıl	4-6 yıl	-,81346*	,014
	7 yıl üzeri	-,31489	,800
4-6 yıl	1-3 yıl	,81346*	,014
	7 yıl üzeri	,49857	,554
7 yıl üzeri	1-3 yıl	,31489	,800
	4-6 yıl	-,49857	,554

Bu tabloya göre 1-3 yıl aralığında ve 4-6 yıl aralığında çalışanların yani 7 yıldan az çalışanların örgüte bağlılığı diğerlerinden ayrılmaktadır.

3.2.5. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Analiz Dışı Bırakılan Soruların Değerlendirilmesi ve Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiler

“Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu / Rekabet Kurumunda Alt İşveren Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Anketi” ile Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin uyumunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bu analizden önce pilot uygulama ve

danışman öğretim elemanının uyarısı ile normatif bağlılık kısmındaki bir soru anketten çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeklerin orijinallerinde yer alan bazı soruların farklı boyutlar altında gruplandırıldığı görülmüştür. Bununla birlikte MSA değerleri düşük olan bazı maddeler de belirlenmiştir. Bu nedenle, ilgili ölçeklerin orijinalindeki gruplandırmaya sadık kalınması amacıyla söz konusu maddelerin ölçekten çıkartılarak değerlendirmelerinin ayrıca yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, söz konusu sorulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda yapılmıştır.

Duygusal Bağlılık ölçeğinden çıkarılan sorular ve betimsel değerlendirmeleri:

- 1. soru: Şirkette, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum. (T)
- 8. soru: Kendimi, Şirkete karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (T)
- 17. soru: Şirkete karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.

Tablo 24: Duygusal Bağlılık Analizinde Elenen Sorular

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
1.soru	3,00	1,066	-,118	,354	-,997	,695
8. soru	3,55	,999	-,424	,357	-,929	,702
17. soru	3,15	1,231	-,039	,374	-1,140	,733

Devam Bağlılık ölçeğinden çıkarılan sorular ve betimsel değerlendirmeleri:

- 7. soru: Şirketten ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.
- 9.soru: Şu an Şirkette çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 25: Devam Bağıllığı Analizinde Elenen Sorular

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
7. soru	3,73	1,020	-1,068	,357	,957	,702
9. soru	3,32	1,235	-,492	,357	-,942	,702

Normatif Bağıllık ölçeğinden çıkarılan sorular ve betimsel değerlendirmeleri:

- 6. soru: Şirketten şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.
- 12. soru: Şirketten şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
- 13. soru: Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Şirkette karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum. (T)

Tablo 26: Normatif Bağıllık Analizinde Elenen Sorular

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	İstatistik
6. soru	3,46	1,240	-,536	,316	-,909	,623
12. soru	2,70	1,133	,319	,357	-,617	,702
13. soru	2,86	1,125	,182	,361	-,868	,709

Bağıllık boyutları arasında ilişkileri inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Literatürde duygusal ve normatif bağıllık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Meyer ve arkadaşları, 1993: 538-555) bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre, her iki bağıllık boyutunun da birçok ortak belirleyicisi bulunmaktadır.

Tablo 27: Bağlılık Boyutları Arası İlişki

Korelasyonlar				
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyonu	1	,049	,079
	<i>p</i> değeri (2-kuyruklu)		,716	,557
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyonu	,049	1	,246
	<i>p</i> değeri (2-kuyruklu)	,716		,065
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,079	,246	1
	<i>P</i> değeri(2-kuyruklu)	,557	,065	

n=57

kritik değer 0,05

Tablo incelendiği zaman her üç bağlılık boyutunun bir biri arasında aynı yönlü korelasyon olduğu görülmekte, Meyer ve arkadaşlarının (1993) güçlü korelasyon öngörüsü ise kısmen doğrulanamaktadır.

Analiz bölümünde elde edilen yukarıdaki bulgular çalışmanın sonuç kısmında özetlenecek ve değerlendirilecektir.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA FARKLI BİR KONU: ÇİFT ÖRGÜTLÜLÜK

Alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılıkları Türkçe literatürde sıkça kullanılan Allen ve Meyer ölçeği ile değerlendirildiğinde duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, çalışma alanı ve çalışma süresi ile değişmediği; normatif bağlılığın ise sadece çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu duruma göre alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılığında genel olarak bu değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı etkileri yoktur.

Bu durum alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılığının bu değişkenlerin ötesinde nelerden etkilenebileceği çalışma konusu olmayı sürdürecektir. Peki bu çalışmada elde edilen veriler ışığında bu konuda bir şeyler söylemek mümkün müdür? Anketin “C” kısmında katılımcılara yöneltilen “eklemek istediğiniz hususlar” sorusu ve anket doldurulurken

katılımcıların 2-3 kişilik küçük gruplara bölünerek, katılımcılarla diyalog ortamı oluşturulması daha fazla bulgu elde edilmesi için yardımcı olmuştur.

Alt işveren çalışmaları anketin “C” kısmında sorunların çözümünde asıl işvereni de muhatap olarak gördüklerini belirtmişler ve konuşmalarında sıkça asıl işveren olmasa sıkıntıların derinleşebileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar anketi doldururken; anket ifadelerinde şirket sözcüğü açıkça geçmesine rağmen, soruları cevaplarken asıl işvereni mi alt işvereni mi baz alacaklarını sıkça sormuşlardır. Bu durum Türkçe yazında karşılaşılmayan “çift örgütlülük” durumunu işaret etmektedir.

Çift örgütlülük bir çalışanın aynı anda kendisini iki örgüte bağlı hissetmesi durumu olarak tanımlanabilir. Çalışmamızda olduğu gibi asıl ve alt işverene birlikte bağlılık hissedilmesi olarak gerçekleşebilecek bu durum; bir akademisyenin ders verdiği iki üniversiteye de bağlılık hissetmesi ya da bir çalışanın örgütüne ve örgütün yan bir teşkilatına bağlı olması olarak gerçekleşebilir. Bu kapsamda yukarıda değinilen düşünce yapısını oluşturması nedeniyle çift örgütlülük çalışanların örgütsel davranışlarının anlaşılmasını zorlaştıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER¹⁵

Örgütlerin faaliyetlerini verimli şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, işini yapmaktan zevk alan, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bulundukları örgütün amaç ve değerlerini daha çok benimsemekte, örgüt için çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha çok istek duymaktadırlar. Bu kapsamda bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün alt işveren çalışanları özelinde değerlendirilmesi yapılmıştır.

TÜBİTAK ve Rekabet Kurumu çalışanlarının katkısı ile Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen ve “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarının yer aldığı “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının çeşitli demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığı incelemek üzere kullanılan üç boyuttan duygusal bağlılık, çalışanın örgütün üyesi olmaktan duygusal mutluluklarını temel alan duygusal bir yönelmeyi; devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlere katlanamayacağı için örgüt üyeliğini sürdürmesini; normatif bağlılık ise, çalışanın etik açıdan örgüte bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık türlerinden, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklanan duygusal bağlılığın devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa göre örgüt açısından daha önemli olduğu literatürde belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990a; Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve diğerleri, 1993).

¹⁵ Özellikle sonuç bölümünde yer alan örgütsel davranış kavramlarını daha detaylı incelemek için iki kaynak önerilebilir:

- BEDÜK, Aykut (Editör); **Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**,Konya, Atlas Akademi ,2011
- ÖZLER, Derya, Ergun (Editör); **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**,Bursa, Ekin ,2010

Temel olarak kamusal hizmet sunan ve aldığı kararlarla ülkenin bilim teknoloji ve yenilik politikalarını etkileyen TÜBİTAK¹⁶ ve ekonomik kalkınmanın temel destekleyicilerinden olan rekabetin korunmasını sağlamakla mükellef Rekabet Kurumu¹⁶ için alt hizmet kullanımı ile maliyetlerini düşürmek ve çeşitli örgütlerinin uzmanlıklarından yararlanmak önem taşımaktadır. Ne var ki daha ziyade maliyet odaklı değerlendiren alt işveren kullanma durumunda, alt işveren örgüt çalışanlarının asıl ve alt işveren örgüte bakışları yazınıımızda sorgulanmamıştır.

TÜBİTAK ve Rekabet Kurumunda alt işveren çalışanların yaklaşık olarak %60'ı(vardiya ve yıllık izinler düşünülürse bu oran daha da yukarılara çıkacaktır) genel olarak ifade ettikleri üzere söz söyleyebilecek muhatap bulma düşüncesiyle ankete katılmıştır. Katılımcı sayısının istatistiksel analizler yapmak için yeterli olduğu belirlenmiştir; ancak özellikle merkezi hiyerarşinin dışında ayrık kurumlar olarak TÜBİTAK ve Rekabet Kurumundaki çalışmanın tüm kamu kurumlarını yansıtamayabileceği göz ardı edilmemelidir.

Ankette, katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik 17 anket sorusu sorulmuş, ayrıca çalışanlara belirlemek istedikleri ek noktalar sorulmuştur.

Anket verileri üzerinde yapılan analizlerin sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

TÜBİTAK ve Rekabet Kurumunda çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları itibarıyla incelendiğinde; çalışanların, duygusal bağlılık boyutundan Ort = 2.86, devamlılık bağlılığı boyutundan Ort = 3,27 ve normatif bağlılık boyutundan Ort = 3,12 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre alt işveren

¹⁶ Bu kurumlar ile ilgili daha detaylı bilgi almak için kurumların genel ağ siteleri ziyaret edilebilir. TÜBİTAK için <http://www.tubitak.gov.tr/home.do?sid=333>, Rekabet Kurumu için <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=110&Lang=TR> linkleri başlangıç için yeterli bilgileri sunmaktadır.

alışanlarının rgtsel bağlılıkları normatif bağlılık açısından en yüksek, duygusal bağlılık açısından en düşük değeri taşımaktadır. Örgütsel bağlılık değerlerine göre çalışanların bağlılıkları bir ikizkenar gene benzetilebilir. Çalışanların, duygusal bağlılık değerinin bağlılığın en düşük düzeyini oluşturduğu saptanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların örgütte çalışmayı bir ihtiyaç olarak görmelerini ifade eden devamlılık bağlılığı ile çalışanların örgüte ahlaki bir yükümlülük duygusuyla bağlı olmasını ifade eden normatif bağlılık düzeyinin, ortalamanın (Ort=3,00) biraz üzerinde olduğu görülebilir. Sonuç olarak, çalışanlar maddi ve etik kaygılarla örgütlerine daha bağlıdırlar. Çalışanların duygusal bağlılıklarının göreli olarak düşük çıkmasında, alt işveren örgüt çalışanlarının esas olarak maddi gerekçeler ile çalışmasının etkili olduğu düşünülebilir.

Çalışanların rgtsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; genel olarak bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak çok güçlü olmadığı görülmüştür. Ancak duygusal bağlılık ile normatif bağlılık ilişkisi nispeten daha güçlüdür.

Yaş, ğrenim, medeni durum, cinsiyet, çalışma süresi ve çalışma alanı gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarına göre anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Bu durum alt işveren çalışanlarının “alışma zorunluluğuna” işaret eden bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte çalışanların anket sorularını cevaplarken asıl işveren kuruma gönderme yapmaları çalışanların kendileri “ift örgütlü” olarak gördüklerini işaret etmektedir.

Alt işveren şirket çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artırılması ve davranış biçimlerinin incelenmesi örgüt ve çalışan performansı açısından önemlidir. Çift örgütlü olarak görebileceğimiz alt işveren çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması önemli bir konu örgüt içi iletişimdir. Yöneticilerin, alışanların ihtiyaç ve istekleri ile ilgilenmesi ve çalışanların kendilerini ifade edebileceği bir ortamın olması, örgütsel bağlılık duygusunun

oluşturulabilmesine katkı sağlayabilecektir. Ancak alt işveren çalışanları iletişim açısından ya sahipsiz kalmakta ya da çok başlılık yaşamaktadırlar. Örneğin bazı çalışanlar kısa süreli de olsa izin kullanabildiklerini, ama bu durumda sözlü olarak da olsa iki ayrı kurumdan izin aldıklarını belirtmektedirler.

İletişim ekseninde alt işveren çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi olabilecek bir diğer örgütsel davranış konusu olarak “whistleblowing” belirtilebilir. Örgütün kamu yararına olmayan bir faaliyetinin meşru koşulları gözeterek çalışan tarafından kamuoyu ile paylaşılması olarak adlandırılan bu kavram özellikle alt işveren çalışanlarının davranışlarını şekillendirebilir. Alt işveren çalışanları asıl işverenlerini bu yolla bilgilendirebilirler; böylelikle asıl işveren tarafından bu yolun açık tutulması örgütsel bağlılığa olumlu etki yapabilir. Whistleblowing bu noktada çift örgütlülük ekseninde oluşabilecek bir kavramdır; çalışan asıl işverene bilgi sağlayarak whistleblower olabilir.

Çalışanların örgüte bağlılığının artırılmasında bir diğer önemli nokta da örgütsel adaletin sağlanmasıdır. Türk kamu yönetiminde alt işveren çalışanlarına bakıldığı zaman bu çalışanların kendilerini özellikle adalet açısından asıl işverene bağlı hissettikleri gözlemlenebilmektedir. Anket katılımcıları zaman zaman bazı sorunlarını asıl işverenin çözmesi gerektiğini, eğer asıl işveren olmasa işlerin daha kötüye gidebileceğini vurgulamışlardır. Bu noktada da alt işveren çalışanların çift örgütlülüğünden bahsedilebilir.

Örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir diğer durumdur. Örgütsel sinizm örgütün iyiye gideceğine dair inancın olmaması durumunu işaret ettiği için bu durumda çalışanın örgüte çok da bağlı olması beklenemez; açıkçası bu durumda örgüt çalışan için çok da önemli değildir. Özellikle alt işveren çalışanlarının alt işveren tarafından muhatap kabul edilmemesi sinizm davranışının oluşmasına kaynak teşkil edebilecektir. Anket çalışmamız esnasında alt işverene yönelik iletilen şikâyetler alt işveren çalışanlarının bu açıdan incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

İş yerinde yıldırma olarak bilinen mobbing de alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumsuz olarak etkileyecektir. Alt işveren çalışanlarının sessizlik davranışı gösterip göstermediği ya da bunun asıl ve alt işverene karşı nasıl geliştiği de analiz edilmesi gereken bir konudur. Alt işveren çalışanları zaman zaman seslerini asıl işverene duyurmayı yeğlemektedirler.

Rutin işleri gerçekleştiren alt işveren çalışanlarının tükenmişlik algıları da örgütsel bağlılıklarını engelleyebilecektir. Diğer taraftan iş etiğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar da alt işveren çalışanları için önemli olacaktır.

Alt işveren çalışanlarının örgütsel davranışın diğer güncel çalışma alanları ekseninde ele alınması bu çalışanların davranışlarının anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Alt işveren çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması amacına yönelik olarak yukarıda ifade edilen öneriler ile birlikte;

- Çalışanlara değer verildiğine ilişkin uygulamaların ön plana çıkarılmasının,
- Sözleşme sürelerinin uzatılması ve çalışanların iş kaygısının azaltılmasının,
- Örgütsel bağlılık gibi çalışma yaşamında kaliteyi ölçen çeşitli araçlar ile örgütsel davranış biçimlerin periyodik olarak saptanmasının,
- Memnuniyet ölçekleri gibi geliştirilen anketlerin çok yönlü analiz edilmesinin,
- İşin gereklerine uygun ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma ve dinlenme ortamının oluşturulmasının,
- Alt işveren çalışanlarına hukuki hakları konusunda bilgi verilerek güvence sağlanmasının,
- Çalışanların hangi konularda asıl işveren ile hangi konularda alt işveren örgüt işe muhatap olacağını bilmesinin,

- Asıl işverence düzenlenen kültürel ve sosyal etkinliklere alt işveren çalışanlarının da katılımının sağlanmasının,
- Asıl işverence çalışanlarına sunulan yan hakların bir kısmından alt işveren çalışanlarının da yararlanmasının sağlanmasının,

çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılık analizlerinin daha sağlıklı yapılması için çalışanlar değişse bile örgütlerin bu analizleri dönemsel olarak tekrarlaması faydalı olabilecektir.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada, alt ve asıl işveren yöneticilerin ortak eylem planı oluşturması ve yönetimin bilimlerinin kavramları ile düşünmesi etkili olacaktır. Alt işveren çalışanlarının sorunlarında kimi muhatap alacağının belirlenmiş olması da çalışan ilişkilerinin yönetilmesinde etkili olacaktır.

KAYNAKÇA

ADLER, Paul, S., “Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism”, **Organization Science**, Mart Nisan 2001,s. 215-234.

ADOBOR, Henry, “Ethical Issues in Outsourcing: The Case of Contract Medical Research and the Global Pharmaceutical Industry”, **Journal of Business Ethics** , S. 105, 2012, s.239–255.

AKÇAKAYA, Murat, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları**, S.:25, 2010, s.145-174.

AKDEDE, Sacit, H., TURAN, Aykut Hamit, “Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli Ampirik Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.63 ,S. 4, 2008, s.1-28.

AKDOĞAN, Asuman, ÇİRLİ, Yıldız, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 24, 2008, s.13-38.

AKTAŞ, Nursel; **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.

AKTAŞ, Mert, “Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt -Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 26, 2011, s.13-21.

ALLEN,Natalie.J., MEYER, John.P., “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The

Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, C.63, S.1, 1990a, s.1-18.

ALLEN, Natalie.J., MEYER, John.P., “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”. **Journal of Business Research**, C.26, S.1, 1990b, s.46-91.

ANGLE, Harold. L., PERRY, James. L., “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”. **Administrative Science Quarterly**, C.26, 1981, s.1-14.

AUBE, Caroline, ROUSSEAU, Vincent, MORIN Etselle M., “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy”, **Journal of Managerial Psychology**, C. 22, S. 5, 2007, s. 479-495.

AVENE, Forrest, PARKER, Barbara, MCEVOY Glenn M., “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis”, **The Journal of Business Research**, C.26, S.1, 1993,s.63-73.

AYTEMİZ, SEĞMEN Oya, BOLAT, Tamer; “**Örgütsel Öğrenme**”, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.

BABA, Vishwanath V., JAMAL, Muhammad, “On Becker's Theory of Commitment An Empirical Vérification Among Blue-Collar Workers”, **Industrial Relations**, C. 34, S. 1, 1979, s. 123-139.

BAKAN, İsmail; **Örgüt Stretejilerinin Temeli Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2011.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2000.

BARNEY, Jay, “Firms' Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, C.17, S.1, 1991, s. 99-120.

- BARNEY, Jay, HESTERLY, William; Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis, **The SAGE Handbook of Organization Studies** içinde, Editörler: Stewart R Clegg, Cynthia Hardy ,Thomas Lawrence , Walter R. Nord, Sage Publications, 2006, s.111-147.
- BARTHELEMY, Jerome, “The Seven Deadly Sins Of Outsourcing”, **Acedemy of Management Executive**, C.17, S.2, 2003,s. 87-98.
- BAŞAK, Suna, ÖZTAŞ, Nail, “Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12/1 (2010). s. 27-56
- BAŞYİĞİT, Aslıhan; **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006.
- BECKER, Howard, S., Notes on the Concept of Commitment American, **Journal of Sociology**, C. 66, C. 1 , 1960, s. 32-40.
- BEDÜK, Aykut (Editör); **Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**,Konya, Atlas Akademi ,2011.
- BELLİ, Emre, EKİCİ, Sümmani, “Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimi Dergisi**, C.14, S.2,2012,s.171-178.
- BIEŃKOWSKA Jolanta, “Organizational And Professional Commitment: The Comparative Study”, **Problems Of Management In The 21st Century**, C.4, 2012, s.21-29.
- BOYLU, Yasin, PELİT Elbeyi, GÜÇLER Evren, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44 Sayı:511,2007, s.55-72.

- BURKE, Ronald, J., "Downsizing and Restructuring in Organizations, Research Findings and Lessons Learned", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, C. 15, 1998, s.297-299.
- BÜBER, İmdat; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, İstanbul.
- BYINGTON, John. R, JOHNSTON, John. G., "Influences on Turnover of Internal Auditors". **Internal Auditing**, C.7, S.2,1991, s.3-10.
- CAMERON, Kim, S., "Guest Editor's Note: Investigating Organizational Downsizing-Fundamental Issue", **Human Resources Managemet**, C.33, S.2, 1994, s.183-188.
- CASTELLS, Manuel, "Materials for an Exploratory Theory of the Network Society", **British Journal of Sociology**, C. 51., S.. 1, 2000, s. 5-24.
- CHAMBERLIN, Edward .H.; **The Theory of Monopolistic Competition**, Cambridge,Harvard University Press, 1993.
- CHEN, Min; **Asian Management Systems**, Thomson, London, 2001
- CHIU, Warren C. K., NG Catherine W., "Women-Friendly Hrm And Organizational Commitment: A Study Among Women And Men Of Organizations In Hong Kong" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**,C. 72, S.4, 1999, s. 485–502.
- CHUSMIR, Leonard. H.; "Job Commitment and Organizational Woman". **Academy of Management Review**, C.7, S.4, 1982, s.595-602.
- CLARKE, Angela, MANTON Stan, "A Benchmarking Tool for Change Management", **Business Process Management Journal**, C. 3, S. 3, 1997, ss. 248-255.

- COASE, Ronald, "The Nature of the Firm", **Economica (Blackwell Publishing)**, C. 4, S.16, 1937, s.386–405.
- COHEN, Aaron, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis". **Journal of Organizational Behavior**, C.13, 1992, s.539-554.
- CORBETT, Micheal F.," Dış Kaynak Kullanımı'na Hoş geldiniz", **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, İstanbul, Ekim-Kasım 2003, s. 8.
- CUMMINGS Thomas, WORLEY Christopher; **Organization Development and Change**, Minneapolis, 5. Baskı,1993.
- ÇOBAN, Fadime, "Dışarıdan Alıncak Daha Çok İş Var", **Capital Dergisi**, Kasım, 2003.
- ÇOĞAN, Aytaç; **Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi**, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar,2006.
- COŞKUN, Recai; **Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı, Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, 2002.
- DAFT, Richard, **Management**, 4. ed. USA: The Dryden Press,1997.
- DAVIS, Keith, NEWSTORM, John. W., New York. McGraw Hill Book Company, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 8. Baskı, 1989.
- DECOTIIS Thomas. A., SUMMERS, Timothy. P., (1987), "A Path Analysis of Organizational Commitment". **Human Relations**, C.40, S.7, 1987, s.445-470.

- DESS, Gregory, RASHEED, Abdul, MCLAUGHLIN Kevin, PRIEM Richard, "The New Corporate Architecture", **Academy of Management Executive**, C. 9, S.3, 1995, s.7-20.
- DIERENDONCK, Dirk van, JACOBS Gabriele, Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing "**British Journal of Management**, C.23, S.1, 2012, s.96-109
- DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya; **İşletme Yönetimi**, İstanbul Beta Basım Yayın, 2010.
- DUBIN, Robert, CHAMPOUX, Joseph E., PORTER, Lyman W., "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers". **Administrative Science Quarterly**, C.20, 1975, s.411-421.
- DURMUŞ, Beril, YURTKORU, Serra, E., ÇİNKÖ, Murat; **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, İstanbul, Beta, 4. Baskı, 2011
- ERKMEN, Turhan, BOZKURT, Serdar, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.31, S. 2, 2011, s.197-228.
- EL Kahal; **Business in Asia Pacific**, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- EMHAN, Abdurrahim; "Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.23, S.3, 2009, s.209-220.
- ERDEM Barış, "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.9, S.15, 2006, s. 65-98
- ERGENELİ, Azize, **Örgüt ve İnsan**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, 2006.

ETZIONI, Amitai, **“A comparative analysis of complex organizations”**, New York, Free Press, 1961.

ETZIONI, Amitai, **“An evaluation of complex organizations: On power, involvement, and their Correlates”**. New York, Free Press, 1975.

FINK, Robert C., EDELMAN Linda F., HATTEN Kenneth J., JAMES William L., “Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-Supplier Relationships,” **Industrial and Corporate Change**, C.15, S.3,2006, s. 497-529.

GAERTNER, Karen N., NOLLEN, Stanley, D., “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”. **Human Relations**, C.42, S.11,1989, s.975-991.

GANSTER, Daniel, C. , DWYER, Deborah J.; “The Effects of Understaffing on Individual and Groups. Performance in Professional and Trade Occupations”, **Journal of Management**, C.21, S.2, 1995, s.175-190.

GENÇ Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Kitapevi, 1. Baskı, Ankara,2005.

GENÇYILMAZ Güneş, ZAIM Selim, **“Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 29, S.1, 2000, s.119-138.

GEYSKEENS, Inge, STEENKAMP, JAN-BENEDICT, E. M., KUMAR Nirmalya; “Make, Buy, Or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, C. 49, S.3, 2006, s.519-543.

GILBERT, Jacqueline A., IVANCEVICH, John M., “Re-Examination of Organizational Commitment. Commitment (Psychology), Work Environment, Employees-Attitudes, Mentoring, Organizational

Behavior". **Journal of Social Behavior & Personality**, C.14, S.3, 1999, s.385-397.

GILLEY, K. Matthew, RASHEED, Abdul; "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", **Journal of Management**, C.26,S.4,2000, s.4 763-790.

GÖKSEL, Aykut, AYDINTAN, Belgin, "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.17, S.2, 2012, s.247-271.

GREENBERG, Jerald, "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", **Journal of Management**, C.16,1990, s.399-432.

GÜÇLÜTÜRK, Günseli; " **Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2010.

GÜNDOĞAN, Tamer; **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010.

GÜNEL, Özgür, Devrim, "Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 10, S.2, 2009, s.199-219.

GÜLOVA, Asena, A, DEMİRSOY Özge, "The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: An Empirical Research on Employees of Service Sector", **Business and Economics Research Journal**, C.3,S.3,2012,s.49-76

GÜRER, Burak, ADİLOĞULLARI, İlhan, CAYMAZ, Ebru, "Akut Gönüllülerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından

İçelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimi Dergisi**, C.14, S.2, 2012, s.291-297.

GÜNEY, Salih; **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004.

HADJIMANOLIS, Athanasios, A Resource- Based View of Innovativeness in Small Firms”, **Technology Analysis and Strategic Management**, C.12, S.2, 2000, 263-281.

HALL, Dauglas, T., SCHNEIDER, Benjamin., NYGREN, Harold. T., “Personal Factors in Organizational Identification”. **Administrative Science Quarterly**, C.15, 1970, s.176-190.

HARMS, Peter D., LUTHANS Fred, “Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital” **Journal of Organizational Behavior**, C.33, S.4, 2012, s 589-594.

HAYTON, James, C., CARNABUCI, Gianluca, EISENBERGER Robert, “With A Little Help From My Colleagues: A Social Embeddedness Approach To Perceived Organizational Support”, **Journal of Organizational Behavior**, C.33, S.2, 2012, s.235-249.

HELLMAN, Chan M., FUQUA Dale R., WORLEY Jody, “A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability”, **Educational and Psychological Measurement**, C. 66, S. 4, 2006, s. 631-642.

HOLCOMB, Tim. R., HITT, Micheal A., “Toward A Model Of Strategic Outsourcing” **Journal of Operations Management**, C.25, S.2, 2007, s. 464-481.

- HOLLENBECK, John R., WILLIAMS, Charles R., KLEIN, Howard J, “An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals”, **Journal of Applied Psychology**, C. 74(1),1989, s. 18-23.
- HOUBEN, G, LENIE, K., VANHOOF, K., “A Knowledge-Based Swot-Analysis System As An Instrument For Strategic Planning In Small And Medium Sized Enterprises”, **Decision Support Systems**, C. 26, S. 2, 1999, s. 125–135.
- HORNUNG, Severin, “Social Behavior and Personality”, **Society for Personality**, C.38, S.8,2010, s. 1081-1096.
- HREBINIAK, Lawrence, G. , ALUTTO Joseph A., “Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment”. **Administrative Science Quarterly**, C.17, 1972, s.572-573.
- HUANG, Chun-Chen, YOU, Ching-Sing, “The Three Components Of Rganizational Commitment On In-Role Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors”, **African Journal of Business Management**, C. 5, S.28,2011,s.11335-11344.
- HÜSEYİNZADE, Senan; “**Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Örnek Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- İLKORKOR, Zehra, Şahin, “Outsourcing and its Implications for State Owned Enterprises in Turkey”, **Turkish Public Administration Annual**, C. 36-37, 2010-2011, s.35-52.
- İNCE, Mehmet, GÜL Hasan; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Yayınları, 2005.
- JAIVISARN, Valaya, “How Organizational Culture of Japanese Multinationals In Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees’

Organizational Commitment”, **Journal of International Business and Economics**, 2010, 10, 1, s.106-120.

JAROS, Stephan, “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, C. 6, S. 4, 2007, s.7-25

JOHNSON, Walter, R., JONES, Greath, “The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment”. **Journal of Collective Negotiations in Public Sector**, C.20, S.3, 1991, s.235-244.

JOINER, Terri.A., BAKALIS, Steve, “The Antecedents of Organisational Commitment Among Casual Academic Staff”, **International Journal of Educational Management** (Emerald Group Publishing Limited), C. 20, S. 6, 2006, s. 439-452.

KAKABADSE, Nada, KAKABADSE Andrew, "Critical review – Outsourcing: a paradigm shift", **Journal of Management Development**, C. 19, S. 8, 2000, s.670 – 728

KAKABADSE Andrew, KAKABADSE Nada, “ Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe” , **European Management Journal**, C.20, S. 2, 2002 ,s. 189-198

KANAT, Seher; “**Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2007.

KANTER, Rosabeth. M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise”. **American Sociological Review**, C.33, S.4, 1968, s.499-517.

KAPLAN, David, M.,FERRİS Gerald R.; “Fairness Perceptions of Employee Promotion Systems: A Two-Study Investigation of Antecedents and

Mediators”, **Journal of Applied Social Psychology**, C.31,S.6,2001, s.1204-1222.

KAPLAN, Sami, “İdeal Bir Kamu İhale Kanunu ve İdeal Bir Kamu İhale Kurumu ve Kurulu Nasıl Olmalıdır? Fonksiyonel Bir Model Çalışması”, **Maliye Dergisi**, S.162, 2012, s.18-50.

KARAHAN, Atila, “ Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma) Using Of Outsourcing Effects On Efficiency (A Research On Hospital Managers)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.12, S. 21,2009,s.185-199 .

KARCIOĞLU, Fatih, TÜRKER, Erkan, “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” , **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 24, S. 2, 2010, s.121-140.

KELL, Harrison J., MOTOWIDLO, Stephan J., “Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes”, **Journal of Applied Social Psychology**, C.42, S.1, 2012, s.213-251.

KIREL, Çiğdem, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım 1999, 115-136.

KLEIN, Howard J., MOLLOY, Janice C., BRINSFIELD, Chad T., “Reconceptualizing Workplace Commitment To Redress A Stretched Construct: Revisiting Assumptions And Removing Confounds”, **Academy of Management Review**, Cilt 37, Sayı 1, 2012, s 130-151.

KLEPPER, Robert, JONES Wendell O; “**Outsourcing Information Technology, Systems, and Services**”, Prentice Hall, London,1988.

KOÇEL, Tamer; “İşletmeYöneticiliği”, İstanbul, Beta Basım A.Ş, 12. Baskı,2010.

KOÇER, Sevim, ERDOĞMUŞ, Nihat, “Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapısının Dönüşümü”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.6,S.2,2011,s.235-262.

KOZAK, AKOĞLAN, Meryem, GÜÇLÜ Hatice Nergis, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5,S.1, 2003, s.1-15.

KUCUR, Mahir, Zafer; “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2010.

LEI, David, “Outsourcing and China's Rising Economic Power”, **Orbis**, C. 51, S. 1, 2007, s. 21-39.

LEONG C. S., FURNHAM Adrian, COOPER Cary L. “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship”. **Human Relations**, C.49, S.10, 1996, s.1345-1361.

LEWIS, Pamela, S., GOODMAN Stephen H., FANDT Patricia M.; “**Management Challenges in The 21. Century**”, New York, West Publishing Company, 1995.

LONSDALE, Chris, COX, Andrew, “The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?”, **Industrial Management & Data Systems**, C. 100, S. 9,2000, s.444 – 450.

MARTIN, Cristopher. L., BANNET, Nathan, “The Role Of Justice Judgments In Explaining The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment.”, **Group & Organizational Management**, C.21, S.1 ,1997, s.84-104.

MARTIN, Peter., NICHOLLS, John; **“Creating a Committed Workforce”**, **Institute of Personnel** , London, 1987.

MATHIEU, John. E., ZAJAC, Dennis. M., “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”. **Psychological Bulletin**, C.108, S.2, 1990, s.171-194.

MCGEE, Gail W., FORD, Robert C., “Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales”. **Journal of Applied Psychology**, C.72, S.4, 1987, s.638-642.

MEYDAN, Cem, Harun, “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, C.9, S.2, 2010, s.17-40.

MEYDAN, Cem, Harun, ÇETİN, Fatih, Vekâlet Kuramı, **“Örgüt Kuramları”**, içinde, Editörler: H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım, 2012, Beta, İstanbul, s. 141-162.

MEYER, John, P. , IRVING, P. Gregory, ALLEN., Natalie J., “Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”. **Journal of Organizational Behavior**, S.19, 1998, s.29-52.

MEYER, John P., STANLEY David J., HERSCOVİTCH Lynne, TOPOLNYTSKY Laryssa, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, S.61, 2002, s.20-52.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J., SMİTH, Catherine A., “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-

Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, C.78, S.4, 1993, s.538-551.

MEYER, John, P., HERSCOVITCH, Lynne, “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, **Human Resource Management Review**, S.11, 2001, s.299-326.

MEYER, John,P., ALLEN, Natalie. J.; “**Commitment in the Workplace Theory: Research and Application**”, Sage Publications, Inc. London., 1997.

MEYER, John. P, ALLEN, Natalie. J., “TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide”, **The University of Western Ontario**, 2004.

MEYER, John. P, ALLEN, Natalie. J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, S.1,1991, s.61-89.

MEYER, John. P., ALLEN, Natalie. J., Londra, **Commitment in the Workplace Theory: Research and Application**, Sage Yayınları,1997.

MEYER, John. P., ALLEN, Natalie. J., “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”. **Journal of Applied Psychology**, C.69, S.3, 1984, s.372-378.

MGUQULWA, Nomakhuze; “**The Relationship Between Organisational Commitment And Work Performance In An Agricultural Company**”, University of Sout Africa, Master Tezi, 2008.

MIEGHEM, Jan, A. Van, “Coordinating Investment, Production, and Subcontracting”, **Management Science**, C. 45, S. 7, 1999, s. 954-97.

MOMENI, Mandan, MARJANI, Amir, B., SAADAT, Vajiheh, "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran", **International Journal of Business and Social Science**, C.3,S.13,2012,s. 217-221.

MORRIS, T., LYDKA, H., O'CREAVY, F., "Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies", **Human Resource Management Journal**, C.3, S. 3, 1993, s. 21-42.

MORRIS James H., SHERMAN J. Daniel, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, S.24, 1981, s.512-526.

MORROW, Paula C, WIRTH, Rosemary. E., "Work Commitment Among Salaried Professionals", **Journal of Vocational Behavior**, S.34, 1989, s.40-56.

MORROW, Paula C., " Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **The Academy of Management Review** , C.8,S.3.,1983, s.486-500.

MOSKOWITZ, Mark, "Companies That Put Parks In Every Pot", **Business and Society Review**, C.69, 1989, s. 26-29

MOWDAY Richard T. , STEERS Richard M. , PORTER Lyman W., **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.

MOWDAY, Richard T. , PORTER Lyman W. , STEERS Richard M.; New York, Academic Press, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, 1982.

- MUELLER, Charles W., WALLAC, Jean E., PRICE, James L.; "Employee Commitment Resolving Some Issues", **Work and Occupations**, . C.19, S. 3,1992, s. 211-236.
- NEWTON, A. Lucy, SHORE, Lynn M.; "A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition". **Academy of Management Review**. , C.17, S.2, 1992, s.275-298.
- NORTHCRAFT, Gregory. B, NEALE, Margaret. A., **Organizational Behavior Management Challenge**. The Dryden Pres., 1990.
- OLIVER, Christine, Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, **The Academy of Management Review**, C.15, S. 2., 1990, 241-265.
- O'REILLY, Charles, A., CALDWELL, David, F., "The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification". **Administrative Science Quarterly**, S.26, 1981, s.597-616.
- O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", **Journal of Applied Psychology**, C.71, S.3, 1986, s.492-499.
- ÖZBAY, Tanju; **İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi; Sorularla Dış Kaynak Kullanımı**, İstanbul, İTO Yayınları, 2004.
- ÖZDEMİR, Ali; **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Teknikleri ve Uygulamalar**, İstanbul, Beta, 2008.
- ÖZDEMİR, Ali, Haydar; **Atık Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2010.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.18,S.2, 2003,s.113-130.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, AKTAŞ, Aylin; “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, 2007, p.1-20.

ÖZDOĞAN, Osman Nuri; **İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, İzmir.

ÖZGAN, Habib, KÜLEKÇİ, Ebru, ÖZKAN, Metin, “Analyzing of the Relationships between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff”, **International Online Journal of Educational Sciences**, C.4, S.1, 2012, s.196-205.

ÖZGÜN Mahmut; **Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

ÖZLER, Derya, Ergun (Editör); **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**,Bursa, Ekin ,2010.

ÖZKOL, Erdal A., “Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı : Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.19, S. 1 , 2004, s:119-138.

ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, KILIÇ, Taşkın, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.14, S. 2, 2007.

ÖZTAŞ, Nail, ACAR Muhittin, “Ağbağ Analizine Giriş: Kavramlar ve Yöntemler”, “**Çağdaş Kamu Yönetimi II: Konular Kuramlar ve Kavramlar**” içinde, Editörler: M. Acar ve H.Özgür, 2004, Nobel Ankara, s. 289-320.

ÖZTÜRK, Yunus Emre, ÖZATA, Musa; **Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı**, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2010.

PANACCIO, Alexandra, VANDENBERGHE, Christian, “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Ppsychological Well-being: A Longitudinal Study”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 75, 2009, s. 224-236.

PARASURAMAN, Saroj, NACHMAN, Sidney. A., “Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras”. **Group and Organization Studies**, C.12, S.3,1987, s.287-303.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R.; “**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**”, Stanford, Calif. : Stanford Business Books, 2003.

Pfeffer, J. and G. R. Salancik; “**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**”, New York, NY, Harper and Row,1978.

PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L., “Exploring the Role of Information Technology in Organizational Downsizing: A Tale of Two American Cities”, **Organization Science**, C.13, S.2, 2002, s.191-208.

POPOOLA, Sunday, O., “Personal Factors Affecting Organizational Commitment Of Records Management Personnel In Nigerian State Universities”, **IFE Psychologia**, C. 14, S.1, 2006, s.183-197.

- PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M., MOWDAY, Richard T., BOULIAN, Paul V. , “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”. **Journal of Applied Psychology**, C.59, S.5, 1974, s.603-609.
- POWELL, Walter W., “ Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization”, **Research in Organizational Behavior**, C.12, 1990,s.295-336.
- QUELIN, Bertrand, DUHAMEL, François, “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, **European Management Journal**, C. 21, S.5, 2003, s.. 647-461.
- RANDALL, Donna. M. ve COTE, Joseph. A.; “Interrelationships of Work Commitment Constructs”. **Work and Occupations**, C.18, S.2, 1991,s.194-211.
- REICHERS, Arnon. E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”. **Academy of Management Review**, C.10, S.3, 1985, s.465-476.
- ROBBINS, Stephan, P, JUDGE, Timothy, A; **Örgütsel Davranış**, çeviri editörü İnci Erdem, İstanbul, Nobel Kitap, 2012.
- ROUSSEAU, Denise. M., ‘New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts’, **Journal of Organizational Behavior**, S.11, 1990, 389 - 400 .
- ROWDEN, Robert. W., “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment”. **The Leadership & Organization Development Journal**, C.21, S.1,2000, s.30-35.
- SALANCIK, Gerald. R., **Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior**, Chicago, Illinois.St. Clair Press., 1977.

- SARGUT, Selami, Kuramın Önceliği: Bilimsel Tavır Araçsalcılıkla Niye Uzlaşmaz?, “**Örgüt Kuramları**”, içinde, Editörler: H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım , 2012, Beta, İstanbul, s. 1-11.
- SAYLI, Halil, **Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği**, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003.
- SAYLI, Halil, KURT, Mustafa, BAYTOK Ahmet, “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, 2006, s.31-46.
- SCHALK, Rene, ROE, Robert, “Towards A Dynamic Model Of Psychological Contract”, **Journal for the Theory of Social Behaviour**, C.37, S.2, 2007, s.167-182.
- SCHERMERHORN John R., Jr., HUNT, James, G., OSBORN Richard, N., **Organizational Behavior**, New York, 7. Baskı, 2000.
- SCHWENK, Charles. R., “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action”, **Academy of Management Review**, C.11, S.2, 1986, s.298-310.
- SEVİM, Şerafettin, AKDEMİR, Ali, VATANSEVER, Kemal, “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.1, 2008, s.1-27.
- SEVİNÇ, İsmail, ŞAHİN, Ali, “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Maliye Dergisi**, S.162,2012,s.266-281.
- SHELDON, Mary. E., “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations”. **Administrative Science Quarterly**, C.71, S.16, 1971,s.143-150.

- SİĞRI, Ünsal, "Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.18,2007, s.49-62.
- SIMPSON, Mike, KONDOULI, Dimitra, WAI Pue Hung, "From Benchmarking to Business Process Reengineering:A Case Study", **Total Quality Management**, C.10,S:4-5, 1999, s.717-725.
- SINGH, Kris, "Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry In India", **Journal of Business Economics and Management**, 2007, 8, 1,s.29-37.
- SNIR, Raphael, HARPAZ, Itzhak, BURKE, Ronald; "Workaholism in organizations: new research directions", **Career Development International**, C. 11, S.5,2003,s.369 – 373.
- STRIGHT, Jay F., CANDIO Frank J., "Using A Reverse Rfp Process To Assess Your Outsourcing Options", **Employment Relations Today**, C.27, S.2,2000,s.7-13.
- SÖKMEN, Alptekin; **Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- STAMPER, Christiana L, JOHLKE, Mark C., "The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", **Journal of Management**, C. 29, S. 4, 2003, s. 569-588.
- SULIMAN, Abubakr, ILES, Paul; "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", **Journal of Managerial Psychology**, C. 15, S. 5, 2000 ,s..407 – 422.

- SWAILES, Stephan; "Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance", **Personnel Review**, C.33, S.2, 2004, s. 187-204.
- SWEENEY, Paul, D., MCFARLIN, Dean, B, "Process And Outcome: Gender Differences In The Assessment Of Justice", **Journal of Organizational Behavior**, S.18,,1997, s. 83-98.
- ŞAHİN, Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.11, 2004, s.523–547.
- ŞENTURAN, Şermin, "İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri", **Kamu İş Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3,2005.
- TAGGART, April, "Beyond Diversity: Becoming A Culturally Competent, **IVEY Business Journal**, 2007. (on-line versiyonundan alınmıştır)
- TANYERİ, Mustafa, FIRAT, Aytekin, Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak (Outsource Kullanımı), **Dokuz Eylül Üniv SBE Dergisi**, C. 7, S. 3, 2005.
- TAYEB, Monir, "Organizations and National Culture: Methodology Considered", **Organization Studies**, C. 15, S. 3, 1994, s. 429-445
- TETİK, Semra, "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C.4, S.1,2012, s. 275-286.
- TRIANDIS, Harry C., "Cultural Intelligence in Organizations", **Group Organization Management**, C. 31 S. 1, 2006, s.20-26.
- TOP, Seyfi, "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15 2012.

TURGUT, Hakan, TOKMAK, İsmail, GUCEL, Cem, “The Effect Of Employees’ Organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample”, **International Journal Of Business and Management Studies**, C. 4, S. 2, 2012, s. 21-30.

TÜZÜN, İpek, Kalemci, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, S. 13, 2007, s.93-118.

UYGUÇ, Nermin, “Cinsiyet, Bireysel Değerler Ve Meslek Seçimi” **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18 Sayı:1,2003,s.93-103.

UZUN,Özlem, YİĞİT Elif, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” , **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S.6, C.1, 2011, s.181-213.

ÜLGEN,Hayri, MİRZE, Kadri,S.; İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Arıkan, 4. Basım,2007.

VALIYEVA, Könül, ANIN, Mehmet, Şahan, Pazarlamada Kaynak Temeli Yaklaşım, Ankara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, **Pazarlama Dersi Sunumu**, 2006.

WALLACE, Jean. E., “Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm”. **Social Forces**, C.7, S.3, 1995, s.811-839.

WASTİ, Arzu; “**Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey**”, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1999.

WASTİ, Arzu, “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, “**Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları**

Uygulamaları” içinde, Derleyen: Z. Ayçan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, S.21, s.201-224, 2000a, Ankara.

WASTİ, Arzu, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs 2000b, Nevşehir, s. 401-410.

WATSON, Gregory H.; **Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company’s Performance Against The World’s Best**, Canada: John Wiley and Sons, Inc.,2003.

WHYTE, William, H; **The Organization Man**, Oxford, Simon &Schuster, 1956.

WIENER, Yoash,”Commitment in Organizations: A Normative View”, **The Academy of Management Review**”, C.7, S.3.,1982, s. 418-428

WIENER, Yoash, YOAV, Vardi, “Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach”, **Organizational Behavior and Human Performance**, C. 26, s. 1, 1980, Pages 81–96

WILLIAMS, Larry J., ANDERSON, Stella E.; “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, C. 17, S.3,1991,s. 601-617

WILLIAMS, Larry. J. ve HAZER, John. T., “Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”. **Journal of Applied Psychology**, C.71, S.2,1986, s.219-231.

WILLIAMSON, Oliver E.; “**Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**”. New York: Free Press., 1975.

YASUDA, Hiroshi, Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory, **Technovation**, C.25,2005, 763-770.

YAVAŞ, Gülizar; **İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler Ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2011

YILDIZ, Müge, KOCAOĞLU, Leyla, EGEMEN Hüseyin, “Küçülerek Büyüme Stratejisi Hayal Mi? Gerçek Mi? Türkiye Eğlence Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**, C.22, S.68, 2011, s. 48-72.

YÜCELER, Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, 2009, s. 445-458.

2012 yılı 9 Aylık Kamu Alımı İstatistikleri

http://www.ihale.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html adresinden alınmıştır. [Erişim Tarihi: 21 Aralık 2012]

27010 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Alt İşverenlik Yönetmeliği”

4734 sayılı Kanun

4735 sayılı Kanun

4857 sayılı Kanun

<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=haber&id=basin491> adresinden temel [Erişim Tarihi: 29 Ekim 2012]

<http://www.ozdogrular.com/content/view/17840/> genel ağ sitesi ziyaret edilebilir. [Erişim Tarihi: 30 Ağustos 2012]

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10936>

EKLER

Ek 1: Tübitak/ Rekabet Kurumu Alt İşveren Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Anketi

TÜBİTAK/ REKABET KURUMU ALT İŞVEREN ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Gazi üniversitesinde sürdürmekte olduğum yüksek lisans tezinde kullanılacak olan bu anket ile, Kamu kurum ve kuruluşlarında dış kaynak kullanımı nihayetinde alt işveren çalışanlarının örgüte bakışının tespiti amaçlanmaktadır.

Yaklaşık olarak 10 dakikada tamamlanabilen 2 bölüm ve 27 sorudan oluşan *bu ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket sonuçları üzerinde, bireysel düzeyde herhangi bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacaktır.*

Anketin bilimsel araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, sorularda sizden istenen bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, kişisel durumunuzu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamanızı rica ederim.

A- Genel Bilgiler

1. Kaç yaşındasınız?

20 yaş altı	
21-25	
26-30	
31-35	
35 üstü	

2 . Öğrenim Durumunuz?

İlkokul	
İlköğretim	
Lise	
Üniversite ve İlerisi	

3. Cinsiyetiniz?

Kadın	
Erkek	

4. Medeni durumunuz?

Bekar	
Evli	

5. Hangi hizmet alanında çalışıyorsunuz?

Temizlik	
Güvenlik	
Ulaşım	
Yemekhane	

6. Kaç yıldır bu hizmet alanında çalışıyorsunuz?

.....

7. Kaç yıldır aynı şirkette çalışıyorsunuz?

1-3	
4-6	
6-9	
10 yıldan fazla	

8. Bu şirketten önce hangi firmada çalıştınız?

.....

9. Kaç yıldır TÜBİTAK'ta çalışıyorsunuz?

1-3	
4-6	
6-9	
10 yıldan fazla	

10. TÜBİTAK'tan önce nerede çalıştınız ?

.....

B- Bağlılığa İlişkin Sorular

Bu kısımda sorulan sorularda

***.....
şirketi ile ilişkilidir.***

1. Şirkette, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

2. Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

3. Şirketin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

4. Şirketime karşı büyük minnettarlık hissediyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

5. Şirketin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

6. Şirketten şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

7. Şirketten ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

8. Kendimi, Şirkete karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

9. Şu an şirkette çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

10. Eğer bu Şirkete bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

Şirketten ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

11. Şirketten şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

12. Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın Şirkete karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

13. Şirkette çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

14. Şirketten şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

15. Meslek hayatımın kalan kısmını Şirkette geçirmekten büyük mutluluk duyarım.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
- o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

16. Şirkete karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.

- o Hiç katılmıyorum o Katılmıyorum o Kararsızım
- o Katılıyorum o Tamamen katılıyorum

C- Ekleme istediğiniz hususlar

ÖZET

KARA Harun Türker, İstihdamın Kayıp Yüzü: Alt İşverende Çalışan İşçiler ve Örgütsel Bağlılık (İki Kamu Kurumu Örneğinde), Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Küresel rekabet, bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı dönüşüm ve değişen piyasa koşulları nedeniyle örgütlerin yeni araçlar geliştirmeleri gerekmektedir. Yönetim bilimi bu araçların kuramsal yapısının güçlendirilmesine ve kuramsal yapılardan türetilmiş yeni araçlar oluşturmaya çalışmaktadır.

Dış kaynak kullanımı örgütlerin son zamanlarda sıkça kullandığı araçlardan bir tanesidir. İşlem maliyeti yaklaşımından kaynak bağımlılığı yaklaşımına çeşitli kuramlar ile incelenen bu yaklaşım literatürde daha ziyade örgütün maliyetlerine olan etkisi açısından değerlendirilmiştir.

Dış kaynak kullanımı örgütlerde yeni çalışma ilişkileri oluşturmuş, bu çalışma ilişkilerinin incelenmesi gerekmiştir. Örgüte bağlı çalışanların örgütsel performansa önemli katkı sağlıyor olması bu noktada önemli olmuştur.

Bu çalışma ile alt işveren çalışanlarının sorunları ve örgüte bakışları örgütsel bağlılıkları açısından incelemektedir. Çalışma ile kamu kurumları örneğinde yapılan incelemede genel olarak alt işveren çalışanlarının hayatlarını sürdürmek için çalışmak zorunda olmalarından ötürü örgütsel bağlılıklarının demografik unsurlar ile değişmediği ve alt işveren çalışanlarının asıl işveren örgütlere güven duydukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

1. Dış kaynak kullanımı
2. Örgütsel bağlılık
3. Çift örgütlülük
4. Örgüt kuramları

ABSTRACT

KARA Harun Türker, Lacking Face Of Employment: Subcontractor personnel and Organizational Commitment (A Perspective From Public Institutions), Master Thesis, 2013.

Organizations need to develop new tools as a result of global competition, rapid transformation in information technology and changing market conditions. Management science aims to strengthen these tools' corporate structure and to create new tools derived from the theoretical structures.

Outsourcing is one of the tools frequently used by organizations recently. This approach, examined by various theories like transaction cost approach and resource dependency approach, is evaluated rather in terms of the costs to the organization.

Outsourcing has created new working relationships that need to be evaluated. The loyal employees' significant contribution to the performance of the organization have been important at this point.

In this study, subcontractor personnel issues and their attitudes are examined in terms of organizational commitment. According to the findings of the study, which contains a case study made through public institutions, due to being obliged to work to sustain their lives, subcontractor employees 'organizational commitment is not changed by the demographic factors and they trust in the main employers' organizations.

Key Words:

1. Outsourcing
2. Organizational Commitment
3. Double Organizational Commitment
4. Organizational Theories