



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE İLİŞKİNİN ALGININ
ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan
İlyas ŞAFAK

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yönetim Bilimi Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARAMAN - 2014



T.C
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE İLİŞKİNİN ALGININ
ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan
İlyas ŞAFAK

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yönetim Bilimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Mehmet İNCE

KARAMAN-2014

**ÖRGÜTLERDE ESNEK BİÇİMLERİNE İLİŞKİN ALGININ
ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:22.09.2014

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Mehmet İNCE

Üye: Yrd. Doç. Dr. Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hakan CANDAN

İmzası




Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 02.09.2014 tarih ve 2014-22/124 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Zülfi GÜLER



ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimim boyunca ve bu tezin hazırlık evresinde engin bilgileri ve tecrübeleri ile çalışmamama ışık tutan saygıdeğer hocalarım, başta danışman hocam Doç. Dr. Mehmet İnce olmak üzere Doç. Dr. Hasan Gül'e, Doç. Dr. Ercan Oktay'a, Yrd. Doç. Dr. Nuran Koyuncu'ya, Yrd. Doç. Dr. Şerife Pekküçükşen'e, Yrd. Doç. Dr. Hakan Candan'a

Çalışmamın her aşamasında beni cesaretlendiren hayat arkadaşım Çiğdem'e,

Benden hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen enstitü sekreterimiz İhsan Arı'ya, değerli ağabeyim İsmail Öcal'a, sevgili dostum Osman Polat'a ve çalışma arkadaşlarıma,

Bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan canım aileme teşekkürlerimi sunarım.

İlyas ŞAFAK

ÖZET

ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE İLİŞKİNİN ALGININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütte daha uzun süre kalıcı olmalarını ve örgütün amaçlarını daha kolay kabullenmelerini sağlamak yoluyla örgütün rekabet üstünlüğünü de katkıda bulunmaktadır. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Örgütün çalışanlarına sunabildikleri ile çalışanların ihtiyaç ve beklentileri arasındaki uyum yüksek düzeyli bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Son zamanlarda çalışanların en önemli ihtiyaçlarından biri ise, iş yaşamını kendi yaşamlarına uydurmak için başvurdukları çalışma biçimleridir. Bu noktada çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzenlemelerden biri esnek çalışma saatleridir.

Bu araştırmada çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik algılarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel bağlılıkları ve esnek çalışma değerlendirmelerinin belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada 150 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği ve esnek çalışma değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Maddelerin oluşturulmasının ardından her iki ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Söz konusu örgütsel bağlılık ölçeğinin uygulanan faktör analizi sonucu 0.925 olduğu, esnek çalışma değerlendirme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu 0.852 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Esnek, Esnek Çalışma, Esnek Çalışma Saatleri

ABSTRACT

Organizational commitment of employees in the organization to be longer lasting and easier to accept the organization's objectives by ensuring their organization's competitive advantage is also contributing. Organizational commitment of employees in achieving success is seen as one of the most important factors. Of employees were satisfied with their job and they work to ensure that the organization no longer produced by organizations such as service is seen as a key objective. In the realization of this goal, the objectives of the organization to adopt individual work and want it to continue to exist within the organization, meaning the organizational commitment has come to the fore. Of employees with the organization's employees are able to offer a high level of alignment between the needs and expectations also brings commitment. Recently, one of the most important needs of the employees, the job applicant to keep their own lives the life forms of their work. At this point it can meet the needs of employees flexible working hours arrangements is one of the.

In this study, the employees' flexible working arrangements' perceptions of their commitment to the organization was studied whether the effect on. In line with this, the aim of the researchers is organizational commitment of employees and their flexible working assessments is to determine and an examination of relationship between two variables. Research was conducted by a questionnaire on 150 people.

In the study of organizational commitment scale and flexible work assessment scale is used. Following the creation of materials for both scales, exploratory factor analysis, exploratory factor analysis and Cronbach's alpha reliability coefficient applied is calculated. When it comes to the implementation of organizational commitment scale factor analysis was 0.925, flexible operation on the scale of assessment 0852 as a result of the factor analysis is concluded.

Keywords: Organization, organizational Commitment, flexible, flexible Working, flexible Working

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

ESNEK VE ESNEK ÇALIŞMA GENEL ÇERÇEVESİ

I.1. Esneklik Kavramı, Esnekliği Gerekli Kılan Nedenler Ve Esneklik Türleri.....	4
I.1.1. Esneklik Kavramı	4
I.1.2. Esnekliği Gerekli Kılan Nedenler	6
I.1.2.1. Ekonomik Nedenler	7
I.1.2.2. Sosyal Nedenler	9
I.1.3. Esneklik Türleri.....	10
I.1.3.1. Sayısal (Dış) Esneklik	11
I.1.3.2. Fonksiyonel (İç) Esneklik.....	12
I.1.3.3. Ücret Esnekliği	13
I.1.3.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik	14
I.1.3.5. Uzaklaştırma Stratejileri.....	16

I.1.3.6. Güvenceli Esneklik	17
I.2. Esnek Çalışma Kavramı, Tarihsel Gelişimi Ve Esnek Çalışma Modelleri	19
I.2.1. Esnek Çalışma Kavramı	19
I.2.2. Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi	22
I.2.3. Esnek Çalışma Modelleri	24
I.2.3.1. Belirli Süreli İş Sözleşmeleri	24
I.2.3.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi	25
I.2.3.2.1. İş Paylaşımı	27
I.2.3.2.2. Çağrı Üzerine Çalışma	28
I.2.3.2.3. Kayan İş Süresi	29
I.2.3.3. Tele Çalışma	30
I.2.3.3.1. Evde Büro	31
I.2.3.4. Geçici Çalışma	32
I.2.3.4. Esnek Zaman Modeli	33
I.3. Türk Hukukunda Esnek Çalışma	34

II.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, YAKLAŞIM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

II.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının, Tanımı, Önemi Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	37
II.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	37
II.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	41
II.1.3. Benzer Kavramlarla İlişkisi	44
II.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	47
II.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	47

II.2.2. Duygusal (Tutumsal) Bağlılık Yaklaşımları	51
II.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	59
II.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	59
II.3.1. Kişisel Faktörler	61
II.3.2. Örgütsel Faktörler	65
II.4. Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma İlişkisi	67
I.4.1. İş Tatmini	72
I.4.2. Kararlara Katılım	73
I.4.3. Ücret Düzeyi	74
I.4.4. Terfi ve Ödül Sistemleri	76
I.4.5. İş Güvencesi	78
I.4.6. Rol Çatışması	79

III.BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE İLİŞKİNİN ALGININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

III.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı	81
III.2. Araştırmanın Kısıtları	81
III.3. Örneklem Kütlesi	82
III.3.1. Sayıtlılar	82
III.4. Araştırmada Kullanılan Hipotezler	82
III.5. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar	84
III.5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	85
III.5.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	86

III.6. İstatistiksel Analizler Ve Bulgular	86
III.6.1. Demografik Analizler	87
III.6.2. Faktör Analizleri	90
III.6.3. Güvenilirlik Analizleri	94
III.6.4. Hipotezlerin Testi	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKLAR.....	118

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Esneklik Türleri	11
Tablo 3.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı	69
Tablo 3.2. Katılımcıların Kişisel Bilgilere Göre Dağılım.....	70
Tablo 3.3. Katılımcıların Esnek Çalışma Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı	71
Tablo 3.4. Ölçeğin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri	34
Tablo 3.5. Ölçeğin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri	76
Tablo 3.6. Esnek Çalışma Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	77
Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	77
Tablo3.8. Örgütsel Bağlılık İle Esnek Çalışma Değerlendirmesi İlişki (Korelasyon) Analizi.....	80
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	81
Tablo 3.10. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	82
Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	83
Tablo 3.12. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Yaş Gruplarına Göre Kruskal- Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	84
Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	85

Tablo 3.14. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması	87
Tablo 3.15. Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	88
Tablo 3.16. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	89
Tablo 3.17. Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması	90
Tablo 3.18. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	91
Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılığın Şuan ki İşyerindeki Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması	92
Tablo 3.20. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Şuan ki İşyerindeki Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması	93
Tablo 3.21. Örgütsel Bağlılığın Aylık Gelir Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması	95
Tablo 3.22. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Aylık Gelir Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	45
Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	51
Şekil 3.1. Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.	74
Şekil 3.2. Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.....	75

KISALTMALAR LİSTESİ**Kısaltmalar****Açıklama****DSİ**

Devlet Su İşleri

MTA

Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü

ODTÜ

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

T

Tepe

TCK

Türkiye Cumhuriyeti Karayolları

GİRİŞ

Günümüzde insan unsuru ürün ve hizmet üretimi yapan işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamında işverenler açısından önemli bir faktör haline almıştır. Orta ve uzun vadede rekabet üstünlüğü yaratabilecek en önemli kaynağın “insan kaynağı” olduğunu düşünen işletmeler, bu kaynağı oluşturan çalışanların organizasyona karşı tutumlarını geliştirici çabalar içine girmektedirler.

İyi bir örgüt yapısı, tek başına örgütsel başarı için yeterli değildir. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi ve gelişmesi, bireysel amaçlar ve örgütsel amaçların uyumu ile mümkündür. Ancak, örgütlerin kesin biçimde belirlenmiş amaçları, eksiksiz tanımlanmış kuralları ve çok karmaşık yapıları vardır. Bu nedenle, çoğu zaman örgütlerin bu yapıları ile bireyin amaç ve beklentileri çatışabilmektedir. Bireylerin amaçlarına ulaşmada karşılarına çıkan örgütün iç ve dış çevresinden ya da kendinden kaynaklanan engeller, iş görenlerde karmaşık duygu ve düşünceler oluşturabilmektedir. Bu durum, aynı zamanda ücret tatmini ve örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İşgörenlerin ruhsal ve bedensel sağlıklarının, örgütlerin sağlıklı büyümesi, gelişmesi ve hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir.

Esnek çalışma, çalışanların yararına olarak değerlendirmek ve çalışanların iş yaşamını kendi yaşamlarına uydurmak için başvurdukları çalışma biçimleri olarak ele almaktadır. Esnek çalışmayı işverenler açısından değerlendirmekte ve bazı işverenlerin işyerlerinde, gerek sayısal gerekse yapısal anlamda istihdam esnekliğini aradıklarını göstermektedir. Bu iki yaklaşım sanayileşmiş ve gelişimini tamamlamış olan ülkelerde işverenler açısından hiç de gerçekçi sonuçlar vermemektedir.

Çalışan, kendi taleplerini de göz önünde bulunduran ve politikalarını buna göre belirleyen bir iş yerinde kendine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünür. Bu yüzden kendisine esnek zaman ve esnek mekan olanakları sağlayan

firmalarda çalışanların örgüte bağlılığının daha yüksek olması, örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmesi beklenmektedir. Ancak tutumlar üzerinde algıların, algılar üzerinde de birey beklentilerinin büyük etkisi olduğu düşünüldüğünde, beklentileri ve algıları çeşitlilik gösteren bireylerin aynı esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumları ve bu tutumların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin farklılık göstermesi beklenmektedir.

Çalışma hayatında, bireylerin esneklik ihtiyacı duyma nedenleri birbirinden farklılık gösterebilir. Sosyal alanda kadınların işgücüne katılmaları buna örnek olarak gösterilebilir. İş koşullarında ve teknolojide yaşanan gelişmelerle, çalışma hayatında artan esnekliğin, kadınların çalışma şekillerine ve çalışma zamanlarına getirdiği avantajlarla onların arzu ettiği şekilde çalışmalarını mümkün kılmıştır. Esneklikle beraber, kadınlar hem daha iyi koşullarda çalışır olmakta hem de sosyal rollerinin onlara yüklemiş olduğu, ev hizmetleri gibi yükümlülüklerini yerine getirmektedirler. İşçilerin iş tanımlarının değişen üretim metotlarına, teknolojik şartlara ve iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesi başka bir değişle işletmede çalışanlara değişik alanlarda görev ve sorumluluk yüklenilebilmesi anlamına gelmektedir.

İşletmelerde daha çok başvurulan bir uygulama olmakta ve işyerlerinde uygulanan yeni çalışma biçimleri çalışanların moralini yükseltmekte, verimliliğini arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmaktadır. Yeni çalışma biçimlerinin uygulanması örgütlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verebilme amacını taşımakla beraber, çalışanların iş doyumunu artırmakta, stresi azaltmakta, verimliliği yükseltmektedir.

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılıkları ve esnek çalışma değerlendirmelerinin belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada buna ek olarak çalışanların örgütsel bağlılık ve esnek çalışma değerlendirmelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunu incelemek amaçlanmıştır.

Çalışmamızın ilk bölümünde esneklik kavramı, esneklik türleri, esnek çalışma kavramı, tarihsel gelişimi ve esnek çalışma modelleri ile ilgili alan yazın taramasına yer verilecektir.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramının, tanımı, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık ve esnek çalışma ilişkisi üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılıkları ve esnek çalışma değerlendirmelerinin belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin incelenecektir. Aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılık ve esnek çalışma değerlendirmelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumları ve Konya İli özel sektör kuruluşları üzerinde yapılan bir incelemeye yer verilecektir. Çalışmamızda son olarak, yapılan analizlere ilişkin analiz sonuçlarının incelendiği ve önerilerin sunulduğu sonuç bölümü yer alacaktır. Sonuç bölümünü yararlanan kaynaklar ve araştırmada kullanılan anket formunun bulunduğu ek bölümü takip edecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEK VE ESNEK ÇALIŞMA GENEL ÇERÇEVESİ

I.1. ESNEKLİK KAVRAMI, ESNEKLİĞİ GEREKLİ KILAN NEDENLER VE ESNEKLİK TÜRLERİ

I.1.1. Esneklik Kavramı

Çalışma hayatında esneklik; hızla küreselleşene dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlar, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartların işletmelerin ayak uydurabilmeleri için sosyal tarafların çalışma tür ve koşulların istedikleri gibi belirleyebilme serbestisidir. İşçilere göre esneklik ise, çalışma şart ve türünü kendi ihtiyacına göre belirleyebilme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır (İnciroğlu, 2011:1-2).

Esnek çalışma ile ilgili diğer iki yaklaşım ise şöyledir. Bu yaklaşımlardan birincisi; esnek çalışmayı, çalışanların yararına olarak değerlendirmek ve çalışanların iş yaşamını kendi yaşamlarına uydurmak için başvurdukları çalışma biçimleri olarak ele almaktadır. İkinci yaklaşım ise; esnek çalışmayı işverenler açısından değerlendirmekte ve bazı işverenlerin işyerlerinde, gerek sayısal gerekse yapısal anlamda istihdam esnekliğini aradıklarını göstermektedir. Bu iki yaklaşım sanayileşmiş ve gelişimini tamamlamış olan ülkelerde işverenler açısından hiç de gerçekçi sonuçlar vermemektedir. Genel perspektifte, işverenler esnekliği ve esnek çalışmayı “deregülasyon” (kuralsızlaştırma, düzenleyiciliğe son verilmesi)

kavramıyla eş değer tutmakta ve standart çalışan işçilerin kazanılmış haklarından kurtulmalarının bir yolu olarak görmektedirler (Bacak, şahin, 2011:325).

Esnekliğin etki alanı oldukça geniştir. Ama buradan esneklik eşittir kuralsızlık anlamı çıkarılmamalıdır. Esneklikte de kurallar vardır, ama bu kurallar katı ve gereksiz ayrıntılara bağlanmış yapıda değildir (Noyan, 2007:22).

Esneklik, en başta esnek düşünebilmeyi gerekli kılmaktadır. Esneklik, alışma hayatı açısından ele alınacak olunursa şayet, bir işletmenin esnekliğe ulaşabilmesi için izlemesi gereken yollar şu şekilde özetlenebilir:

Yeni düşünceleri takdir etmek: İyi fikirler çok sık ortaya atılmaz ve genellikle en iyi fikirler beklenmeyen kaynaklardan çıkar. Liderler esnek ve duyarlı rgter yaratmak istiyorlarsa çalışanlarından gelen önerilere kısa sürede yanıt vermelidirler. Kısa sürede dönmeyen yanıt, insanlara öneride bulunmanın bir zaman kaybı olduğunu dşndrebilir.

Yenilikçi olmak: rn ve hizmetlerdeki yenilikler ne kadar değerliyse işlerin yapılma tarzındaki değişikliklerde o kadar değerlidir. Bir işin şimdiye kadar aynı şekilde yapılıyor olması bundan sonra da öyle yapılmaya devam etmesi anlamına gelmemelidir.

Yaratıcılığı geliştirmek: Yaratıcılık zaman ve kaynak harcamayı gerektirir. Eğer alışanlar günün her anını rutin işlerle yürütmek ile geçiriyorlar ise yeni şeyler tecrübe etmek ve öğrenmek için zaman bulamayacaklardır. Yaratıcılığı

desteklemek için beyin fırtınası seansları, kitaplara ulaşma özgürlüğü, bir kavram üzerinde çalışabilme fırsatı gibi durumların her zaman gündemde tutulmasına özen gösterilmelidir.

İnisiyatif kullanımını ödüllendirmek: Yeni beceriler edinen insanlara bu becerilerini kullanmaları için fırsat tanınmalı ve bu doğrultuda ödüllendirilmelidirler.

Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek: Her yenilik içinde bir risk payı taşır. Başarıya ulaşan her bir yeni düşüncenin yanında birçok başarısız düşünce de olmuştur. İyi karşılanmış yeni bir düşüncenin eğer uygulama olanağı yoksa ya da yeni bir ürün beklenen başarıyı sağlayamazsa bu örgütün sorumluluğudur. “Bu düşünceyi hayata geçirmeye değdi ama başarılı olmadık”, ya da “bu yönde çalışma konusunu tekrar düşünmemiz gerekiyor” demek yerine “bu fikir bir işe yaramadı” diyen bir lider esnek bir kuruluşu yönlendirebilecek bir niteliğine sahip değildir. Geleceğin işgücünü oluşturmak için işe yarayacak eğitim programlarını düzenlemek, başarı; terfi gibi mekanizmalarla ödüllendirilmeli eğitim her düzeyde yürütülmeli ve süreklilik göstermelidir. Yaşam boyu öğrenmeyle amaç kültürün bir parçası haline gelmelidir (Küçük, 2004: 27)

I.1.2. Esnekliği Gerekli Kılan Nedenler

Çalışma hayatında esnekliğin ortaya çıkmasının nedenlerini ekonomik nedenler ve sosyal nedenler olarak ikiye ayırabiliriz.

I.1.2.1. Ekonomik Nedenler

Esnekliği doğuran önemli ekonomik nedenlerden birisi işsizliktir. Petrol krizi ile başlayan 1970'li yıllarda ortaya çıkan ekonomik durgunluk ve belirsizlik ve ülkelerin ekonomik performanslarındaki düşüş, işsizliği arttırmıştır. Bu tür kriz dönemlerinde işsizliğin azaltılmasında uygulanmak üzere esnek çalışma biçimleri söz konusu olmaktadır (TİSK, 1999: 11).

Sermayenin uluslararası bir nitelik kazanması, sınırlar ötesi yatırımlar ve girişimler ülkelerin ulusal ekonomilerini, istihdam ve sosyal politikalarını değişime uğratmakta, bu gibi kurum ve kavramların yeni biçim ve içerik kazanmalarına neden olmaktadır. Küreselleşme temelde iki yönlü gelişme gösterir. Bir yandan mal ve üretim faktörleri uluslararası bir nitelik kazanmakta; diğer yandan dünya ölçeğinde gelişebilen büyük sanayi işletmeleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler küresel üretim stratejileri, küresel pazarlama ve işletme yönetiminin küresel bir boyut kazanması yöntemini benimsemektedirler. Bu açıdan yaklaşıldığında küreselleşme olgusunun en önemli yanı üretimin küreselleşmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır (Ulucan, 1998:525).

Küreselleşme ile birlikte sınırların da ortadan kalkmasıyla beraber sermaye ve işgücünün uluslararası serbest dolaşımı esnekliğin gelişmesine meydan vermiş, bu konjunktürde gelişen teknolojik koşulların dünyada hızla yayılmasına binaen esneklik kavramı önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Hem küresel planda, hem ülkeler düzeyinde yaşanan ekonomik darboğazlar ve durgunluklar ya da ekonomide canlanma olarak ifade edilebilecek konjonktürel dalgalanmalar sonucu işletmelerin üretimlerini arttırmaları ya da azaltmaları şeklinde görülen değişimler, çalışma hayatında esnekliği doğuran en önemli etkenlerden biri olmuştur. Bu faktörlere ek olarak; sermaye piyasalarında ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından esnekliği gerekli kılmıştır. Ayrıca, yaşanan ekonomik gelişmeler bireylerin gelir düzeylerinin de artması sonucunu doğurmuş ve çalışanların daha fazla boş zaman isteklerine yol açmıştır. Böylece, çalışanların da çalışma şartlarını ve sürelerini bizzat belirleyebilmeleri yönündeki eğilimleri esnekliği gerektiren bir başka neden olmuştur (TISK, 1999:12).

Bir başka husus ise; sektörel yapıda meydana gelen değişikliklerdir. Sanayileşmenin ilk devrelerinde, tarım sektöründe işgücü azalırken, sanayi ve hizmet sektöründe artmaktadır. Endüstriyel topluma geçildikçe tarım sektörü ile birlikte sanayi sektöründeki işgücü azalırken, hizmet sektöründe işgücü, artışı devam ettirmektedir. Esnek çalışmanın en uygun olduğu sektörün hizmet sektörü olması ve bu sektörün sürekli büyümesi, esnekliğin artmasına ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır (MESS, 1995:99).

Ayrıca; teknolojileri hızla eskiyen işletmeler rekabet etmek için kaynak bulup, teknolojilerini yenilemek zorundadırlar. Bu yoldan rekabete dayanma şansları olacaktır. Ayrıca değişen küresel ekonomik koşullar altında işletmeler

ulusal pazardan çıkıp uluslararası pazarda üretmek ve satmak zorunda kalmaktadırlar (Ulucan, 1998:526).

Değişen teknolojik şartlara en hızlı ve en etkili şekilde cevap verebilmesi için işletmenin esnekliğe gereken önemi vermesi gerekmektedir. Aynı şekilde girilen uluslararası pazarlarda esnek yapıda işleyen işletmelerin, esnekliği uygulanmayanlara göre rekabet avantajı sağlaması da söz konusu olacaktır.

I.1.2.2. Sosyal Nedenler

Esnekliğin çalışma hayatında yerini almasında, sosyal etkiler büyük önem taşımaktadır. Sanayi devriminden sonra yaşanan gelişmelerle işçilerin korunmasını sağlayan tedbirler, onlara birçok hak ve özgürlük tanımış, daha sonraları çalışma hayatında ve toplumsal yaşamda kaydedilen yeniliklerle, insanların işe ve işten elde ettiklerine bakış açısı değişmiştir. İşletmeler açısından da devletlerin sosyal politikalarının çalışma hayatında esnekleştirilmesi dikkat çekici bir gelişme olarak kaydedilmiştir.

Değişen üretim teknikleri ve organizasyon yapıları ile yakın bir zamana kadar yalnızca, üst düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanların esnek çalıştığı iş hayatında artık mavi yakalı çalışanlar da kendilerini esnekliğe ve esnek çalışmaya adapte etmektedirler.

Daha çok işçiyi esnek çalışmaya iten nedenlerden birisi, işe ve serbest zamana bakış açısının değişmiş olmasıdır. İleri derecede sanayileşmenin ve teknolojik gelişmenin birikimi altında; işçinin, işini her şey olarak görmeme

eğilimi vardır. Bu anlamda bağımlı çalışmanın olumsuz etkilerini kırmak ve görece daha bağımsız davranabilmek için kendisine daha çok zaman ayırmak ister. Kendisine daha çok zaman ayırabilen bireylerden oluşan bir toplumun refah seviyesi de yükselir.

Çalışma hayatında, bireylerin esneklik ihtiyacı duyma nedenleri birbirinden farklılık gösterebilir. Sosyal alanda kadınların işgücüne katılmaları buna örnek olarak gösterilebilir. İş koşullarında ve teknolojide yaşanan gelişmelerle, çalışma hayatında artan esnekliğin, kadınların çalışma şekillerine ve çalışma zamanlarına getirdiği avantajlarla onların arzu ettiği şekilde çalışmalarını mümkün kılmıştır. Esneklikle beraber, kadınlar hem daha iyi koşullarda çalışır olmakta hem de sosyal rollerinin onlara yüklemiş olduğu, ev hizmetleri gibi yükümlülüklerini yerine getirmektedirler. Böylelikle ailelerin hayat standartlarında kadının çalışmasıyla birlikte azalma yerine bilakis artma söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı, toplumun yaşam standartları artarak, sosyal ihtiyaçların daha çok karşılandığı bir ortam hazırlanmış olmaktadır (Doğru, 2010:31-32).

I.1.3. Esneklik Türleri

Esneklik Türlerini tek tek sayacak olursak, Sayısal (Dış) Esneklik, Fonksiyonel (İç) Esneklik, Ücret Esnekliği, Çalışma Sürelerinde Esneklik, Uzaklaştırma Stratejileri, Güvenceli Esneklik şeklinde sıralayabiliriz. Çalışmanın bu bölümünde esneklik türlerini açıklamaya çalışacağız.

Anılan esneklik türlerinin, yapılan işe, organizasyona ve sektörlere göre, yaygınlığı değişmektedir. Örneğin, imalat sektöründe fonksiyonel esneklik yaygın olarak uygulanırken, hizmet sektöründe sayısal esneklik ön plana çıkmaktadır (İkizler, 2012:27).

I.1.3.1. Sayısal (Dış) Esneklik

Değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasadaki talep değişkenliğine ve yeni üretim tekniklerine göre işletmelerin kullanacakları işgücü miktarını ve niteliğini belirleyebilme serbestisini ifade etmektedir (DPT, 2001:4).

Dışsal esneklikte denilen sayısal esneklik, işletmelerin piyasa şartlarına göre çalıştırmakta buldukları işgücü sayısında ihtiyaç duydukları müdahaleleri yapabilmesidir (Eryiğit, 2011:4).

Sayısal esneklik işletmeler çalışan sayılarını talebe ve iş hacmine göre ayarlama kolaylığı sağlamaktadır. İşletmeler bu yolla talep olmadığı dönemlerde emeğe ücret ödemekten kurtulmaktadır. Ani talep artışlarında ise işletmeler çalışan sayısının hızla artırabilmektedir. Bu yolla işletmeler emekten maksimum fayda elde edebilmektedir (İkizler, 2012:28).

Sosyal esneklik çalışanların çekirdek ve çevre işgücü olarak ayrılmasını hızlandırmaktadır. Tam zamanlı çalışan, sürekli statüye sahip, işletmenin uzun dönemli geleceği için ihtiyaç duyduğu, yasalar tarafından korunan ve işten çıkarılması zor olan çekirdek işgücü için sayısal esnekliğin uygulanması sınırlıdır (Bozkurt, 1999: 97-98).

I.1.3.2. Fonksiyonel (İç) Esneklik

İşçilerin iş tanımlarının değişen üretim metotlarına, teknolojik şartlara ve iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesi başka bir deyişle işletmede çalışanlara değişik alanlarda görev ve sorumluluk yüklenilebilmesi anlamına gelmektedir. Fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarı ile ilgili değil, onun vasıf ve yetenekleri ile ilgilidir. Bu yüzden işgücünün en iyi ve en verimli şekilde kullanılması söz konusu olmalıdır. Bu sayede iş yerine yeni eleman almadan, mevcut çalışanlarla üretim yapılabilir (Tatlıoğlu, 2011:11).

Fonksiyonel esneklik, işletmelerde, işçilerin yalnız bir alanda değil, ihtiyaç duyulan diğer tüm alanlarda çalıştırılmasını amaçlamıştır. Bu esneklik türü işçi eksenslidir. İşçiler çeşitli eğitim ve kurslarla, bilgi ve becerilerini geliştirmekte vasıf kazanmaktadırlar. Böylece, bant usulü, detay gerektirmeyen dar/basit alandan; işletmenin tümünde, daha karmaşık alanlarda çalıştırılabilir hale getirilmektedirler. İşletmede bu vasıflara sahip az sayıdaki çekirdek iş gücü, sürekli olarak tam süreli çalışmak zorundadırlar (Topcuk, 2006:19).

AB uygulamaları, esnekliğin daha çok sayısal esneklik, özellikle de dışsal sayısal esneklik biçiminde olduğunu göstermektedir. Fonksiyonel esneklik daha sınırlı bir uygulama sergilemektedir (örneğin, iş süresi anlaşmaları, döngü ve takım çalışması, işte takdir yetkisi/otonomi).

Tablo 1.1. Esneklik Türleri

	İçsel İşgücü Piyasası	Dışsal İşgücü Piyasası
Niceliksel ya da Sayısal Esneklik	Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi	İş Sözleşmelerinin Esnekleştirilmesi
	Part-time çalışma ve versiyonları	Mesleki amaçlı geçici iş ilişkisi (dönemsel çalışma)
	Fazla mesai	Yevmiyeli çalışma
	İkinci ve üçüncü işte çalışma	Geçici çalışma Çağrı üzerine çalışma
	Çalışma Zamanının Esnekleştirilmesi	Saatlik iş sözleşmesi
	Vardiyalı çalışma	İç ve dış kaynaklardan yararlanma
	Günlük iş süreleri	Alt işverenlik
	Hafta sonu çalışması	Evde çalışma
	Yıllık esnek iş süreleri	İş paylaşımı
	Kısa, uzun dönem iş süresi hesapları	
	Kariyer araları, ailevi nedenlerle işten ayrılmalar vb.	
	Esnek emeklilik (erken ya da aşamalı emeklilik)	
Niteliksel ya da Fonksiyonel Esneklik	İşgücü Girdisinin Esnekleştirilmesi	İşgücünün Esnekleştirilmesi
	Mevsimlik çalışma	Bilgi işçisi
	Çoklu beceri, çoklu görev	İşgücü piyasasından ayrılmış işçiler
	İş rotasyonu	Kendi hesabına çalışma
	İş zenginleştirme	İş danışmanlığı

Kaynak: **Köstekli, İpek**, Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik- Güvence Dengesi Açılımı, İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul, 2009, s. 8.

1.1.3.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini istihdam piyasasına göre ayarlayabilme serbestisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, ücret esnekliği, işçileri güdülemek ve işgücü maliyetlerini esnekleştirmek amacıyla bireysel ve toplu performansa bağlı olarak değişik ücret biçimlerinin

uygulamasıdır. Bireysel primler, başarıya dayalı ek ödemeler, performans değerlendirmeleri, sendikalı ve sendikasız olma gibi değişik kriterlerle uygulanan ücret esnekliği esasen sayısal esnekliğin derinleşmesine yol açarak, toplam ücretin tüm çalışanlara asgari bir yaşam düzeyi sağlaması gerektiği anlayışından kopuş olarak değerlendirilebilir (Topcuk, 2006:20).

Ücret esnekliği, mevzuat yoluyla zorlana asgari ücret uygulamaları veya merkezi olarak belirlene ücret tabanları yerine, değişen piyasa şartlarına, bölgelere ve işletmelerin ihtiyaçlarına göre değişen ücret uygulamaları yapabilme serbestisi anlamına gelmektedir (Tunçcan, 2004:133).

Ücret esnekliğinin işletme düzeyinde ve makro boyutta olmak üzere iki değişik görünümü vardır. İşletme düzeyinde ücret esnekliği, ücretlerin, işçilerin performanslarına, mesleklerin, vasıflarına ve teminlerindeki güçlüklerle göre esnek olmasını ve işletmelerin mali gücüne göre ayarlanabilmesini ifade etmektedir. Makro düzeyde ücret esnekliği ise, ücretlerin piyasa şartlarına, konjonktürel dalgalanmalara ve genel ekonomik duruma uyarlanabilmesidir (İkizler, 2012:30).

I.1.3.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Yıllardan beri işçi ve işveren tarafları arasındaki uyuşmazlıkların en yoğun bir şekilde yaşandığı alanlardan birisi olan çalışma saatleri konusunda işçi sendikaları sürekli olarak günlük ve haftalık çalışma sürelerinin kısaltılması talebinde bulunmuş, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması, çalışma yaşamının insanileştirilmesi, işçinin iş dışında kişiliğini geliştirmesine olanak tanınması,

durgunluk dönemlerinde işsizliğin artmasının engellenmesi gibi nedenleri ileri sürmüşlerdir (Eyrenci, 1994:227).

Çalışma süresinde esneklik kavramı, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleme olanağı veren çalışmayı ifade etmektedir. Teknoloji, üretim sistemlerinde meydana gelen değişimler, artan uluslararası rekabet kuşkusuz çalışma yaşamında da değişimleri zorunlu kılmıştır. Aslında çalışma süresinin farklılaşan şekillerde düzenlenmesi atipik çalışma modellerinin bir yönünü oluşturmaktadır. Bu sayede, hafta sonu çalışması da dahil olmak üzere kısmi çalışma ve vardiya çalışması için daha fazla olanak, iş paylaşımı ve çalışma süresinin daha uzun periyotlara standart dışı dağıtılması mümkün olabilmektedir. Böylece işverenlerin çalışma saatlerini haftalık döneme ya da uzun periyotlara fazla çalışma ücreti ödemediği dağıtılması mümkün olmaktadır. Çalışma sürelerindeki esneklik birçok ülkede uygulanmaya başlamıştır. İlk esnek çalışma tiplerinden olan Kayan iş süresi uygulamalarının 1960'lı yıllarda Almanya'dan başlamak üzere diğer Avrupa ve İskandinav ülkeleriyle beraber Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da uygulamaya başladığı bilinmektedir (Yıldız, 2007:103).

Çalışma sürelerindeki esneklik ile çalışanlara çalıştıkları zamanı ve üretim miktarı hususundaki kararlarında daha serbest olmalarını, yani yaptıkları iş üzerindeki kontrollerinin daha da artması gelmektedir. Esnek çalışma ile çalışma süreleri ve işe başlama zamanı, çalışana göre belirlendiğinden çalışanlar kendilerini en verimli hissettikleri zaman işe başlamakta, çalışırken daha enerjik ve

diñç hissetmeleri sağlanarak iş ile olan ilişkileri daha da arttırılması ve işe karşı olan dikkatlerinin arttırılması sağlanacaktır (Yavuz, 1995:4-5).

I.1.3.5. Uzaklaştırma Stratejileri

Esnekliğin bu türünde ortak özellikler hizmetin veya üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçiler çalıştırılarak yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucu birçok isin yapılması çok daha teknik çalışmayı gerektirmiş ve her işletmenin her konuda uzmanlaşması mümkün olmaması nedeniyle uzmanlık gerektiren islerin başka işletmeler tarafından yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sözü edilen uzmanlık gerektiren isler, kimi zaman bir işletmenin hizmet ihtiyaçlarını karşılayan taşeron firmalar görünümünde de karsımıza çıkabilirler. Örneğin, işletmenin güvenlik, temizlik veya beslenme hizmetleri için taşeron firmaların kullanılması (TISK, 1999:13).

Özellikle hizmet sektörüne ait işlerin başka firmalardan satın alınması, maliyetleri düşürmekte, çok sayıda işçi çalıştırmanın dezavantajlarını azaltmakta, işçilerin kendilerine yabancı bir işi yapmalarını engellemektedir. Ayrıca bu durum idari, kanuni ve bürokratik işlemleri de azaltmaktadır. İşletmelerde işlerin bir bölümünün başka işverenlere verilmesi adı altında işçilere düşük ücret verilmesi, sözleşmesel ve yasal yükümlülöklere uymama, iş yerinde sendikalaşmayı engellemeye çalışmak olarak düşünölmüş bu yüzden de AB üye ölkelerinde taşeronluk uygulamalarına bir takım kısıtlamalar ve denetimler getirilmiştir (MESS, 1995:100).

I.1.3.6. Güvenceli Esneklik

İşletmeler açısından esneklik türlerinin herhangi bir sınır konulmaksızın uygulanması ideal bir durum olacaktır. Böyle bir durumda işletmeler, diledikleri zaman işçi alıp diledikleri zaman işçi çıkarabilecek (sayısal esneklik), işçileri mümkün olan en fazla işte kullanabilecek (fonksiyonel esneklik), ücretleri istedikleri şekilde ayarlayabilecek (ücret esnekliği) işçileri diledikleri süre çalıştırabilecek (esnek çalışma süreleri uygulamaları), ve uzaklaştırma stratejileri ile gerek gördükleri tüm işleri alt işverenlere devredebileceklerdir. Hiçbir kural konmaksızın esnekliğin uygulanması, işletmelerin rekabet gücünü yükseltecek, emekten aldıkları verimi en üst düzeye çıkaracak ve talepteki değişimlere tam bir uyum sağlayabilmelerin temin edecektir. Ancak kuralsız bir esnekliğin uygulanması, 18. yüzyıl klasik liberalizmine geri dönülmesi anlamı taşımaktadır. Bu anlayışa geri dönülmesi, işçilerin uzun yıllar içerisinde elde ettikleri tüm hakları yitirmeleri ve modern köleliğin doğması ile sonuçlanacaktır (İkizler, 2012:36).

İş hukukunun, esneklik ve güvence taleplerin uzlaştırmak için bulduğu formül, “güvenceli esneklik) kavramıdır.

Esneklik ve güvence kavramlarının bir araya getirilmesiyle türetilen güvenceli esneklik kavramı, son yıllarda gittikçe yaygınlaşmakta ve çalışma ilişkilerinin en popüler kavramı haline gelmektedir. Bu yaklaşıma göre esneklik, yalnızca işverenin çıkarına olan bir kavram olmayıp aynı zamanda işçinin de çıkarına olan bir kavramdır. Çünkü katı iş kanunları sonuçta işletmeyi kapanmaya

götürecek ve kapanmadan en büyük zararı işsiz kalan işçiler görecektir. Aynı şekilde güvencede yalnızca işinin yararına bir kavram olarak ele alınmamalıdır. Çünkü nitelikli, huzurlu ve sadık çalışanlardan oluşan bir işletme, en büyük faydayı işverenine sağlayacaktır (Derici, 2006:4).

Güvenceli esnekliğin tüm ülkeler için geçerli dört temel bileşeni bulunmaktadır (İçli, 2009:8).

1- Modern iş kanunları, toplu sözleşmeler ve çalışma düzenlemeleri vasıtasıyla esnek ve güvenilir sözleşme düzenlemeleri,

2- Çalışanların sürekli olarak uyum sağlama yeteneklerin ve istihdam edilebilirliklerin sağlayacak kapsamlı yaşam boyu öğrenme stratejileri,

3- Bireylere hızlı değişim süreçleri ile başa çıkmalarında yardımcı olacak, işsizlik dönemlerini kısaltacak ve yeni işlere geçişi basitleştirecek etkili aktif işgücü piyasası politikaları,

4- Yeterli gelir desteği sağlayan, istihdamı teşvik eden ve işgücü piyasası hareketliliğin basitleştirecek modern sosyal güvenlik sistemleri.

I.2. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

I.2.1. Esnek Çalışma Kavramı

Çalışma hayatında esneklik, değişik biçimlerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bir görüşe göre, hızla globalleşen dünyada değişik ekonomik ve sosyal şartlara, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına işletmelerin ayak uydurabilmeleri için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisidir. İşveren kanadından gelen bir görüşe göre ise, çalıştırmada esneklik, işe alma ve işten çıkarma şartlarında esnekliktir (MESS, 1995:20).

Üretim süreci ve çalışma ilişkileriyle ilgili olarak esnekliğin firmalar açısından birçok anlam ve görünümü bulunmaktadır. Bir ayrıma göre esnekliğin işletmeler açısından içsel ve dışsal esneklik olarak iki boyutu bulunmaktadır. İçsel esneklik, işletme için organizasyon yapısında esnek üretim modellerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, işçilerin belirli bir tip organizasyon içinde işlerini değiştirebilmeleri, işgücünün esnek ekipler veya gruplar halinde yeniden organize edilebilmesidir. Dışsal esneklik ya da niceliksel esneklik, işverenin doğrudan işçi sayısına ilişkin olarak yaptığı düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Hizmet sözleşmeleri üzerindeki katı yasal düzenlemelerin azaltılması, ekonomik ve işletme içi nedenlerle ortaya çıkan işten çıkarmalara ilişkin mevzuatın hafifletilmesi dışsal esnekliği arttırıcı etkiler yaratacaktır. Dünyada meydana gelen yeni eğilimler, yeni teknolojiler veya yeni ürünler nedeniyle bir işletmenin üretim sürecini tamamen

farklı bir sektöre veya iş koluna kaydırabilmesi esnekliğin üretim sürecindeki varlığını ispatlamaktadır (TİSK, 1999:4).

Esnek çalışma tanımları yapılırken, esnek çalışma sistemini iki sosyal tarafın belirlediği görülmüştür. Bunlardan birincisi, işletmenin kendi istek ve iş hacmine göre çalıştıracığı personel sayısını ayarlayan işveren kanadıdır. İkincisi ise, kişinin kendi yetenekleri ve isteği doğrultusunda çalışma saatlerini belirleyen işçi kanadıdır. İşveren kanadında bu çalışma biçimi, işletmenin kendi yapısına daha uygun olduğu için tercih edilirken, işçi kanadı ise, personelin özel hayat ritmine ve ihtiyaçlarına daha uygun olduğu için tercih edildiği anlaşılmaktadır (Mordo, 2006:62).

Esneklik kavramının çalışma hayatında uygulanışı, çoğu zaman çalışma saatleri ile ilgili olmasına rağmen, başka alanlarda ve şekillerde de uygulandığı bilinmektedir. Asıl konumuzu oluşturan esnekliğin çalışma hayatında neler ifade ettiğini incelersek;

- İşletme açısından, işgücünün işletme içinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasıdır.
- İşçi açısından, çalışma süresinin çalışanın ve işverenin anlaşması neticesinde çalışanın koşullarına uydurulmasıdır.

- İşletmelerin, kendi ücret yapılarını ve seviyelerini değişen işgücü şartları piyasasına göre ve çalışanların performanslarını düşürmeyecek şekilde ayarlayabilme serbestisine sahip olmalarıdır.
- İşgücünün işletme içindeki çeşitli görevleri üstlenebilmesi ve değişik işleri yapabilmesidir. Başka bir deyişle, işçinin değişen teknoloji ve üretim süreçlerine uyum kabiliyetinin artırılmasıdır.
- Ekonomik kriz dönemlerinde işçiler işlerini kaybetmeden, işletmelerin ayakta tutulabilmeleridir.
- Hizmetin veya üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde veya işletme içinde başka işçiler çalıştırılarak nitelikli şekilde yerine getirilebilmesidir.
- Mesleki eğitim sistem ve programlarının değişen koşullara uydurulması, yaşam boyu eğitim felsefesi ile yeniden eğitim programlarına önem verilebilmesidir.
- İş mevzuatındaki katı hükümler yerine tarafların anlaşmalarına dayalı bir sistemin oluşturulabilmesidir.
- İşçilerin istihdamında ve işten çıkarılmalarında, yasal kısıtlamaların işletmelerin mali yapılarını sarsmayacak ve çalışanı mağdur etmeyecek şekilde belirlenebilmesi ve işletmelerin bu konularda daha serbest davranabilme yeteneğine sahip olabilmesidir.

➤ Sonuç olarak, her şeyden önce, istihdamın arttırılması ve yeni iş imkânlarının oluşturulmasıdır (TİSK, 1999:5).

Belirtilen tüm bu noktalar işverenlerle, çalışanlar arasında önemli bir işbirliğinin varlığını gerekli kılmaktadır. Bahsedilen işbirliğinin sağlanabilmesi durumunda, işçiler ve işletmeler değişen piyasa koşulları ve küresel ekonominin en önemli şartı olan rekabet edebilme yeteneklerini geliştirebileceklerdir.

I.2.2. Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

Sosyal ve ekonomik bir sistem olarak lonca teşkilatı uzun asırlar boyunca üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemiştir. Hiyerarşik yapının çok güçlü olduğu loncalarda, dönemin ekonomik şartlarına uygun, kısıtlı bir sermaye kullanılmıştır. Üretim ekonomik üretim araçları ile değil el becerisi ile yapılmıştır. 18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan hızlı kentleşmeyle birlikte, lonca teşkilatının usta ve kalfaları yeni ortaya çıkan fabrika sanayinin vasıflı iş gücüne dönüşmüşlerdir.

Bu dönemde, liberalizm görüşünün de etkisiyle çalışma ilişkilerine müdahale edilmemiş, işveren karşısında güçsüz ve örgütsüz olan işçilerin çalışma koşulları kötüleşmiştir (Mordo, 2006:41).

Esneklik ve esnek çalışma tartışmaları ise Batı'da 1970'lerde meydana gelen ekonomik ve teknolojik gelişmelerden sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. 1970'li yıllar dünya ekonomisinde önemli değişikliklerin olduğu, krizlerin ve konjonktürel dalgalanmaların yaşandığı yıllardır. 1970'lerin ortasında derinleşen dünya ekonomik krizi daha öncekilerden farklı olmuştur. Önceleri talep

yetersizliğinin sonucu oluşan yetersiz tüketime sebep olduğu ekonomik daralma veya talep artması ile meydana gelen üretim yetersizliğinin enflasyona neden olmasına karşın yeni dönemde, bunalım, hem işsizlik hem de enflasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç “Stagflasyon” olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte tekelleşen şirketler talep kısıldığında fiyatların yerine üretim ve satış miktarlarını düşürmektedirler. Bu yola gidilirken de en önce istihdam kapasiteleri azaltılmaktadır. Tekeller, üretim maliyetlerindeki artışları kolayca fiyatlara yansıtıklarından, enflasyona neden olmaktadır. Böylece durgunluk içinde enflasyon yani stagflasyon ortaya çıktığı gibi işsizlik de artmaktadır.

Fordist üretim sisteminde süreç; tasarım, nitelikli işgücünün yaptığı işler ve niteliksiz işgücünün yaptığı rutin olarak tekrarlanan monoton işler olmak üzere üç hiyerarşik yapıya sahiptir. Bu yüzden üretim sürecinde kafa ve kol gücünün birbirinden ayrılmasıyla son derece bürokratik, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapı ortaya çıkmıştır. Sayıca, az nitelikli işgücü asgariye indirilmekte, böylece hem pazar anlamında, hem standart üretimin artık satılamaması üzerinde yoğun bir denetim sağlanarak emek, adeta makinenin bir parçası haline gelmektedir (Tatlıoğlu, 2011:20).

Sermayenin yeniden yapılanması anlamında olan Fordizm “ağır sanayi hamlesi” olarak da adlandırılmaktadır. Artık büyük fabrikalarda ve makinelerde standart malların toplu üretimi yapılmaya başlanmış, tek bir üründen çok sayıda üretim elde edilmesi ve maliyetin düşürülmesi söz konusu olmuştur. Teknolojisini geliştiremeyen, verimliliğini arttıramayan işletmeler piyasadan çekilmek zorunda

kalmışlardır. Böylece ülkelerarası ticaret, iş hacmi ve işgücü transferi artmış ve dev şirketler sınırları aşır birbirleriyle şirket evlilikleri de denilebilen birleşmelere yönelmişlerdir. Öte yandan, dünyanın herhangi bir yerinde patlak veren ekonomik kriz diğer yerleri de etkisi altına almaya başlamıştır. Böylece dünya dev bir pazara dönüşerek hemen her alanda "küreselleşme" süreci içine girmiştir. İnternet de bu büyük değişimde önemli bir pay sahibidir. Bilgi, eğitim ve kalite her alanda vazgeçilmez koşullar haline gelmiştir. Bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için işletmelerin mal ve hizmet üretim tekniklerinde kendilerini yenilemeleri daha esnek bir yöntem sistemi benimsemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler rekabet güçlerini hızla kaybedeceklerdi (Günay, 2004: 3).

I.2.3.Esnek Çalışma Modelleri

Esnek çalışma modelleri, çalışma şekline bağlı esneklik uygulamaları ve çalışma süresine bağlı esneklik uygulamaları biçiminde ikili bir ayrıma tabi tutulabilir (İnciroğlu, 2011:15).

I.2.3.1.Belirli Süreli İş Sözleşmeleri

Esnek çalışma sözleşmeleri hem işçilerin hem de işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verecek, mal ve hizmet talebindeki yapısal ve mevsimsel dalgalanmalar karşısında tepki vermeyi mümkün kılacak bir modeldir. Esnek çalışma sözleşmeleri konusunun gündeme gelmesi ve uygulanmasındaki temel çıkış noktasının karşılıklı fayda, eşitlik, verimlilik ve etkinlik olduğu ifade edilmektedir (Çelik, 2007:18-19).

Belirli süreli iş sözleşmesi, süresi belirli olan bir işin yapılması amacıyla işveren ve işçi arasında yapılan sözleşmeye denir.

Belirli süreli iş sözleşmesi ile geçici süreli iş sözleşmesi birbirinden farklı kavramlardır. Belirli süreli iş sözleşmesinde, sözleşme taraflarca belirlenen süre bitiminde kendiliğinden sona erer. Oysa geçici süreli iş sözleşmesinde işin süresi geçici olmakla beraber bitim tarihi kesin olarak belli değildir. Bu nedenle bitime yakın bir tarihte işçiye ihbar süresi verilmelidir.

Geçmişte çok özel nitelikteki işlerde, mevsimlik işlerde, mesleki eğitim, profesyonel sporcular ve sanatçılarla yapılan sözleşmelerde, özel okul öğretmenleri, bilimsel araştırma yürütecek kişilerle yapılan sözleşmelerde sözleşme süresinin belirlenmesine izin verilmiştir. Çünkü belirli süreli hizmet akitleri özellikle hizmet akdinin sona ermesinde işçiyi genelde korumasız ve tazminattan yoksun bırakmaktadır. Böylece, haklı bir neden yokken işverenin belirli süreli hizmet akdi yapmaya çalışması sözleşme yapma serbestisinin kötüye kullanılması olarak değerlendirilmiştir (Tatlıoğlu, 2011:22).

I.2.3.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi

Part-time çalışma olarak da adlandırılan bu çalışma şekli günlük çalışma süresinin bir kısmının kullanılmasıdır. Talebin değişken olduğu dönemlerde uygun bir çalışma şeklidir.

Kısmi çalışma, aileye yönelik ve geleceği garanti altına alan bir çalışma biçimidir. Bürokrasinin aradan çekilerek, işçi ve işveren arasında imzalanan

gönüllü anlaşmalarla kısmi süreli çalışma ile istihdam hızlı bir şekilde artış gösterebilmektedir.

Hizmet sektörünün giderek önem kazanması ve bu sektördeki işler için kısmi süreli çalışan işçilere daha fazla talebin olması bu tür çalışmanın giderek artmasında önemli rol oynamıştır. Bununla birlikte kısmi süreli işlerin genellikle ücreti az, statüsü düşük ve kariyer imkanlarının sınırlı olduğu dikkat çekmiştir (Mordo, 2006:56).

Kısmi çalışmanın üç unsuru olduğu görülmektedir:

- Kısmi süreli çalışmanın normal (tam süreli) çalışma süresinden az olması,
- Bu çalışmanın düzenli ve sürekli olması,
- Kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak yapılmasıdır. Kısmi süreli çalışma, karşıtı olan tam gün çalışmadan temelde 'iş süresinin kısalığı' özelliği sayesinde ayırt edilmektedir. Tanımda, normal süreden daha kısa olarak belirtilen kısmi çalışmanın, iş dalındaki çalışma süresinden mi, yoksa işyerindeki normal çalışma süresinden mi daha kısa olduğunun açıklanması gereği vardır (Topcuk, 2006:27). Kısmi süreli iş sözleşmesinin uygulamada değişik türleri bulunmaktadır.

I.2.3.2.1. İş Paylaşımı

Esnek kısmi süreli çalışmaların özel şekillerinden biri olan iş paylaşımı, 1930'lu yıllarda ABD'de ortaya çıkmış ve 1970'lerin sonlarına doğru başta Almanya olmak üzere, Avrupa'da yaygınlaşmaya başlamıştır (Aydın, 2008:23).

İş paylaşımı, Alman İstihdamı Teşvik Kanununun 5/1. maddesinde, işveren ile iki veya daha fazla sayıdaki işçi arasında bir işyerindeki iş zamanının bu işçiler tarafından paylaşılmasını öngören iş ilişkisi olarak tanımlanmıştır. İş paylaşımı hukukumuzda düzenleme konusu yapılmamıştır. Bununla birlikte, iş paylaşımı sözleşmesi yapılmasını engelleyen her hangi bir hükümde mevcut bulunmamaktadır. İş Kanununun klasik kısmi süreli çalışmayı düzenleyen 13. maddesini gerekçesinde, tarafların dilerlerse iş paylaşımı esasına dayanan iş sözleşmeleri yapabilecekleri ifade edilmiştir (İkizler, 2012:73-74).

İş paylaşımında işveren her bir işçisi ile birbirinden bağımsız, ayrı ayrı iş sözleşmeleri yapmaktadır. Sözleşmeler birbirinden ayrı ve bağımsız olduğu için, fesihleri de birbirinden ayrı ve bağımsızdır. Bu anlamda örneğin işçilerden birini iş sözleşmesinin İş K. md. 25 uyarınca haklı sebeple feshi, diğer işçilerin de iş sözleşmesini feshi anlamına gelmeyecektir. Alman İstihdamı Teşvik Kanununa göre, bir işveren tüm ekibin sözleşmesini feshetmek istiyorsa, sosyal haklılık nedeninin bulunması ve bu durumun ya ilgilinin şahsından ya da paylaşımında bulunduğu diğer işçilerin davranışından kaynaklanması gerekir. Zorunlu işyeri gereklerini varlığı halinde de tüm ekibin iş sözleşmeleri feshedilebilir (Yalçınkaya, 2006:31).

Yaygın olarak 4 tip iş paylaşımından söz edilmektedir. Bunlar (Mordo, 2006:59);

Bölünmüş Gün: Bölünmüş günde çalışanlar her gün yarım gün çalışmakta, biri öğleden önce diğer çalışanda öğleden sonra işbaşı yapmaktadır.

Bölünmüş Hafta: Çalışma süresinde gün değil, hafta baz alınmıştır. Çalışanlardan biri haftanın ilk yarısında, diğeri ikinci yarısında çalışmaktadır.

Dönüşümlü Hafta: Bu türde çalışanlar haftayı bölmeden bir hafta boyunca çalışmaktadırlar. Çalışanlardan biri bir hafta, diğeri ise ondan sonraki bir hafta çalışmaktadır.

Belirli Olmayan Dönüşümler (Sabit Olmayan Takvim Modeli): İşletmenin durumuna ve çalışanların şahsi ihtiyaçlarına göre çalışma süreleri belirlenmekte ve paylaşılmaktadır. En esnek iş paylaşım türüdür.

1.2.3.2.2. Çağrı Üzerine Çalışma

Kısmi süreli iş sözleşmelerin özel bir uygulama şekil olan “çağrı üzerine çalışma” özellikle turizm sektöründe, büyük otellerde, restoranlarda, gazinolarda ve hamallık hizmetlerinde görülen ve belirli dönemlerde yapılan çalışmalardır. Örneğin; işveren ait bir otelde davet, düğün gibi organizasyonlarda iş olduğunda çağır üzerine çalıştırılmak üzere bir iş sözleşmesi yapılabilir (İnciroğlu, 2011:27).

Bu yeni çalışma biçiminde çalışanlar, üretimin yalnızca küçük bir bölümüne katılarak monoton bir iş sürecine sahip olmaksızın, üretimin bütününde yer alarak ve çalışma arkadaşları ile birlikte ortaya çıkardıkları sonucu görerek işlerinden daha fazla doyum almakta, işlerinde anlam bulmaktadırlar. Takım çalışması hem çalışma arkadaşları ile dayanışma ve işbirliğini artırıcı bir özellik taşımakta, hem de çalışanların bir işi birlikte tamamlamanın verdiği anlamı elde etmelerini sağlayabilmektedir. Çalışanların işin yapılmasında birlikte karar vermeleri ve sorumlulukları paylaşmaları, yönetimin kendilerine duydukları güveni algılamalarını ve onların da yönetime güven duymalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bireysel çalışmada belirli bir pozisyonun sınırları içinde yapılan işte, fiziksel ve zihinsel kapasitesini tam olarak kullanma olanağı bulamayan bireyin takım çalışmasında bu kapasitesini ve yaratıcılığını tam olarak kullanabilmesi sağlanmaktadır. Bu da onun kendine güven duymasını sağlayacaktır. Esasen takım çalışmasında, yalnız çalışma yerine diğer bireylerle bir arada olmayı seven kişiler için işe bağlılığı olumlu etkileyen unsurlar söz konusu iken, bireysel çalışmayı tercih eden bireyleri için aynı unsurlar olumsuz etki yaratabilmektedir (Yıldız, 2007:108).

I.2.3.2.3. Kayan İş Süresi

İlk kez 1967 yılında Almanya'nın Ottobrunn yerleşim biriminde bulunan Firma Bölkow tarafından basit hali ile uygulanan "Kayan Süreli Çalışma Saati Modeli" çalışma saatlerinin esnekleştirilmesinde öncü olmuştur. O dönemde esneklik talebi firma içinden değil tam tersi, firma dışındaki ihtiyaçlardan kaynaklanmıştır. İşe başlama ve bitirme saatlerinde tüm çalışanların aynı zamanda

yola çıkmaları nedeni ile artan ve farklı sorunları beraberinde getiren trafik yoğunluğunu hafifletmek amacı ile işveren, işe başlama zamanında esneklik yapmak zorunda kalmıştır. Bu model iş görenin ve işverenin taleplerini karşılamak üzere çalışma hayatının esnekleştirilmesinin sağlandığı ilk uygulamalardan birisidir (Çalışkan, Sungur, 2009:1-18).

Çalışma hayatında genelde iki tip kayan iş süresi uygulaması görülmektedir.

Basit Kayan İş Süresi: Bu kayan iş süresi uygulaması çeşidinde, önceden sabit olarak belirlenen günlük iş süresi içinde, çalışan blok süre dışındaki esnek sürede sadece işe başlama, ara dinlenmesi ve işin bitiş zamanını kendisi belirlemektedir. Böylece işçi, çalışmaya erken veya geç başlayıp, işi erken veya geç bitirebilmektedir.

Vasıflı Kayan İş Süresi: Vasıflı kayan iş süresinde ise çalışan, günlük çalışma süresi uzunluğunu da kısmen kendisi tayin edebilmektedir. Burada çalışan, blok çalışma süresi içinde çalışmak şartıyla, günlük çalışma fazlasını veya açığını belirli bir zaman dilimi içinde (hafta,ay) daha az ya da daha fazla çalışmak suretiyle denkleştirme olanağına sahip olmaktadır. Bu şekilde çalışılmayan süreleri zaman içinde telafi edebilmekte veya fazla çalışılan süreleri serbest zaman olarak kullanabilmektedir (Korkmaz, 2007:33-34).

I.2.3.3. Tele Çalışma

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişme esnek çalışmanın yeni bir türü olarak tele çalışmanın önemini artmasına yol açmıştır.119 Tele Çalışma,

çalışmanın düzenli ofisler dışında bir yerde “uzaktan çalışma” şeklinde yapılması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle bu çalışma bilgisayarlar ve telefon gibi cihazlarla yapılmakta ve bu sayede işe fiziksel olarak ulaşım sağlanmaktadır. Bu nedenle işçinin işyerine bağımlılığını ve işveren denetimini çok azaltan bir çalışma şeklidir.

Bugün çok sayıda işletme, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe esnek çalışma fikri olarak tele-çalışmayı benimsemiş durumdadır. Satış çalışanları, sosyal hizmetler, pratisyenler, finansal danışmanlar, mobil bakım mühendisleri ve call-center acenteleri gibi mesleki olarak çok çeşitli örnekler bu çalışmaya dahil edilebilir. Sonuç olarak daha fazla çalışan evde çalışabilir ve evlerini kullanabilir konuma gelmiştir. Buna karşın müşterilerle bu yöntemle daha fazla zaman geçirebilirler. Bu noktada tele-çalışma terimiyle birlikte bu çalışma biçimini yaşayan bizzat gerçekleştiren tele çalışan terimiyle karşı karşıya kalınmaktadır. Tele-çalışan iş sonuçlarına gereksinim duyulduğu yerden uzak bir mesafeden yada geleneksel olarak çalışma yeri dışında, çalışmanın gerçekleştirilmesine imkan veren, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak çalışabilenler olarak tanımlanmaktadır (Çelenk, 2008:46).

I.2.3.3.1. Evde Büro

Tarihi geçmişi çok eski olan evde çalışmayla ilgili pek çok tanım yapılmış olup bu tanımlar içinde en yaygın kullanılan ve pek çok tanımı içeren, ILO'nun yapmış olduğu tanımdır. ILO evde çalışmayı, ev işçisi olarak nitelendirilen kişi tarafından yapılan işverenin işyeri dışında işçinin evinde ya da onun seçeceği

herhangi bir yerde çalışmanın gerçekleştiği ve gerekli araç-gereçlerin ve diğer gerekli girdilerin işveren tarafından sağlandığı, işveren tarafında belirtilmiş olan hizmet veya üretimin yapıldığı çalışma şeklidir. Bu çalışma şeklinde işverenin denetimi söz konusu olmamakta ve çalışma sözleşme kapsamında gerçekleşmektedir (ILO 1994).

Evde büro (elektronik ev çalışması) tele çalışmanı en yaygın olan ve evde yapılan şeklidir. Bu çalışma biçiminde organizasyonel bakımdan adem- i merkezi bir şekilde çalışan işçi, çalışmasını evinde veya işletme dışındaki bir büroda sürdürmekte ve faaliyet sonucunu bilgi ve iletişim teknolojilerin kullanmak suretiyle işletme merkezine iletmektedir (İkizler, 2012:190).

I.2.3.4. Geçici Çalışma

Geçici çalışma, tanımlanmamış ancak merkez iş gücüne oranla daha kısa istihdam edilerek çalışma olarak ifade edilebilir. Geçici çalışanlar, diğer esnek istihdam türlerine benzer şekilde, genç, düşük eğitilmiş ve küçük işletmelerde çalışanlardan oluşmaktadır (Alkan, 2007:52).

Bir başka görüşe göre geçici çalışma; bir işverenin kendi işçisini, işçinin derizasıyla işgörme edimini yanında ve yönetimine bağlı olacak şekilde yerine getirmek üzere geçici bir süre için başka işverene vermesiyle oluşan iş ilişkisi türüdür (San, 2006:17).

Evde çalışma, sanayi devrimi (prekapitalist dönem) öncesinden gelen, günümüzde ise iki temel nedenle yaygın olarak uygulanan bir çalışma biçimidir.

Bir taraftan, iletişim ve ulaşım teknolojileri sayesinde bazı işlerin, işyerinden yürütülmesi zorunluluğunun kalmaması, işi görenler tarafından evleri dahil işverene ait olmayan yerlerden yürütülebilmesi olanağı bir taraftan da, rekabet nedeniyle maliyeti en aza indirebilmek için, çalışma standartlarından ve formel yapıdan uzak durulması ihtiyacı, evde çalışmaların günümüzde yoğun biçimde yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca, sanayiye ait işler yanında yaygın bir faaliyet alanı ve istihdam yaratan hizmet sektörü (dil öğretimi, tercüme, daktilo yazımı, çocuk bakımı, yaşlı bakımı, pazarlama vb.), evde çalışma biçiminin yaygınlaşmasına neden olmuştur (Tatlıoğlu, 2011:30).

I.2.3.4. Esnek Zaman Modeli

Bilinen çalışma şekillerinden, esnek yönetim anlayışının bir tezahürü olarak, esnek çalışma saatleri modeli (flexi-time) geliştirilmiştir. İlk uygulama 1967 Yılında F.Almanya’da “Messerschmidt Bolkow Blohm” işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

Esnek çalışma saatleri modeli; çalışanın, çalışma zamanını ve süresini, işletme yönetiminin öngörüsü ile birlikte, dilediği şekilde belirleme olanağını bulduğu bir çalışma düzenidir. Çalışanlar tam gün çalışma düzeninde işletme yönetiminin belirlediği saatlere uymak zorunda iken, esnek çalışma saatleri düzeninde belirli zaman periyotlarındaki çalışma sürelerine bağlı kalmak koşuluyla işe başlama ve bitiş saatlerini kendileri ayarlayabilmektedirler. Başka bir ifadeyle, esnek çalışma saatleri; günlük ve haftalık olarak belli süre çalışmak koşuluyla, işe başlamak ve işten ayrılma saatlerini çalışanların tercihine bırakan bir sistemdir.

Bir başka tanıma göre; çalışanın, işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevlerini aksatmaksızın, dilediği zaman işe başlaması ve işini bitirmesine esnek çalışma saatleri denilmektedir (Tatlıoğlu, 2011: 33).

Bir iş gününde çalışma saatleri iki kısma ayrılmıştır. Bunlar asıl/çekirdek zaman (core-time) ve esnek zaman (flexi-time) olarak adlandırılmaktadır. Asıl/çekirdek zaman yönetimce belirlenirken, esnek zaman ise çalışan tarafından belirlenmektedir. Çalışanların tümünün işletmede bulunmasının zorunlu olduğu zaman asıl/çekirdek zamandır (Ergenç, 2012:1).

I.3. TÜRK HUKUKUNDA ESNEK ÇALIŞMA

1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunu yapılırken Kanun Koyucu, işverenin elinde bulundurduğu ekonomik gücü her fırsatta işçinin aleyhine kullanacağı ve kolektif ve bireysel özerkliğin işçiyi korumaya yetmeyeceği endişesiyle hareket etmiştir. Batı ülkelerindeki deneyimlerden kaynaklanan bu endişe, çalışma ilişkilerin geniş ve ayrıntılı bir şekilde kanuni düzenlemelere bağlanmasına sebep olmuştur. Toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavtı yasaklayan 3008 sayılı Kanun, bireysel çalışma ilişkilerin tüm ayrıntılarıyla düzenlenmek suretiyle işçiyi mevzuat yoluyla korumak ve taraflar arasında adil bir denge kurmak istemiştir (Tuncay, 2000:99).

İş sözleşmeleri, uygulamada genellikle görüldüğü gibi işyerinde sürdürülen haftalık (45 saat) ve günlük (7,5 saat) çalışma sürelerine uygun olarak tam süreli

(full-time) yapılabileceği gibi, işyerinde uygulanan çalışma sürelerinin altında kısmi bir çalışma süresini (part-time) konu alabilecek biçimde de yapılabilir. İş Kanunu, işçinin “normal haftalık çalışma süresinin” tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan “emsal işçiye” göre “önemli ölçüde” daha az belirlenmesi durumunda “sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir” demektedir (4857 md.13/1). Kanundaki “önemli ölçüde” deyiminden ne anlaşılması gerektiği açıkça belirtilmediğinden, İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliğinde (Resmi Gazete 06.04.2004-25425) gösterilmiştir. Buna göre, “işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisine kadar yapılan çalışma” kısmi süreli çalışma olarak kabul edilecektir (Demir, Gersil, 2008:68-69).

Türk iş hukukunda esas geçerli olan hizmet sözleşmesi türü belirsiz süreli hizmet sözleşmesidir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesi hükmü uyarınca iş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır. Bu durum özellikle 1475 sayılı İş Kanunu döneminde sıkça rastlanır bir durum olmuştur. Uygulamada yargı kararları ile bazı durumların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Örneğin, art arda yapılan belirli süreli sözleşmeler ile çalışanlar lehine kıdem tazminatı hakkının doğmasının engellendiği durumlar göz önünde bulundurularak, bu halde işçinin ilk sözleşmenin yapıldığı tarihten bu yana belirsiz süreli hizmet sözleşmesi ile çalıştığı kabul edilmiştir (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 11.11.2008).

Bununla birlikte, İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi

durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir”. Buna göre “Emsal işçi, işyerinde aynı veya benzeri işte tam süreli çalıştırılan işçidir. İşyerinde böyle bir işçi bulunmadığı takdirde, o işkolunda şartlara uygun işyerinde aynı veya benzer işi üstlenen tam süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi esas alınır (4857 İş Kanunu, md.13).

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 22.05.2006 tarih, 2006/5115 E. 2006/14969 K. sayılı ilamında, açıkça çağrı usulü çalışmanın kısmi süreli bir iş sözleşmesi olduğunu ifade etmektedir. 4857 SK.m.14’e göre “*Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir*”. (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 22.05.2006, 2006/5115 E. 2006/14969).

4857 sayılı İş Kanununda ilk defa geleneksel istihdam modeli dışındaki istihdam modellerine de yer verilmiştir. Bu istihdam modelleri geçici (ödünç) iş ilişkisi ve kısmi süreli çalışma gibi iki önemli istihdam modelidir. Ayrıca kanun, işyerini iş organizasyonu kapsamında bir bütün olarak tanımlamak suretiyle, evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek istihdam modellerinin de önünü açmış bulunmaktadır. (İkizler, 2012:54).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, YAKLAŞIM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

II.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, yaklaşımları ile sınıflandırılmasına yer verilecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınacaktır. Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu olanak ve faydaları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, iş görenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu bölümde sırası ile örgütsel bağlılık tanımı, önemi ve benzer kavramlarla olan ilişkileri ele alınacaktır.

II.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda işletmelerin üzerinde önemle durduğu konu haline gelmiştir. Yöneticiler çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının derecesini belirleyerek işletmenin durumunu gözden geçiriyorlar. Bağlılık derecesi yüksek veya düşük olabilir. Bağlılık; bir anlayış biçimi olarak toplum duygusunun olduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur (Balay, 2000:14).

Bu durum göz önünde bulundurularak işletme için fayda veya zarar faktörleri belirleniyor. Yüksek bağlılık derecesi varsa bu durumun nasıl korunacağı yolları araştırılıyor. Eğer düşük bağlılık derecesi mevcutsa çalışanların memnun olmadığı konular araştırılıyor ve bu duruma karşı önlem alınıyor.

Örgütlerin var olma sürecindeki en etkili faktör insandır. Onun örgütsel davranışları ise örgütün devamlılığının ya da yok oluşunun en önemli etkenlerinden biridir. Bu nedenle örgütler, işgörenlerin bağlılığına gereksinim duymakta ve bu bağlılığı sağlamak için de çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Bu yöntemlere ilişkin ayrıntılı bilgiler vermeden önce, “örgütsel bağlılık” kavramını kuramsal çerçevede ve tarihsel süreç içerisinde ele almakta yarar görülmektedir.

Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı, güçlü ve kalıcı olabilmeleri, örgütün amaçları doğrultusunda çaba gösteren, etkin ve verimli çalışanların varlığı ile doğru orantılıdır. İşgörenlerin bir örgütte bulunmaktaki temel nedenleri maddi ve manevi yararlar sağlamaktır. Eğer işgörenler örgütten yeteri kadar yarar sağladıklarına inanmıyorlarsa, artık o örgütte kalmayı tercih etmeyebilirler. İşte bu noktada, işgörenlerini yitirmemek için örgütün de bazı girişimlerde bulunması gerekir (Doğan ve Demiral, 2009:48).

İşletmeler hangi amaçla kurulmuş olursa olsun üretim yapma ya da hizmet sunma süreçlerini gerçekleştirirken hammadde, para, sermaye, bilgi, girişimci, teknoloji ve işgücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç ve girdilerini kullanırlar. Bu girdiler içerisinde belki de en önemlisi, diğer girdi ve kaynakları

kullanarak örgütsel amaç başarımına katkıda bulunacak işgücü, diğer bir ifade ile insan kaynağı ya da emek girdisidir. Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli hammaddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıya demektir. Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilmemiş ve bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmamasıdır (Güney, 2007:233-234).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan iletişimini şekillendiren, örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum (Meyer ve Allen, 1997: 11) biçiminde betimlenmekte ise de, bu kavrama ilişkin farklı bakış açılarını ve yaklaşımları ortaya koyabilmek amacıyla, farklı zamanlarda yapılmış çeşitli çalışmalarda vurgulanan aşağıdaki bazı tanımlara değinilmesi uygun bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütte daha uzun süre kalıcı olmalarını ve örgütün amaçlarını daha kolay kabullenmelerini sağlamak yoluyla (Balay, 2000:146), örgütün rekabet üstünlüğüne de katkıda bulunmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010:39).

Örgütsel bağlılığın giderek önem kazanmasına ve bu konudaki araştırmaların artmasına neden olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır (Bayram, 2005:126);

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,

- İşten ayrılma nedeni olarak, örgüte bağlılığın iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, işgörenlerdeki fedakârlığı artırıyor olması.

İşgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara karşı güçlü bağlılık geliştirmesi, önemli ve uyarılması zor bir güdüdür. Ancak böyle bir güdülenme başarıldığı takdirde, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları azalacak; sistem başarısı için üst düzeyde çalışma, yaratıcılık ve verimlilik arttırılabilecektir. Örgüt başarısını kendi başarısıyla özdeşleştirmiş işgörelere sahip olmak, örgütsel açıdan son derece önemlidir. Vurgulanan bu noktalar, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için örgütlerin neden bu kadar çabaladığını ve bu konudaki araştırmaların niçin arttığını açıklar niteliktedir (Bakan ve diğlerleri, 2012:221).

Örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4);

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanma,

- Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarfetme istekliliği,
- Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma.

Bu çerçevede bağlılığın üç aşaması olduğu ifade edilebilir: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder.

II.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisidir (Gül, 2002:37). Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005:125). İşgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Çöl ve Gül, 2005:291).

1970'lerden bu yana, literatürde bağlılık kavramına iki görüş hakim olmuştur. İlk görüş; örgütsel bağlılığı bir davranış olarak ele almaktadır. Davranışsal yaklaşımda, araştırmacılar açıkça görülen bağlığa odaklanmışlardır. Buna göre; bir işgören organizasyona ücret yan gelirler gibi nedenlerden dolayı bağlı olmaktadır ve ayrılmak kişiye oldukça pahalıya mal olacaktır. Bu yaklaşım Becker (1960) ve Salancik'in (1977) çalışmalarında da açıkça görülmektedir. (Zangora, 2001:107)

İkinci görüş ise, örgütsel bağlılığı, bir işgörenin kendini belli bir organizasyon ve onun hedefleri ile bir tuttuğu ve bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için organizasyondaki üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumu olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1961) ve Kanter'in (1968) çalışmaları bu yaklaşımı kapsamaktadır. (Zangora, 2001:107)

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok caba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitimli bir işgörenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez. (Northcraft, Margaret, 1990:464)

Ada vd. (2008:498)' ne göre örgütün başarısı için anahtar konumda bulunan çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını farklı şekillerde gösterirler:

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme;** örgütsel bağlılığın sağlanmasının ilk koşulu çalışanın sahip olduğu amaç ve hedeflerle, örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlu ve aynı yönde olmasıdır. Çalışanın beklentileri ile örgütün çalışanına sundukları arasındaki fark çalışanın örgüte bağlılık düzeyini etkileyecektir.
- **Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme;** çalışanın örgütün başarılı olabilmesi için normalin ötesinde bir çaba harcaması ve karşılık beklemeden fedakarlık yapabilmesi örgütüyle özdeşleştiğini gösterir.
- **Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma;** çalışanın örgütte bulunmasından dolayı memnuniyet duyması ve çalışmaya devam etmesidir.
- **Örgütle Özdeşleşme ve İçselleştirme;** çalışanlar örgütsel amaç ve değerleri özdeşleştiği oranda içselleştirirler. Amaç ve değerleri içselleştirme oranı doğrultusunda çalışan ile örgüt arasında bağlılık oluşur.

Örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmalarını, onların kendilerini her bakımdan geliştirmeleri için olanaklar yaratmalarını ve onları desteklemelerini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu, 2007:626). Örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmeleri ve böylece varlıklarını en verimli şekilde sürdürmeleri üstün niteliklere sahip ve kendini geliştirebilen çalışanları işe almalarına ve örgütte kalmalarını sağlamalarına dayanmaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi olmayan, aynı zamanda organizasyonel bağlılığı düşük çalışanların istihdam edildiği organizasyonların başarılı olmaları ve hayatta kalmaları zordur.

Çalışan-organizasyon bütünleşmesini sağlamak için, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkân vermek gereklidir. Organizasyonel bağlılığı artırma çabaları vasıtasıyla çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmak isteyen organizasyonların ise doğru teknikleri kullanmaları gerekir (Kaya ve Selçuk, 2007:176). Örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:1).

Sonuç itibariyle, örgütlerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlayıp hedeflere ulaşmasını sağlayacak dinamiklere direkt etki edebilen önemli bir kavramdır.

II.1.3. Benzer Kavramlarla İlişkisi

Aşağıdaki örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar olarak; mesleğe bağlılık, işe bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık incelenmektedir.

Mesleğe bağlılık: kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8). Mesleğe bağlılıkla ilgili diğer bir değerlendirmeye göre ise mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür

(Varoğlu, 1993:30). Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gl; 2005:16). Morrow'a göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır (İnce ve Gl; 2005:16). Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcaııp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır.

İşe Bağlılık: Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, kişinin gözünde işin değer ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlanmıştır (İnce ve Gl, 2005:18). İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak zdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu içine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre iş örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay, 2000;45). İşe bağlılık, çalışanın içine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir, işe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini değerdir (İnce ve Gl, 2005;20).

Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık: İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. İş arkadaşlarına

bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar, ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek ve onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (İnce ve Gül, 2005;20). Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Balay, 2000;47). Sonuç itibariyle, iş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Sadakat: Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel sadakat, bireylerin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Koç, 2009:203-204). Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005:24). Örgütsel bağlılık derecelendirildiğinde (düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık), bireyin örgütsel bağlılık düzeyi ile sadakati arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülebilir.

II.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

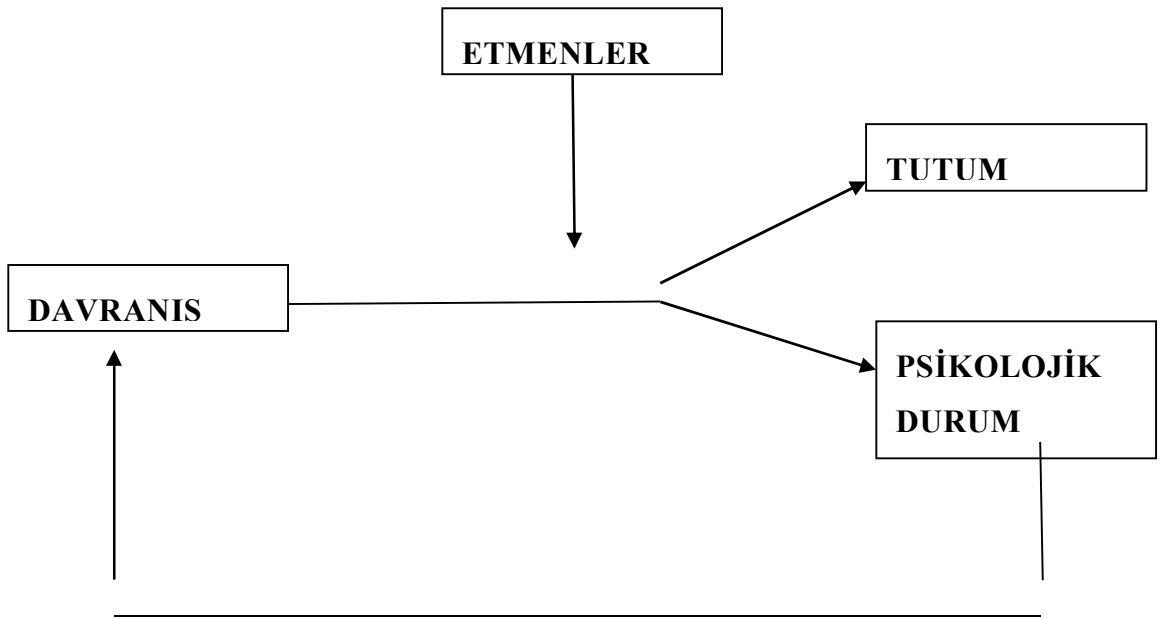
Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950'li yıllara kadar dayanır. Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; davranışsal bağlılık, Duygusal (tutumsal) bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.

II.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. İşgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Başka bir tanıma göre, Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004:220). Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005:48).

İşgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42). Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).



Şekil 2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991:63.

Davranışsal bağıllık ile ilgili Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

Becher'in Yan Bahis Yaklaşımı: Kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir.

Becker, çalışanların bağıllık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005:51-52);

a) Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık is değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi isten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.

c) Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) *Sosyal roller*: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Salancik (1977)'e göre, bireyi davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınamazlığı ve istemliliğidir. Bireyler bu niteliklerin boyutuna göre, davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az ya da çok bağlılık göstereceklerdir (Güney, 2007:249). Başka bir ifade ile açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49). Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (İlsev, 1997:39).

II.2.2. Duygusal (Tutumsal) Bağlılık Yaklaşımları

Duygusal bağlılık daha çok çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlandığı için örgütte çalışmayı tercih ettiği ve örgütte kalmayı istediği bir bağlılık türü olarak açıklanabilir (Kılıç, 2008:61-62). Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer çalışandır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004:95). İşgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiği bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmakta ve üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanmadır (Bayram, 2005:129). İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgütte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:41).

Duygusal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup, literatürde en sık karşılaşılanlar; Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday (1979), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990) ve Katz ve Kahn (1997)'in yaklaşımlarıdır.

Etzioni'nin Yaklaşımı: Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına ilişkin ilk çalışmaların Etzioni tarafından

gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna göre Etzioni, örgütsel bağlılık kavramından ziyade “örgütsel katılım” kavramını kullanarak, işgörenlerin örgüte katılım oranlarını dikkate almış ve buna göre üçlü bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir (Güçlü, 2006:15-16). Etzioni (1961), bağlılığın temel belirleyicisi olarak örgütün çalışanlar üzerindeki “otoritesi ve gücünü” göstermiş ve örgütsel bağlılığı bireylerin, örgütün direktiflerine uyumu düşüncesi çerçevesinde açıklamıştır. Bu otorite, güç ve uyum bağlamında örgüt üyelerini, örgüte bağlılıkları bakımından Yabancılaşmış, Hesapçı/Çıkarıcı ve Ahlaki olmak üzere 3 tipe ayırmaktadır (Afşar, 2011:182).

-Yabancılaşmış bağlılık: örgüte bağlanmanın hızlı ve efektif bir şekilde olduğu yaklaşımdır. Bu bağlanma şeklini askerlerin kışladaki ya da hükümlülerin hapisanedeki durumlarına benzetmek mümkündür. Askerler ve hükümlüler cebren orada tutulmaktadır ve belli yaptırımları uygulamak mecburiyetindedirler. Yabancılaşmış bağlılık, bağlanmanın temel bakış açısını oluşturmaktadır ve çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlamanın temel yoludur.

-Hesapçı/Çıkarıcı bağlılık: çalışanın elde ettiği çıkar/teşvik temeline dayanmaktadır. Bu örgütsel bağlılık tipi karşılıklı fayda anlayışına dayalı bir uyum sistemidir. Bu yüzden bu kavram Barnard (1938) ile March ve Simon (1958)'un karşılıklı çıkar teorisi temeline dayanmaktadır (Mguqulwa, 2008:27). Hesapçı/çıkarıcı bağlılıkta işgörenler örgüte bağlılık düzeylerini, motivasyonlarını karşılayacak şekilde belirleyebilirler. Hesapçı/çıkarıcı bağlılıkta işgören, işletmenin

kendisine ödediği ücrete karşılık olarak bir iş gününde çıkarılması gereken iş normuna uygun işi çıkaracak ölçüde bağlılık ortaya koymaktadır (Balay, 2000:20).

-Ahlaki bağlılık; sembolik bir uyum yapısından meydana gelmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu hedeflerin kabul edilmesi temeline dayanmaktadır (Mguqulwa, 2008:27). Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün amaç, değer ve kurallarıyla özdeşleşmekte, örgütteki işini değerli saymakta, işini ona değer verdiği için yapmaktadır. Bu bağlılık tipi yabancılaşmış bağlılık ile birlikte iki efektif bağlılık tipinden birisini oluşturmaktadır. Yabancılaşmış bağlılıktan farkı ise buradaki bağlılık pozitif bir bağlılıktır. (Afşar, 2011:182). Ayrıca işgören örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000:20).

Ahlaki bağlılıkta, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Gül, 2002:43). Kişi, işini herhangi bir zorlama ve mecburiyet olmadan severek ve isteyerek yapmaktadır.

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı: O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Onlara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel yapıyı içselleştirilmesini yansıtmaktadır (Güney, 2007:246).

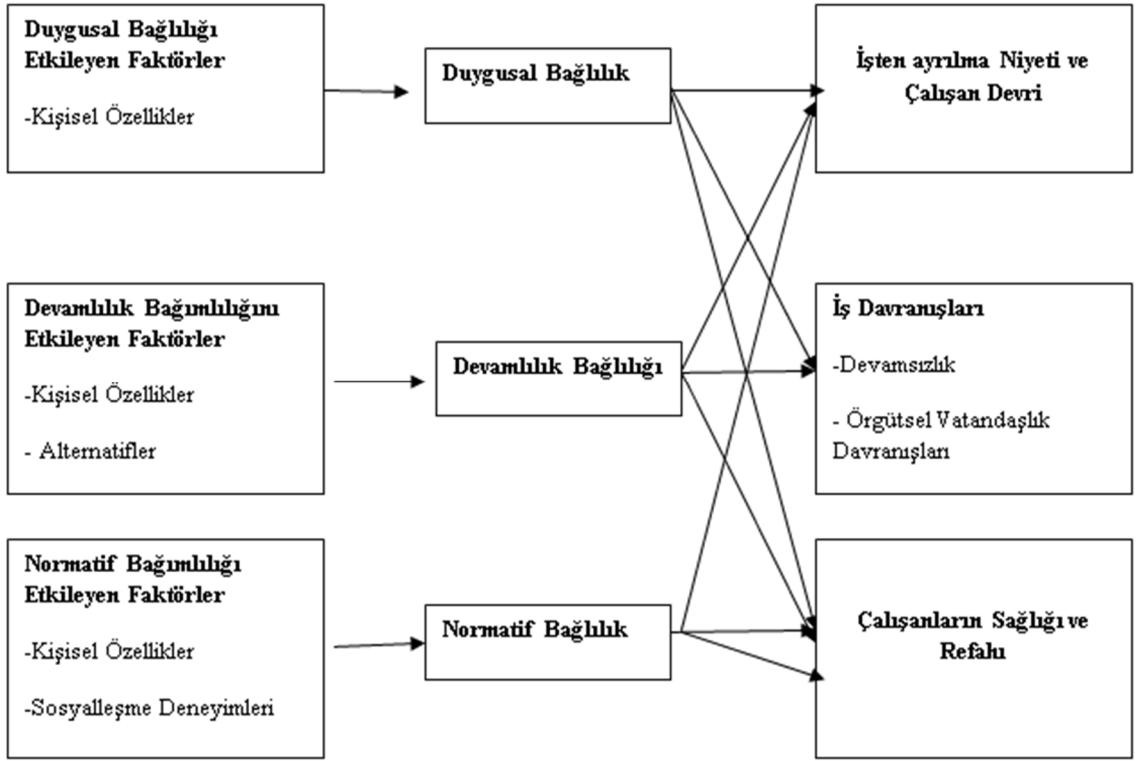
-Uyum bağlılığı; paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz

konusudur. İşgörenler belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak için gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar. Çalışanların örgütte kalma istekleri daha düşüktür (Güney, 2007:246).

-Özdeşleşme bağlılığı: Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997:12). Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2007:246).

-İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyumasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001:139). İçselleştirme bağlılığı, bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:35).

Meyer ve Allen'in Yaklaşımı: Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen, 1997:11-13).



Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22.

Duygusal bağlılık, bireysel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimi tarafından etkilenir. Beklentilerini gerçekleştiren ve temel gereksinimlerini karşılayan deneyimli çalışanlar, deneyimsiz çalışanlara göre örgüte daha güçlü duygusal bağlılık geliştirirler (Uygur, 2009:18). Duygusal bağlılık, temelde, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişir ve daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük düzeylerde işten geri çekilme davranışı (devamsızlık ve gecikme gibi) arzu edilir sonuçlarla ilişkilidir (Güney, 2007:253). Örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık,

büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir (Sabuncuoğlu, 2007:614).

Allen ve Meyer (1997:17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konuluş olması.
- Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.

➤ Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

➤ Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Devam bağlılığı, Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliği sürdürülmektedir (Balay, 2000:21). Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004:92). Başka bir ifadeyle işgöreni örgütte kalmaya iten unsur, istenmeyecek maddi kayıplardır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır. Yani örgütlerin elinde “kapana sıkışmış” işgörenler de bulunmaktadır (Çetin, 2004:96).

Allen ve Meyer (1997:18), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

➤ Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
- Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
- Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda basta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Normatif Bağlılık: Zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:42). Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009:585). Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005:43).

II.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000:24-26).

Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedir (Balay, 2000:26).

II.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın birbirinden farklı değişkenlerce belirlendiğini, bu değişkenlerin, örgütteki işgörenleri değişik biçimlerde etkilediğini, sonuçta birey ve örgüt için önemli sayılabilecek sonuçlar ürettiğini göstermiştir (Balay, 2000: 239).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çerçevesinde aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel/yönetimsel faktörler açıklanmıştır.

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler literatürde dört başlık altında incelenmektedir:

1. Kişisel Faktörler: Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Çakır, 2001:104-141).

2. İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Lydon, 1997:104-113). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999:8 Dessler, 1999.58 Hartline vd. 2000:35).

3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir (Meyen ve Allen, 1988:196). Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Gilbert, 1999:321). Bu gruptaki son

belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir.

4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, normalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Özdevecioğlu 2003: 115). Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Schwepker, aktaran Özdevecioğlu 2003:115).

II.3.1. Kişisel Faktörler

Farklı cinsten ve ırktan işgörenler arasında çalışmak, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık yapması demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte kalma isteği ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:51). Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, ırk, yaş, kıdem, eğitim ve diğer bireysel (ailenin sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel durumu vb.) faktörler arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların önemli bir bölümünde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2008:77).

Kişisel faktörlerin kapsamına İş beklentileri, Psikolojik sözleşme Kişisel özellikler girmektedir. (İnce ve Gül, 2005:59).

İş Beklentileri: Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993:85). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2009:19).

Psikolojik Sözleşme: Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005:60). Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin

beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana is ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi is görüşmesidir (Atay, 2006:78). Sonuç itibariyle iki tarafında kazançlı çıktığı sözleşmede çalışanın, işe ve örgüte bağlılığını, iş tatmini ve verimliliğini arttırmaktadır.

Kişisel Özellikler:Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum kıdem gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmektedir.

Yaş: Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yasıdır. Yas değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005:65).

Cinsiyet: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Bununla birlikte günümüz modern is yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların is yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006:45).

Medeni Durum: Medeni durumun da bağlılıkla alakalı olduğu bulunmuştur. Evli bireyler örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterirler. Bu ilişkinin olması tahmin edilir, çünkü evli bireylerin daha fazla mali yük ve aile sorumluluğuna sahip olmaları ve daha fazla istikrar ve güven ihtiyacı duymalarından dolayı, bekar

çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla örgüte bağlıdırlar (Kaçmar vd, 1999:979)

Kıdem: Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Ayrıca, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000:58).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir.. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001:111). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilirler. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklanmaktadır (Başyigit, 2006:45). İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir

süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır

II.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörleri oluşturan, işin niteliği, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgütsel adalet, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışmasına yer verilecektir.

- **İşin niteliği ve önemi:** İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60). İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006:64).

- **Yönetim ve liderlik:** Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticilerin iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir (Gözen, 2007: 62-63). Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, işgörenleri örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütse kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış göstermektedir.

- **Ücret Düzeyi:** Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Aldemir vd, 2004:344). Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de işgörenlerin almış oldukları ücret seviyesidir. Hemen hemen örgütlerin tamamına yakınında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile aldıkları ücret seviyesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan birçok çalışma, ücret düzeyinin işgörenlerin işi bırakma konusunda en çok dikkat ettikleri husus olduğunu gözler önüne sermektedir (Smadov 2006:100).

- **Gözetim:** Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır.

-**Örgüt Kültürü:**Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışların yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistem olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998:347).

- **Örgütsel Adalet:**Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgütsel adalet

algısının altında hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi vardır(İşcan ve Sayın, 2010:197).

- **Takım Çalışması ve Çatışma:**Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur (Keleş, 2006:68). Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar (Barutçugil, 2004:278).

- **Rol Belirsizliği:** Rol belirsizliği, en basit ifade ile bireyin ne yapacağını, kimlere ve nelere karşı sorumluluklarının olduğunu bilememesidir. Bireyin görevde rolünün net olamaması, görevin gereklerini bilememesi, başarı değerlendirme kriterlerinde açıklık olmaması belirsizliğe, strese, engellenmeye ve iş tatminsizliğine neden olur (Kirel, 2004:141). Rol çatışması, çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır.

II.4. Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma İlişkisi

Daha önceleri çalışanlar işyerlerini ekmek kapısı olarak görmekteydi ve çalıştıkları yere bağlılıkları yüksekti ancak günümüzde bu kişiler yerlerini profesyonellere bırakmışlardır. Profesyonel kişiler yaptıkları işe çalıştıkları

örgütten daha bağlıdırlar. Bu kişiler için işyerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır. Bu nedenle çalışanları örgüte bağlı tutmak için şirketlerin çaba sarf etmeleri, onları güdülemek için birtakım uygulamalara başvurmaları gereklidir. (Kırel, 1999:118)

Örgüte bağlılık türü ve düzeyinin bireyin içinde bulunduğu ortam olay ve olguları algılama biçimi gibi birçok faktörden etkilendiği düşünülmektedir. (Seymen, 2008:161) Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, ırk, yaş, kıdem, eğitim ve diğer bireysel (ailenin sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel durumu vb.) faktörler arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların önemli bir bölümünde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2008:77). Bireysel faktörlerin kapsamına İş beklentileri, Psikolojik sözleşme Kişisel özellikler girmektedir. (İnce ve Gül, 2005:59).

Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durumda çalışanın beklentileri ile işletmenin sundukları arasındaki farklılığın; örgüte bağlılığın düzeyini belirleyecek en önemli kriter olduğu söylenmektedir. (İnce ve Gül, 2005:9)

Örgütünün desteğini hissedenden çalışanların, işlerine daha sıkı bağlanmaları ve işyerinden ayrılmayı düşünmemeleri bu doğrultuda örgüte bağlılıklarının artması olağan bir sonuçtur. Bu durumda, çalışma saatleri konusunda sağlanan esneklik çalışanlar tarafından iş-yaşam dengelerini sağlamaları konusunda örgütsel

destek olarak olumlu bir şekilde algılanırsa, örgüte bağlılık düzeylerinin artması beklenir. Ancak bu durum çalışanlar için bir anlam ifade etmiyorsa, bağlılıkları üzerinde bir etki yaratması beklenmez. Eğer çalışanlar çalışma saatlerinde sağlanan esnekliği olumsuz olarak algılar ve bu yönde tutum gösterirlerse örgüte bağlılıkları olumsuz etkilenebilir. Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. (Özdevecioğlu, 2003:116) Bu durumda esnek çalışma saatleri ve tele çalışma gibi uygulamaların çalışanlar tarafından algılanış şekli ve bu yönde geliştirdikleri tutumun örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olması beklenebilir (Çamlı, 2010:67).

Çalışanların lehine yapılan düzenlemeler, tatmin olma seviyelerini artırmaktadır. Esnek istihdam uygulamalarını gönüllü seçen çalışanların iş tatmin düzeyleri yükselir, yorgunluk ve stresleri azalır, aile ve diğer yakınları ile ilişkileri ve sosyal hayatları iyileşir. İş-yaşam dengesinin iyileştirilmesine olanak sunan esnek çalışma modelleri, çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek iş tatminlerini ve bağlılıklarını arttırabilmektedir. Scandura ve Lancau ile Almer ve Kaplan esnek çalışma uygulamalarının iş tatminini arttırdığını ortaya çıkaran araştırmalar yapmışlar ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. (Çamlı, 2010:67)

Çalışanların, zamanlarının büyük bir kısmını yalnızca işyerine hapsolarak geçirme düşüncesinden uzaklaşma ve kendilerine boş zaman yaratarak işyeri dışında da birtakım faaliyetlerde bulunma, aileye daha fazla zaman ayırma gibi istekleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu nedenle kendilerine bu imkanı

sağlayan işletmelerde çalışmak daha cazip bir hal aldığı için, çalışma saatlerinin esnekleşmesini içeren düzenlemeler yaygınlaşmaktadır. Hafta içi standart çalışma saatleri içinde, kendi özel işlerine de vakit ayırabilen ve kendini verimli hissettiği saatlerde çalışan işgören hem mutlu olacak hem de kendine bu imkanı sunan işletmeye fayda sağlamak için daha fazla çaba sarf edecektir (Ersen, 1997:71).

Esnek çalışma saatlerinin kariyer olanakları, ücret sistemi ve bunlarla da bağlantılı olarak örgüte bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. (Doğan, Kılıç, 2007: 52) Yeni çalışma biçimlerinde yapılacak değişiklikleri kabul etme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi gibi kişisel özelliklerinin ve örgüt büyüklüğü, iş niteliği, rol çatışması, ücret sistemi, kariyer olanakları gibi örgütten veya işten kaynaklanan diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir. Esnek çalışma saatlerinin örgüte bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, özellikle çalışanın cinsiyeti ve sorumlulukları ile de ilişkilidir. Örgüte bağlılık üzerinde en çok etkisi olan etkenlerden biri kişinin işteki ve ailedeki rolleri arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. İş-aile yaşam dengesini hem evdeki hem de işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamanın olması şeklinde tanımlamak mümkündür. Ailesine daha çok zaman ayırmak isteyen birey işten gelen yoğun talepler yüzünden iş-aile çatışmasından kaynaklanan rol gerginliği yaşamaktadır. (Kapız, 2002: 140) Çalışma saatlerini iş ve iş dışındaki sorumluluklarına göre ayarlayabilen çalışan bu dengeyi daha kolay kurabilecektir. Özetle algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütsel yaşamın üzerinde durulması gereken en önemli ilişkilerden biridir. Çünkü bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de

davranma eğilimine girerler. (Özdevecioğlu, 2003:78) İşverenler, çalışanlarının motivasyonunu arttırmak, özellikle de nitelikli çalışanlarını elde tutmak ve bağlılıklarını arttırmak amacıyla çalışma saatlerinde esneklik sağlayan politikalar belirleyebilirler ancak çalışanlar tarafından bu uygulamanın sağlayacağı faydaların ve sebep olabileceği olumsuz sonuçların nasıl algılandığı önemlidir, çünkü bu algılamalar tutumlara, bu tutumlar da davranışa dönüşür. Çalışanın mevcut esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumunun olumlu olması durumunun, örgüte bağlılık düzeyi üzerinde olumlu etki yaratması beklenirken, olumsuz olması durumunun ise bağlılıklarını zedelemesi beklenmektedir (Çamlı 2010: 84).

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili olarak birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerden hangisinin bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediği konusunda kesin bir sonuca ulaşılmamıştır. Bu yüzden örgüte bağlılık türü ve düzeyinin, bireyin içinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi gibi birçok faktörden etkilendiği düşünülmektedir. (Seymen, 2008:161)

Araştırmanın bu kısmında ise örgüte bağlılığı etkileyen unsurlar, bir çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalar altında değerlendirilmiştir. Bu faktörlerin hepsine değinmek yerine; esnek çalışma ile arasında ilişki olduğu öne sürülen faktörler incelenmiştir.

I.4.1. İş Tatmini

İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların isteklerinin birbirine uyumu halinde çalışanın işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. (Akıncı, 2002:3) En genel tanımıyla çalışanların işlerinden duydukları memnurluktur.

Vroom ise iş tatminini, “çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü” olarak tanımlamıştır. (Şimşek, 1994:91) Tanımlardan yola çıkarak iş tatminini; “çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işten elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançlarının bileşkesi sonucunda oluşan duygusal durum” (Işıkhana, 1996:119) olarak tanımlamak mümkündür.

Çalışanların işten tatmin olması, örgütün amaçlarından biridir. Örgütün bir diğer amacı da kendisinin tatminini sağlamaktır. Başka bir deyişle etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatmininin ve örgütsel etkinliğin sağlanması için çalışanın ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması ve her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. (Akgündüz, 2006:78)

Çalışanların lehine yapılan düzenlemeler, tatmin olma seviyelerini artırmaktadır. Esnek istihdam uygulamalarını gönüllü seçen çalışanların iş tatmin

düzeyleyir yükselir, yorgunluk ve stresleri azalır, aile ve diğler yakınları ile ilişkileri ve sosyal hayatları iyileşir. (Tarcana, 2000:4)

Esnek çalışma ve iş tatminine yönelik yapılan araştırmalarda, İş-yaşam dengesinin iyileştirilmesine olanak sunan esnek çalışma modelleri, çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek iş tatminlerini ve bağlılıklarını arttırabilmektedir. Scandura ve Lancau ile Almer ve Kaplan esnek çalışma uygulamalarının iş tatminini arttırdığını ortaya çıkaran araştırmalar yapmışlar ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. (Çamlı, 2010:67)

I.4.2. Kararlara Katılım

Örgüt çalışanlarının çeşitli kararlara katılma hakkının verilmesi çalışanın örgüte bağlılıklarını arttıracaktır. Yöneticilerin çalışanlara karşı işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbestlik ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Karar alma yetkisinin çalışana verilmesi bu konuda ki serbestisi çalışanın örgüte bağlılık düzeyleri arttıracak ve örgütün beklenti ve isteklerini karşılamaya yönelik tutum ve davranışlar sergileyecektir.

Esnek ve katılımcı yönetim örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. (İnce ve Gül, 2005: 72-73) Bu durumda çalışanların istekleri doğrultusunda çalışma saatlerini belirleyebilmesine izin veren politikalar sayesinde, çalışanların örgüte bağlılıklarında artış olması beklenmektedir. Ayrıca, kendi iş sürelerini

yöneten ve karar alma sürecine katılan çalışanların işe bağlılıkları da gelişmektedir. (Akgeyik, 2002:5)

Çalışanların yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılmalarını sağlayan kişi olarak algılamaları da tatmin düzeylerinde artışa yol açmaktadır. Çalışanın, yalnızca iş yoğunluğuna göre çalışma saatlerini belirleyebilmesi bile, sadece yönetilen değil aynı zamanda karar alabilen ve uygulayabilen bir kişi olduğu hissi uyandırmaktadır. Çalışanların kendi çalışma düzenlemeleri ile ilgili kontrol yetkisinin olduğu program ve iş kültürleri; iş tatmini ve çalışanın aile sağlığı ve mutluluğu ile sonuçlanmaktadır. HREOC (İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Komisyonu - Human Rights and Equal Opportunity Commission) raporunda işveren ve işgören ihtiyaçlarını birlikte karşılayacak “eşit esneklik (equiflex)” stratejilerine duyulan ihtiyacın üzerinde durarak, işverenle birlikte çalışana da fayda sağlayacak esneklik uygulamalarının önemini vurgulamıştır. (Çamlı, 2010:68)

I.4.3. Ücret Düzeyi

Ücret, çalışanların işletmede etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamasındaki rolü açısından önemli bir motivasyon unsurudur. Çalışanlar ücreti; güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değer karşılığı olarak görmekte; bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır. Ücretin birey için önemi, kendinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda kendini gösterir, insanların ihtiyaçları ile dengeli bir ücret sistemi iş tatminini sağlamada etkili olmadığı halde

belli bir seviyenin altına inmesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. (Telman, 2001:105)

Çalışanın iş yeri seçiminde, orda kalmasında ve motivasyonunda kendisine önerilen ücret düzeyinin ve ödüllerin önemi büyüktür. (Barutçugil, 2002:443) Bireyin aldığı ücreti yeterli bulması, onun bazı karşılaştırmalar yapmasını gerektirir. Eşitlik kuramına göre ise, ücretin doyurucu bulunması bireyin benzer işi yapanlarla bir denklik gözeterek algıladığı girdileri ve çıktıları sonucunda elde ettiği ücretin bir işlevidir.

Bu konuda yapılan bir araştırma bulguları ücretin, bireyin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçları hem de daha üst düzeydeki diğer ihtiyaçlarının doyurulması için bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca ücret, çalışanlarca başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerinin bir kaynağı olarak da algılanmaktadır. İnsanların başarılarına denk bir ödeme yapılmadığı duygusuna kapılmaları, onların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, ücretten duyacakları tatmin düzeyini de düşürebilir. Bunun yanısıra ek faydalar ücret gibi direkt etkisi olan güçlü bir çıkar olarak değerlendirilemez. (İnce, 2002:28) Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının sebep olacağı maliyet ve zararı düşünmelerinin neden olduğu bağlılıktır. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Bununla birlikte çalışan yaptığı işten ve iş çevresinden memnun değilse, ücret düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun verimli çalışmalarını için yeterli olmayacaktır. Ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir koşul olsa da, örgüte bağlılığı ve verimliliği

arttırmak için tek başına yeterli değildir. Esnek çalışma modellerinden, çalışma saatleriyle birlikte ücrette azalmayı kapsayan part time çalışma, iş paylaşımı, kısa süreli çalışma gibi çalışma modelleri, çalışanın rızası ile gerçekleşmediği sürece çalışan bağlılığını olumsuz etkilemesi beklenir. Ancak eğitim, çocuk ya da hasta bakımı, sosyal aktivitelere daha çok vakit ayırma vb nedenlerle part time çalışmayı kendi isteği ile seçen çalışanların bağlılıklarının yüksek olması beklenir. (Çamlı, 2010:69)

I.4.4. Terfi ve Ödül Sistemleri

Terfi, belirli bir süre çalışan çalışanlar için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, çalışanlarının beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir.

Bu bağlamda yapılan araştırmalar da terfi ve ödül sistemi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Terfi işlemi doğru şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar. (Bayraktaroğlu, 2003:142) Örgütte yüksek düzeyde ilerleme olanaklarının olması, örgüte bağlılığı güçlü bir biçimde etkilemektedir. (Balay, 1999:241) Performans düzeyleri iyi olan çalışanlara yönelik teşekkür mesajı iletmenin en iyi yöntemlerinden biridir. Yaptığı işle çalışanın takdir edilmesi mesajını verilmektedir.

Ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, yeni bir işe, projeye başlama veya bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi ödüller çalışan

bağlılığını olumlu etkileyecektir. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüller aldıklarında, örgüte bağlılıkları güçlenir. (Şen, 2008:61) Örgütte ödüller arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıklarının artacağı iddia edilmektedir. Ancak, ödül ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olabilmesi için işte tehlike, rutinitik ve stres gibi unsurların çok düşük seviyede olması veya hiç olmaması gerektiği belirtilmiştir.

Ödül sistemi ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Esnek çalışma uygulamaları, çalışanların terfi ve ödüllerden faydalanamayacağı hissine kapıldığı takdirde çekici olmayabilir.

Bu uygulamalardan faydalanmak isteseler dahi, kariyerlerinin olumsuz etkileneceğini düşündükleri için kullanmamaları halinde ise örgüte bağlılıkları zedelenebilmektedir. Hal böyle olunca çalışanların, işyerine orada belli bir süre aralığında bulunma zorunluluğu olduğu için değil, iş yoğunluğuna göre zamanını planlayıp işlerini yapmak için geldiklerinden, işlerine olan bağlılıklarının arttığı düşünülebilir. Özellikle iş yeri ortamından uzak olan evde ve tele-çalışmada; çalışanlar işyerlerinde görünürlükleri ve denetleyicilerle günlük ilişkileri azalacağı için, terfi ve diğer ödüllerden yararlanamayacakları korkusuna kapılabilirler. Bununla birlikte özellikle teknik deneyim kazanma açısından önemli olan günlük karşılıklı ilişki ve beyin fırtınası eksikliği, bireyin kariyer gelişimini olumsuz etkileyebilir. Bu tarz çalışma örgüte bağlılığı ve örgüt kültürünü öğrenme ve benimseme kabiliyetini azaltabilir Ancak haftanın belirli günleri iş yerine gelme koşulu ile tele çalışmaya ile istihdam edilen çalışanlarda bu problemin yaşanmayacağı beklenmektedir. (Çamlı, 2010:70)

I.4.5. İş Güvencesi

İş güvencesinin işgören için önemli bir tatmin unsuru olması kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini ve işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. İş güvencesi ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olması beklenen bir sonuçtur. Düşük düzeyli iş güvencesi algısının iş tatminini olduğu gibi, örgüte bağlılığı da olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar da iş ortamı ile ilgili belirsizlik ve iş güvencesinin olmayışının; iş tatminsizliği ve psikolojik rahatsızlıklarla birlikte daha düşük bağlılık oranlarına neden olduğunu göstermektedir. (Poyraz, Kama, 2008: 148-149)

Kişinin işletmenin yönetim kademelerindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler iş piyasasındaki yerlerini daha net olarak görürler ve iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu tür durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz. İş güvencesi işçiye sadece istihdam güvencesi sağlamakla kalmayıp, diğer bütün sosyal haklara da işlerlik kazandırmaktadır. Ancak İşgüvencesi ve esneklik arasında sağlanacak doğru denge; iş hukuku boyutuyla işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisinin çerçevesini düzenleyecektir. Ayrıca bu iki tarafı da kavrayacak bir çalışma mevzuatı; ülkenin büyüme, istihdam ve rekabet edebilirlik gücüne katkı sağlayacaktır. (Büyüksü, 2004: 144-145)

I.4.6. Rol Çatışması

Rol çatışması aynı anda birden fazla rolü yerine getirme durumunda olan bir rol yükümlüsünün rol gereklerinden birine diğerini güçleştirecek biçimde daha fazla uyması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle rol çatışması, bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğunu ifade etmektedir. (Kılınç 1991:21-22)

Rol çatışması yaşayan bireyler istenilen davranışları gösteremediklerinden performansları düşmekte; bu durum ise kendilerini başarısız hissetmelerine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bireyin kendine güveni azalmakta ve işinde tatminsiz olmaktadır. Bu tür olumsuzlukları yaşayan birey gittikçe işten uzaklaşıp yabancılaşmaya başlayacağı gibi başarısızlık kendisini işe yaramadığı hissini yaşamasına da yol açmaktadır. Bu olumsuz gelişmeler kişinin moralini bozmakta dolayısıyla iş tatmini de düşmektedir.

Çalışma saatlerini kendisinin ayarlayabilmesi, işgörenin iş hayatı ile özel hayatını uyumlu biçimde yürütebilmesini sağlar. Öğrenciler ve ev kadınları iş ve iş dışındaki rolleri arasında çatışmayı en çok yaşayan kesimdir. Esnek çalışma modelleri öğrencilerin iş-okul hayatındaki; kadınların ise iş-aile hayatı arasındaki dengeyi kurmalarına yardımcı olarak rol çatışmasının azalmasına hatta ortadan kalkmasına olanak sağlayabilir. Evden çalışma, tele çalışma, esnek zamanlı çalışma gibi modelleri rol çatışmasını önlemede oldukça yardımcı olabilmektedir. Özellikle de kısmi süreli çalışma biçimi iş gücü içinde gençlerin ve kadınların ilgisini çeken bir çalışma biçimidir. Kadınların iş gücüne katılım oranının artmasında kısmi süreli çalışma biçiminin etkili olduğu söylenebilir. Bunda kısmi süreli çalışmanın günlük çalışma

süresinden daha az çalışmayı gerektirdiği için iş dışı aktivite ve ailevi sorumluluklara daha fazla zaman ayırabilmeyi kolaylaştırması etkili olmaktadır. Kısmi süreli çalışma özellikle kadınlar açısından iş ve aile yaşamını dengeleme olanağı vermekte devamsızlık ve geç kalma sorunlarının azalmasını sağlamaktadır. (Çamlı, 2010:73)

Çalışma şekillerindeki değişim ya da çalışma sürelerindeki esneklik, çalışanın ailevi sorumlulukları ile iş sorumluluklarını dengeleyebilmesini sağlar. Ancak evde veya tele çalışma gibi işletme dışında işin yürütülmesi gibi durumlarda; iş ve ev için uygun zaman miktarı ayarlama durumundan zorluklar yaşanabilir, özellikle evde çocuklarıyla ilgilenen ya da hasta bakan kişiler için çalışmak için motive olmak ve disiplin sağlamak zor olabilir. (Naktiyok, İşcan, 2003:56)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE İLİŞKİNİN ALGININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

III.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Yapılan çalışmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılıkları ve esnek çalışma değerlendirmelerinin belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada buna ek olarak çalışanların örgütsel bağlılık ve esnek çalışma değerlendirmelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunu incelemek amaçlanmıştır.

III.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, kısıtlı bir sürede, sadece bir il kapsamında (Konya ili) özel sektör kuruluşları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularının temel olarak Türkiye’de Konya ili özel sektör kuruluşları ile sınırlandırılmış olması çalışmanın sonuçlarının sadece Konya ili özel sektör kuruluşlarına ait olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak tüm Türkiye, ya da daha geniş bir coğrafya için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

III.3. ÖRNEKLEM KİTLESİ

Çalışmanın örneklemini ankete katılan 150 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişiler basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

III.3.1. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılan örneklemin ana kütleyle yeterli derecede temsil ettiği,
2. Ankete katılan çalışanların soruları doğru ve samimi olarak yanıtladıkları,
3. Ankette kullanılan soruların meydana getirilen hipotezleri test etmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

III.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN HİPOTEZLER

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H1: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile Esnek Çalışma Değerlendirmeleri arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H11: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H12: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları şuan çalışılan yerdeki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H13: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri şuan çalışılan yerdeki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H14: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları gelire göre farklılık göstermektedir.

H15: Çalışanların Esnek Çalışma Değerlendirmeleri gelire göre farklılık göstermektedir.

III.5. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR

Belirlenen araştırma konusu kapsamında çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve esnek çalışma değerlendirmelerini ölçecek ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler, kişisel bilgi soruları ve esnek çalışma ile ilgili sorular hazırlanarak anket formu oluşturulmuştur.

Ölçek sorularının ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum cevap seçeneklerinden oluşmaktadır..

Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

III.5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Esnek Çalışma Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Maddelerin oluşturulmasının ardından her iki ölçeğe Açımlayıcı Faktör Analizi, Faktör Analizi uygulanmış ve Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Faktör Analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. (Büyüköztürk, 2002; 2007) Açımlayıcı faktör analizi, değişken azaltma ve oluşan faktörleri isimlendirmede kullanılan analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002: 177)

Bir grup bireyin bir olaya/oluşuma karşı beğeni, bilgi, tutum ve davranışları ile ilgili cevapların, bireylerin k sayıda soru içeren bir testteki sorulara verdikleri cevapların toplamına göre değerlendiriliyor ise bu ölçekteki sıralanışı, birbirleri ile uyumluluğu, yakınlıklarının derecesi güvenilirlik analizi ile değerlendirilir. (Özdamar, 2004: 622)

Güvenirlilik analizi kullanılan yöntemlerden bir tanesi ve en yaygın olarak kullanılanı Cronbach's Alfa katsayısıdır.

Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değişim gösterir. (Özdamar, 2004: 623)

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu ölçeğin 2 alt boyuttan oluştuğu güvenirlilik katsayılarının 1.alt boyut için 0,791; 2.altboyut için 0,906 ve ölçeğin toplamı 0,925 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Esnek Çalışma Değerlendirme Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu ölçeğin 2 alt boyuttan oluştuğu güvenirlilik katsayılarının 1.alt boyut için 0,882; 2.altboyut için 0,760 ve ölçeğin toplamı 0,852 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

III.5.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtı bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

III.6. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenirlilik testi, değişkenlerin

ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik istatistiksel testlerden oluşmaktadır.

III.6.1. Demografik Analizler

Bu bölümde araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ve esnek çalışmaya ilişkin görüşlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı

		<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	101	67,3
	Kadın	49	32,7
<i>Yaş</i>	30 ve altı	78	52,0
	30-40 yaş arası	51	34,0
	40-50 yaş arası	11	7,3
	50 yaş ve üzeri	10	6,7
<i>Eğitim Durumu</i>	Orta öğretim	39	26,0
	Ön lisans	11	7,3
	Lisans	77	51,3
	Lisansüstü	23	15,3
<i>Medeni Durum</i>	Evli	96	64,0
	Bekar	54	36,0
<i>Mesleki Kıdem</i>	5 yıl ve daha az	71	47,3
	5-10 yıl arası	38	25,3
	10-15 yıl arası	16	10,7
	15 yıl ve üzeri	25	16,7

Tablo 3.2: Katılımcıların Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı

		<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Bu İşyerindeki Mesleki Kıdem</i>	5 yıl ve daha az	87	58,0
	5-10 yıl arası	29	19,3
	10-15 yıl arası	12	8,0
	15 yıl ve üzeri	22	14,7
<i>Aylık Gelir</i>	2000 TL ve daha az	73	48,7
	2000-2500 TL arası	45	30,0
	2500-3000 TL arası	16	10,7
	3000 TL ve üzeri	16	10,7
Toplam		150	100,0

Araştırmaya katılanların kişisel bilgilere göre dağılım Tablo 5’de yer almaktadır. Katılımcıların %67.3’ü erkek, %32.7’si erkektir. 30 yaş ve altındakilerin çoğunlukta olduğu katılımcılar içerisinde 30 yaş ve altındakilerin oranı %52.0, 30 – 40 yaşındakilerin oranı %34.0, 40 – 50 yaşındakilerin oranı %7.3 ve 50 ve üstü yaşındakilerin oranı ise %6.7’dir. Katılımcıların %%26.0’ı ortaöğretim mezunu, %7.3’ü ön lisans mezunu, %51.3’ü lisans mezunu ve %15.3’ü lisansüstü mezundur. Katılımcıların %64.0’ı evli, %36.0’sı bekadır. Katılımcıların %47.3’ünün mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az, %25.3’ünün 5-10 yıl, %10.7’sinin 10-15 yıl ve %16.7’sinin 15 yıl ve daha fazladır. Katılımcıların %58.0’inin şuan ki işyerindeki mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az, %19.3’ünün 5-10 yıl, %8.0’inin 10-15 yıl ve %14.7’sinin 15 yıl ve daha fazladır. Araştırmaya katılanların %48.7’sinin aylık geliri 2000 TL ve daha az, %30.0’unun 2000-2500 TL, %10.7’sinin 2500-3000 TL ve yine %10.7’sinin 3000 TL ve daha fazladır.

Tablo 3.3: Katılımcıların Esnek Çalışma Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı

		<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız?</i>	Evet	73	48,7
	Hayır	45	30,0
	Bilmiyorum	16	10,7
	Fikrim Yok	16	10,7
<i>İşletmede Esnek Çalışma Uyguluyor musunuz?</i>	Evet	34	23,0
	Hayır	114	77,0
<i>Esnek Çalışmanın Hangi Türünü Uyguluyorsunuz?</i>	Part-time	9	28,1
	Tele-çalışma	0	0,0
	Evde çalışma	1	3,1
	İş paylaşımı	18	56,3
	Çağrı üzerine çalışma	0	0,0
	Sıkıştırılmış çalışma haftası	3	9,4
	Fason üretim	1	3,1
<i>Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?</i>	1 yıl ve altı	13	40,6
	2 – 5 yıl	8	25,0
	6 – 10 yıl	3	9,4
	11 – 15 yıl	3	9,4
	16 – 20 yıl	2	6,3
	21 – 25 yıl	2	6,3
<i>Esnek çalışma saatleri sağlayan düzenlemelerden faydalanabiliyor musunuz?</i>	26 yıl ve üzeri	1	3,1
	Evet bu uygulamadan faydalanabiliyorum	23	71,9
	Hayır, ama bu uygulamadan faydalanmak isterdim	6	18,8
<i>Esnek çalışma yeri sağlayan düzenlemelerden faydalanabiliyor musunuz?</i>	Hayır, bu uygulama ile ilgilenmiyorum	3	9,4
	Evet bu uygulamadan faydalanabiliyorum	21	65,6
	Hayır, ama bu uygulamadan faydalanmak isterdim	6	18,8
<i>Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?</i>	Hayır, bu uygulama ile ilgilenmiyorum	5	15,6
	50 saatten az	10	33,3
	50 saat ve daha fazla	20	66,7

Araştırmaya katılan çalışanların esnek çalışma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen dağılımlar Tablo 6’da görülmektedir. Buna göre katılımcıların %48.7’si kendi işyeri olsa esnek çalışma uygulayacağını belirtirken %30.0’u uygulamayacağını belirtmiştir. Katılımcıların %77.0’si işletmede esnek çalışma uygulamadıklarını belirtmiştir. Esnek çalışma uygulayanların %28.1’i

part-time çalışma ve %56.3'ü iş paylaşımı ile esnek çalışma uyguladıklarını belirtmiştir. Esnek çalışma uygulayanların %40.6'sı 1 yıl ve daha az zamandır ve %25.0'i 2-5 yıldır esnek çalışma uyguladıklarını belirtmiştir. Esnek çalışmadan yararlanabilenlerin %71.9'u esnek çalışma saatleri sağlayan düzenlemelerden ve %65.6'sı esnek çalışma yeri sağlayan düzenlemelerden faydalanabildiklerini belirtmiştir.

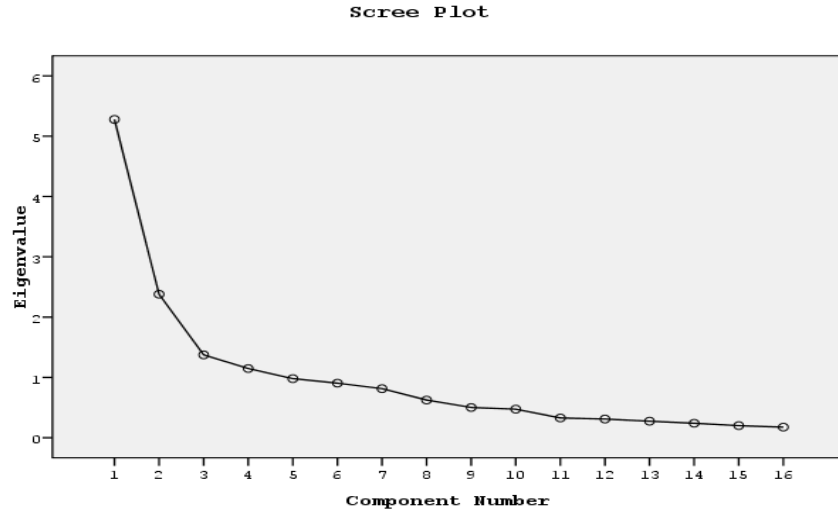
Araştırmaya katılanlardan esnek çalışanların %33.3'ü haftada 50 saatten daha az , %66.7'si 50 saat ve daha fazla çalıştıklarını belirtmiştir.

III.6.2. Faktör Analizleri

Esnek Çalışma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları: Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açıklayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Jeong, 2004: 70). Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.80, Bartlett küresellik testi de ($p < 0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir deyişle veri setimiz faktör analizi için uygundur (Kalaycı, 2009).

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 2 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 2 faktör toplam varyansın %47.86'sını açıklamaktadır.



Şekil 3.1.Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı.

Ölçeğin faktör sayısı belirlendikten sonra faktör analizi tekrar edilmiştir. Ölçek 2 faktörden oluştuğu için, faktörlerin daha iyi açıklanmasını sağlamak amacıyla dik döndürme işlemi olan varimax döndürme işlemi uygulanmıştır. Bunun neticesinde 1 numaralı madde ölçekten çıkarılmıştır.

Buna göre ölçeğin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulguları Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 3.4.Ölçeğin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri

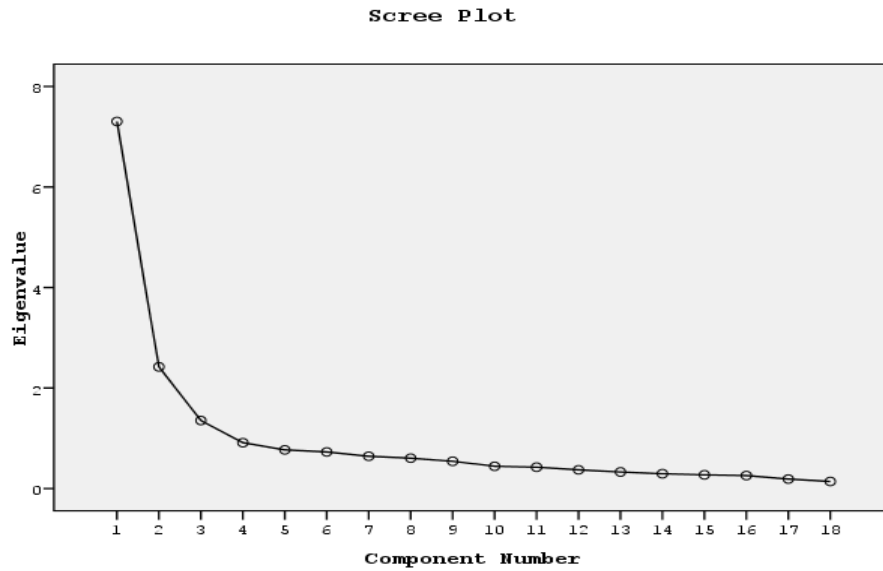
Maddeler	Faktör 1	Faktör 2
M.2	<i>0,593</i>	
M.4	<i>0,720</i>	
M.5	<i>0,833</i>	
M.6	<i>0,810</i>	
M.7	<i>0,806</i>	
M.8	<i>0,808</i>	
M.11	<i>0,594</i>	
M.12	<i>0,705</i>	
M.3		<i>0,367</i>
M.9		<i>0,605</i>
M.10		<i>0,468</i>
M.13		<i>0,870</i>
M.14		<i>0,845</i>
M.15		<i>0,652</i>
M.16		<i>0,515</i>

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Jeong, 2004: 70). Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.87, Bartlett küresellik testi de ($p < 0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir deyişle veri setimiz faktör analizi için uygundur (Kalaycı, 2009).

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 2 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 2 faktör toplam varyansın %54.03'ünü açıklamaktadır.



Şekil 3.2.Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı.

Ölçeğin faktör sayısı belirlendikten sonra faktör analizi tekrar edilmiştir. Ölçek 2 faktörden oluştuğu için, faktörlerin daha iyi açıklanmasını sağlamak amacıyla dik döndürme işlemi olan varimax döndürme işlemi uygulanmıştır. Bunun neticesinde 12 numaralı madde ölçekten çıkarılmıştır.

Buna göre ölçeğin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulguları Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 3.5.Ölçeğin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2
M.1	<i>0,812</i>	
M.2	<i>0,563</i>	
M.3	<i>0,722</i>	
M.4	<i>0,778</i>	
M.5	<i>0,613</i>	
M.9	<i>0,721</i>	
M.13	<i>0,701</i>	
M.14	<i>0,715</i>	
M.15	<i>0,656</i>	
M.16	<i>0,738</i>	
M.17	<i>0,761</i>	
M.18	<i>0,840</i>	
M.6		<i>0,739</i>
M.7		<i>0,784</i>
M.8		<i>0,720</i>
M.10		<i>0,645</i>
M.11		<i>0,719</i>

III.6.3. Güvenilirlik Analizleri

Esnek Çalışma Ölçeğinin Cronbach's Alfa Güvenirlik Katsayısı:

Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçeğin birinci faktörü için güvenilirlik katsayısı 0.88; ikinci faktör için güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümünün güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.6.Esnek Çalışma Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach's Alfa
<i>Esnek Çalışma Ölçeği</i>	0,852
<i>Alt Boyut 1</i>	0,882
<i>Alt Boyut 2</i>	0,760

Esnek çalışma ölçeğinin ve alt boyutlarının Cronbach's Alfa katsayıları 0.700'den büyüktür. Buna göre ölçeğin ve alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri yüksektir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach's Alfa Güvenirlik Katsayısı:

Ölçeğin güvenirliliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçeğin birinci faktörü için güvenirlik katsayısı 0.93; ikinci faktör için güvenirlik katsayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümünün güvenirlik katsayısı 0.90 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.7.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach's Alfa
<i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</i>	0,925
<i>Alt Boyut 1</i>	0,791
<i>Alt Boyut 2</i>	0,906

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının Cronbach's Alfa katsayıları 0.700'den büyüktür. Buna göre ölçeğin ve alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri yüksektir.

III.6.4. Hipotezlerin Testi

Örgütsel Bağlılık İle Esnek Çalışma Değerlendirme İlişkisi: Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile esnek çalışma değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin Sperman Korelasyon Analizi ile test edilmesi Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 3.8. Örgütsel Bağlılık İle Esnek Çalışma Değerlendirmesi İlişki (Korelasyon) Analizi

		Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu	Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu	Esnek Çalışma Değerlendirme
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	<i>r</i>	0,286	0,681	0,553
	<i>p</i>	0,000*	0,000*	0,000*
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	<i>r</i>	0,447	0,229	0,421
	<i>p</i>	0,000*	0,005*	0,000*
Örgütsel Bağlılık	<i>r</i>	0,382	0,649	0,605
	<i>p</i>	0,000*	0,000*	0,000*

***p<0.05**

Araştırmaya sonucuna göre Örgütsel Bağlılık 1.Alt Boyutu puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.286$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık 1.Alt Boyutu puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık 1.Alt Boyutu puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır

($r=0.681$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık 1.Alt Boyutu puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık 1.Alt Boyutu puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.553$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık 1.Alt Boyutu puanı da artmaktadır.

Araştırmaya sonucuna göre Örgütsel Bağlılık 2.Alt Boyutu puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.447$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık 2.Alt Boyutu puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık 2.Alt Boyutu puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.229$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık 2.Alt Boyutu puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık 2.Alt Boyutu puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.421$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık 2.Alt Boyutu puanı da artmaktadır.

Araştırmaya sonucuna göre Örgütsel Bağlılık puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki

bulunmaktadır ($r=0.382$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.649$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık puanı ile Esnek Çalışma Değerlendirme puanı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.605$ $p<0.05$). Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırılması: Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının kişisel bilgilerine göre istatistiksel olarak karşılaştırılması analizi sonuçları Tablo 9 ile Tablo 22 arasında yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılması Tablo 9 ve Tablo 10'da yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	Erkek	101	75,19	2.443,500	0,901
	Kadın	49	76,13		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	Erkek	101	77,26	2.296,500	0,474
	Kadın	49	71,87		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	101	75,25	2.449,000	0,919
	Kadın	49	76,02		

Araştırmaya katılan erkeklerle kadınlar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (U=2.443,500 p>0.05). Erkeklerle kadınlar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (U=2.296,500 p>0.05). Erkeklerle kadınlar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (U=2.449,000 p>0.05).

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.10. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	p
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu</i>	Erkek	101	77,24	2.299,000	0,481
	Kadın	49	71,92		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu</i>	Erkek	101	76,31	2.393,000	0,743
	Kadın	49	73,84		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme</i>	Erkek	101	77,36	2.287,000	0,452
	Kadın	49	71,67		

Araştırmaya katılan erkeklerle kadınlar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.299,000$ $p>0.05$). Erkeklerle kadınlar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.393,000$ $p>0.05$). Erkeklerle kadınlar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.287,000$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının yaş değişkenine göre Kruskal-Wallis H ile karşılaştırılması Tablo 11 ve Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X^2	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	30 ve altı	78	74,60	1,836	0,607
	30-40 yaş arası	51	72,12		
	40-50 yaş arası	11	87,27		
	50 yaş ve üzeri	10	86,85		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	30 ve altı	78	75,41	0,260	0,967
	30-40 yaş arası	51	74,90		
	40-50 yaş arası	11	81,45		
	50 yaş ve üzeri	10	72,70		
Örgütsel Bağlılık	30 ve altı	78	73,72	1,489	0,685
	30-40 yaş arası	51	73,81		
	40-50 yaş arası	11	86,45		
	50 yaş ve üzeri	10	85,95		

Araştırmaya katılan farklı yaş grubundan katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,836$ $p>0.05$). Farklı yaş grubundan katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,260$ $p>0.05$). Farklı yaş grubundan katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,489$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, yaş değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.12. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	U	P
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu</i>	30 ve altı	78	74,97	1,604	0,659
	30-40 yaş arası	51	75,73		
	40-50 yaş arası	11	88,23		
	50 yaş ve üzeri	10	64,50		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu</i>	30 ve altı	78	75,09	0,676	0,879
	30-40 yaş arası	51	74,47		
	40-50 yaş arası	11	85,64		
	50 yaş ve üzeri	10	72,80		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme</i>	30 ve altı	78	73,66	1,753	0,625
	30-40 yaş arası	51	76,78		
	40-50 yaş arası	11	89,95		
	50 yaş ve üzeri	10	67,40		

Araştırmaya katılan farklı yaş grubundan katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,604$ $p>0.05$). Farklı yaş grubundan katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,676$ $p>0.05$). Farklı yaş grubundan katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,753$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, yaş değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının eğitim durumu değişkenine göre Kruskal-Wallis H Testi ile karşılaştırılması Tablo 13 ve Tablo 14’de yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.13.Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	X²	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	Orta öğretim	39	91,88	8,533	0,036*
	Ön lisans	11	79,73		
	Lisans	77	70,11		
	Lisansüstü	23	63,74		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	Orta öğretim	39	68,26	2,512	0,473
	Ön lisans	11	87,09		
	Lisans	77	78,73		
	Lisansüstü	23	71,41		
Örgütsel Bağlılık	Orta öğretim	39	87,03	5,077	0,166
	Ön lisans	11	82,18		
	Lisans	77	72,13		
	Lisansüstü	23	64,04		

Araştırmaya katılan eğitim durumu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark

bulunmaktadır ($X^2=8,533$ $p<0.05$). Ortaöğretim mezunlarının Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları sıra ortalaması 91.88, ön lisans mezunlarının 79.73, lisans mezunlarının 70.11 ve lisansüstü mezunlarının 63.74'tür. Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları en yüksek grup orta öğretim mezunları ve en düşük grup lisansüstü mezunlarıdır. Buna göre, Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu eğitim duruma göre farklılık göstermekte ve eğitim seviyesi yükseldikçe azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=2,512$ $p>0.05$). Eğitim durumu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=5,077$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumu değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu üzerinde farklılık yaratırken, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.14. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	X²	p
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu</i>	Orta öğretim	39	77,19	1,718	0,633
	Ön lisans	11	67,64		
	Lisans	77	78,40		
	Lisansüstü	23	66,67		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu</i>	Orta öğretim	39	90,33	8,270	0,041*
	Ön lisans	11	83,86		
	Lisans	77	71,05		
	Lisansüstü	23	61,26		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme</i>	Orta öğretim	39	85,81	4,308	0,230
	Ön lisans	11	69,32		
	Lisans	77	74,86		
	Lisansüstü	23	63,13		

Araştırmaya katılan eğitim durumu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,718$ $p>0.05$).

Eğitim durumu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($X^2=8,270$ $p<0.05$). Ortaöğretim mezunlarının Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları sıra ortalaması 90.33, ön lisans mezunlarının 83.86, lisans mezunlarının 71.05 ve lisansüstü mezunlarının 61.26'dır. Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları en yüksek grup orta öğretim mezunları ve en

düşük grup lisansüstü mezunlarıdır. Buna göre, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu eğitim duruma göre farklılık göstermekte ve eğitim seviyesi yükseldikçe azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=4,308$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumu değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu üzerinde farklılık yaratırken, Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının medeni durum değişkenine göre Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılması Tablo 15 ve Tablo 16’da yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.15.Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	U	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	Evli	96	72,24	2.279,500	0,221
	Bekar	54	81,29		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	Evli	96	76,99	2.449,000	0,574
	Bekar	54	72,85		

Örgütsel Bağlılık	Evli	96	73,39	2.389,500	0,427
	Bekar	54	79,25		

Araştırmaya katılan evlilerle bekarlar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.279,500$ $p>0.05$). Evlilerle bekarlar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.449,000$ $p>0.05$). Evlilerle bekarlar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.389,500$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, medeni durum değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.16. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	U	p
Esnek Çalışma Değerlendirme 1. Alt Boyutu	Evli	96	73,31	2.382,000	0,410
	Bekar	54	79,39		
Esnek Çalışma Değerlendirme 2. Alt Boyutu	Evli	96	74,04	2.452,000	0,583
	Bekar	54	78,09		
Esnek Çalışma Değerlendirme	Evli	96	73,79	2.427,500	0,519
	Bekar	54	78,55		

Araştırmaya katılan evlilerle bekarlar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.382,000$ $p>0.05$). Evlilerle bekarlar arasında Esnek

Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.452,000$ $p>0.05$). Evlilerle bekarlar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($U=2.427,500$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, medeni durum değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis H ile karşılaştırılması Tablo 17 ve Tablo 18’de yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.17. Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	71	73,15	2,500	0,475
	5-10 yıl arası	38	70,41		
	10-15 yıl arası	16	81,69		
	15 yıl ve üzeri	25	85,94		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	71	71,11	5,825	0,120
	5-10 yıl arası	38	70,34		
	10-15 yıl arası	16	97,16		
	15 yıl ve üzeri	25	81,96		
Örgütsel Bağlılık	5 yıl ve daha az	71	72,20	4,194	0,241
	5-10 yıl arası	38	69,12		
	10-15 yıl arası	16	88,44		

15 yıl ve üzeri 25 86,28

Araştırmaya katılan farklı mesleki kıdem grubundan katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=2,500$ $p>0.05$). Farklı mesleki kıdem grubundan katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=5,825$ $p>0.05$). Farklı mesleki kıdem grubundan katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=4,194$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, mesleki kıdem değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.18. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X^2	p
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 1. Alt Boyutu</i>	5 yıl ve daha az	71	73,96	0,238	0,971
	5-10 yıl arası	38	76,08		
	10-15 yıl arası	16	79,38		
	15 yıl ve üzeri	25	76,52		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 2. Alt Boyutu</i>	5 yıl ve daha az	71	74,25	0,481	0,923
	5-10 yıl arası	38	73,58		
	10-15 yıl arası	16	78,75		
	15 yıl ve üzeri	25	79,90		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme</i>	5 yıl ve daha az	71	73,73	0,762	0,858
	5-10 yıl arası	38	73,67		
	10-15 yıl arası	16	82,72		

15 yıl ve üzeri	25	78,68
-----------------	----	-------

Araştırmaya katılan farklı mesleki kıdem grubundan katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,238$ $p>0.05$). Farklı mesleki kıdem grubundan katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,481$ $p>0.05$). Farklı mesleki kıdem grubundan katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,762$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, mesleki kıdem değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Şuan ki İşyerindeki Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının şuan ki işyerindeki mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis H ile karşılaştırılması Tablo 19 ve Tablo 20’de yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.19.Örgütsel Bağlılığın Şuan ki İşyerindeki Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Bu İşyerindeki Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X²	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	87	73,43	1,062	0,786
	5-10 yıl arası	29	74,31		

	10-15 yıl arası	12	78,25		
	15 yıl ve üzeri	22	83,75		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	87	72,33		
	5-10 yıl arası	29	75,95	1,883	0,597
	10-15 yıl arası	12	89,00		
	15 yıl ve üzeri	22	80,09		
	5 yıl ve daha az	87	72,26		
Örgütsel Bağlılık	5-10 yıl arası	29	74,60	1,982	0,576
	10-15 yıl arası	12	85,54		
	15 yıl ve üzeri	22	84,00		

Araştırmaya katılan şuan ki işyerinde mesleki kıdem grubu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,062$ $p>0.05$). Şuan ki işyerinde mesleki kıdem grubu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,883$ $p>0.05$). Şuan ki işyerinde mesleki kıdem grubu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,982$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, şuan ki işyerindeki mesleki kıdem değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.20. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Şuan ki İşyerindeki Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Bu İşyerindeki Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X²	p
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu</i>	5 yıl ve daha az	87	76,45	0,863	0,834
	5-10 yıl arası	29	79,07		
	10-15 yıl arası	12	72,88		
	15 yıl ve üzeri	22	68,45		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu</i>	5 yıl ve daha az	87	75,51	0,513	0,916
	5-10 yıl arası	29	79,60		
	10-15 yıl arası	12	70,25		
	15 yıl ve üzeri	22	72,93		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme</i>	5 yıl ve daha az	87	75,29	1,223	0,748
	5-10 yıl arası	29	81,59		
	10-15 yıl arası	12	75,96		
	15 yıl ve üzeri	22	68,05		

Araştırmaya katılan şuan ki işyerinde mesleki kıdem grubu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,863$ $p>0.05$). Şuan ki işyerinde mesleki kıdem grubu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,513$ $p>0.05$). Şuan ki işyerinde mesleki kıdem grubu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,223$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, şuan ki işyerindeki mesleki kıdem değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Aylık Gelir Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanları ile Esnek Çalışma Değerlendirme Puanlarının aylık gelir değişkenine göre Kruskal-Wallis H ile karşılaştırılması Tablo 21 ve Tablo 22’de yer almaktadır. Buna göre analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.21. Örgütsel Bağlılığın Aylık Gelir Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu	2000 TL ve daha az	73	79,18	1,991	0,574
	2000-2500 TL arası	45	72,79		
	2500-3000 TL arası	16	78,31		
	3000 TL ve üzeri	16	63,50		
Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu	2000 TL ve daha az	73	69,80	3,250	0,355
	2000-2500 TL arası	45	77,22		
	2500-3000 TL arası	16	86,69		
	3000 TL ve üzeri	16	85,47		
Örgütsel Bağlılık	2000 TL ve daha az	73	76,42	0,863	0,834
	2000-2500 TL arası	45	73,63		
	2500-3000 TL arası	16	82,63		
	3000 TL ve üzeri	16	69,41		

Araştırmaya katılan aylık gelir grubu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=1,991$ $p>0.05$). Aylık gelir grubu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=3,250$ $p>0.05$). Aylık gelir grubu farklı katılımcılar arasında Örgütsel Bağlılık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=0,863$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, aylık gelir değişkeni Örgütsel Bağlılık 1. Alt Boyutu, Örgütsel Bağlılık 2. Alt Boyutu ve Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.22. Esnek Çalışma Değerlendirmesinin Aylık Gelir Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması

	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu</i>	2000 TL ve daha az	73	73,64	3,275	0,351
	2000-2500 TL arası	45	74,83		
	2500-3000 TL arası	16	93,22		
	3000 TL ve üzeri	16	68,16		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu</i>	2000 TL ve daha az	73	82,09	5,211	0,157
	2000-2500 TL arası	45	67,04		
	2500-3000 TL arası	16	82,19		
	3000 TL ve üzeri	16	62,53		
<i>Esnek Çalışma Değerlendirme</i>	2000 TL ve daha az	73	75,92	4,850	0,183
	2000-2500 TL arası	45	72,24		
	2500-3000 TL arası	16	95,16		
	3000 TL ve üzeri	16	63,09		

Araştırmaya katılan aylık gelir grubu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=3,275$ $p>0.05$). Aylık gelir grubu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=5,211$ $p>0.05$). Aylık gelir grubu farklı katılımcılar arasında Esnek Çalışma Değerlendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($X^2=4,850$ $p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre, aylık gelir değişkeni Esnek Çalışma Değerlendirme 1.Alt Boyutu, Esnek Çalışma Değerlendirme 2.Alt Boyutu ve Esnek Çalışma Değerlendirme üzerinde farklılık yaratmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, örnekleme katılanların çoğunluğunun esnek çalışma modeli ile çalışmadıkları ancak kendi işyerleri olması halinde esnek çalışma modelini uygulamayı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örnekleme grubu üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık ile esnek çalışma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Esnek çalışma değerlendirmesinin olumlu yönde artması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre esnek çalışma sistemlerinin uygulanmasının örgütsel bağlılığı artıracığı düşünülmektedir.

Günümüzde işgörenler yaptıkları işe çalıştıkları örgütten daha bağlıdırlar. İşgörenlerin örgütte kalması, örgüt tarafından isteklerinin karşılanması ile sağlanmaktadır. Bu nedenle çalışanları örgüte bağlı tutmak için örgütlerin çaba sarf etmeleri gerekmektedir. İşgörenler için iş-yaşam dengesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İnsanlar kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırmak istemektedirler.

Çalışma saatlerinde esneklikten, tek başına örgütlerde, örgüte bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar yaratması beklenemez, ancak iş-yaşam dengesini sağlamada olumlu etkisi olan, yönetici ve çalışanlar tarafından desteklenen esnek

çalışma düzenlemelerinin, çalışanların örgütlere bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Esnek çalışma sistemlerinin iş-yaşam dengesinin sağlanmasında ki olumlu etkisinin var olduğu inancı ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığı, günümüzde çalışanların bu dengeye daha fazla önem veriyor olması sebebiyle, esnek çalışma sistemlerinin mevcut olduğu örgütlerde çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olması beklentisini desteklemektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun esnek çalışma değerlendirmesi ve örgütsel bağlılığı cinsiyet, yaş gibi demografik bilgilerine farklılık göstermemektedir.

Bu çalışma 150 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın Türkiye geneline göre yorumlanabilmesi adına yeni çalışmacıların farklı illerde ve daha büyük örneklem sayısı ile çalışmaları önerilmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılığın araştırılmasında esnek çalışmanın değerlendirilmesinin yanında iş stresi, stres, aile-iş ve iş-aile çatışması gibi konuların da incelenmesi çalışmanın derinleşmesi adına araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ada, N. ,Alver İ. ve Atlı F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8, 487-518.
- Afşar, S. T. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Akgeyik, T. (2002). Teknolojik Değişim, Postfordist Eğilimler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Arayışlar. *Çimento İşveren Dergisi*, 14, 5.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 3.

- Aldemir, M. C. Ataoğ, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Alkan, T. (2007). *Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atay S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Aven, F., Parker B. ve Evoy Mc G. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*.26: 63-73
- Aydın, M. (2008). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bacak, B., Şahin, L. (2011). İşçi Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler. *İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli 'ye Armağan*, 55, 326-340.
- Bakan, İ., Uslu, A. ve Eğitmiş, A. M. (2012, Ekim 2). Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Araştırma: Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması. II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu. *Yönetim-Ticaret-Siyaset Bildiriler Kitabı*, 220-228. Erişim tarihi: 14 Nisan 2013, <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr>.

- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32, 241.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 55-73.
- Bozkurt, R. (1999). *Esnek Birikim Sistemini Kavramak ve Rekabet Gücü*. MESS Mercek Dergisi. 15, 96-102
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Büyükuslu, A. R.(2004). *Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Çakır, Ö. (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çalışkan, F., Sungur B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33, 1-18.
- Çamlı, L. G. (2010). *Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller* Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları. Uzmanlık Tezi.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19, 291-306.
- Demir, F., Gersil G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 16, 68-89.
- Derici, H. (2006, Haziran 9). Güvenceli Esneklik Tisk İşveren Dergisi 44. Erişim tarihi:18.10.2013,
http://www.tisk.org.tr/isveren_yazdir.asp?yazi_id=1450&id=77
- Dessler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *Academy of Management Executive*, 13, 58-66
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2001). *İş gücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Yayın No: 2643.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity”, *Human Resource Planning*, 22, 1-29.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 40-80.

- Doğan, S., Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasıda Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğru, Ç. (2010). *Türkiye'deki İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkileri*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, E. (1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergenç, S. (2012). *Esnek Çalışma Yöntemi ve Bir Örnek Uygulama*. Erişim tarihi: 09.12.2013, <http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryiğit, S. (2011). Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5, (4).
- Eyrenci, Ö. (1994). *Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, Çalışma Hayatında Esneklik*. İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.
- Gilbert, Anna C. (1999). The Impact of Organizational Commitment and Work Hours on the Family. *Presented at an Association for Social Economics session at the Allied Social Science Meetings*, 315-336.

- Gilbert, J. A. ve Ivancevich J. M. (1999). Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity. *Human Resource Planning*, 22, 1-29.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Grau, R., Salanova, M. ve J. M. Peiro (2001). Moderator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress. *Psychology in Spain*, 5, 63-74.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1681.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2, 37-56.
- Günay, İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *Kamu-İş Yayınları*, 7, 3.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hartline, M., Maxham J. ve Mckee D. (2000). Corridors of Influence Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64, 35-50.

- ILO, (1994). *Women Workers in a Changing Global Environment*. Cenevre
- Işıkhan, V. (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. *Verimlilik Dergisi*, 1, 119.
- İçli, N. (2009). *AB'nin Çözüm Önerisi, Güvenceli Esneklik*. (Çevrimiçi). Erişim tarihi: 09.12.2013, <http://www.iskanunu.com/icerik/acikacik/abnin-cozum-onerisi-guvenceliesneklik.html>
- İkizler, M. (2012). *Türk Hukukunda Esnek Çalışma*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İnce, Ö. (2003). *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- İnciroğlu, L. (2011). *Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları*. İstanbul: Legal Yayıncılık
- İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(24), 197.

- Jeong, J. (2004). Analysis of the factors and the roles of Hrd in organizational learning styles as identified by key informants at selected corporations in the Republic of Korea. Unpublished Doctoral Thesis, Texas A&M University. USA.
- Joron, M. ve Dennis M. Zajac (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Kaçmar, Michele K. Carlson, Dawn S. Ve Brymer, Robert A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 976-994.
- Kalaycı Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3.
- Kaya, N., Selçuk S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, 175-190.
- Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarının Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

- Kılıç G., (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Kılınç, T. (1991). Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 02, 21-22.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 26, 2.
- Kırel, Ç. (2004). *Sosyal Psikoloji*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koç, H. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211. Erişim tarihi: 01.05.2013 <http://www.e-sosder.com/dergi/28200-211.pdf>.
- Korkmaz, K. (2007). *Avrupa Birliğine Entegrasyon Sürecinde Türkiye’de Esneklik Uygulamaları ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Köstekli, İ. (2009) *Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik- Güvence Dengesi Açılımı*, İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul.
- Küçük, F. (2004). *Esneklik ve İnsan Kaynakları*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 8, Diyarbakır

- Lydon, J., Pierce, T.. ve S. O'regan (1997). Coping With Moral Commitment to Long-distance Dating Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 104-113.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1988). Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195–209.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace-Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mguqulwa, N. (2008). *The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company*. The Degree of Master of Arts, University of South Africa, Hatfield.
- Mordo, P. M. (2007). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma*. İstanbul: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Naktiyok, A. ve Ö. F. İşcan, (2003). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İşletme ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6.
- Northcraft, Gregory B. Margaret A. Neale, (1990) *Organizational Behavior-A Management Challenge*, New York: The Dryden Press.

Noyan, A. M. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Özdamar K. (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdevecioğlu, M. Aktaş, A., (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.

Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 302-325.

Poyraz, K., ve Kama B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 148-149.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7, 613-628.

- San, N. (2006). *Part-time Çalışma Kavramı, İçeriği ve Uygulanabilirliği: Sakarya'da Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Schwepker, Charles H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-53.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Smadov: (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Snape, E., Redman, T. ve A. W. Chan (2000). Commitment to the Union: A Survey of Research and the Implication for Industrial Relations and Trade Unions. *International Journal of Management Reviews*, 2, 25-36.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Şimşek L. (1994). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 3, 91.
- Tarcan, E. (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanları Üzerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 1-18.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (1).
- Tatlıoğlu, E. (2011). *Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Telman, N. (2001). *Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi*. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bölümü. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Terri, S. A. ve M. J. Lankau (1997). Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- TİSK, (1999). *Çalışma Hayatında Esneklik*, TİSK Yayınları, Yayın No: 190.
- Topçuk, Y. (2006). *Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

- Tuncay, A. C. (2000). 21.Yüzyıl'da Türk Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır?
Mercek Dergisi, 20.
- Tunçcan O. N. (2004). Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 123-140.
- Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS). (1995). *Çalışma Hayatında Esneklik*. MESS Yayınları. Yayın No: 222.
- Ulucan, D. (1998).Çalışma Hayatında Esneklik. *Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası*.
- Union: A Survey of Research and the Implicaiton for Industrial Relations and Trade Unions”, *International Journal of Management Reviews*, 2, 25-36.
- Uyguç, N., Çımrın D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, 91–99.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik

Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 95-114.

Yalçınkaya, N. (2006). *Kısmi Çalışma Ankara Çankaya Bölgesinde Bir Uygulama Örneği*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 22.05.2006, 2006/5115 E. 2006/14969.

Yavuz, A. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Yıldırım, M. H. ve Demirel Y. (2009). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.

Yıldız, N. (2007). *Esnek Üretim Biçimleri ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zangora, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36, 14-22.

4857 Sayılı Yeni İş Kanunu 4857 İş Kanunu, md.13.

EKLER**ANKET FORMU****BÖLÜM I DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER****1.Cinsiyetiniz**

Erkek Kadın

2.Yaşınız

30 ve altı 30-40 yaş arası
 40-50 yaş arası 50 yaş ve üzeri

3.Eğitim Durumunuz

Orta öğretim Ön lisans
 Lisans Lisansüstü

4.Medeni Durumunuz

Evli Bekar

5.Mesleki Kıdeminiz

5 yıl ve daha az 5-10 yıl arası
 10-15 yıl arası 15 yıl ve üzeri

6.Bu İşyerindeki Kıdeminiz

- [] 5 yıl ve daha az [] 5-10 yıl arası
 [] 10-15 yıl arası [] 15 yıl ve üzeri

7.Aylık Geliriniz

- [] 2000 TL ve daha az
 [] 2000-2500 TL arası
 [] 2500-3000 TL arası
 [] 3000 TL ve üzeri

BÖLÜM II ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz...</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Meslek hayatımın kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyuyorum.					
Bu işyerinin sorunlarını kendi sorunum gibi görürüm.					
Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
Bu işyerinde kendimi aileden biri gibi hissediyorum.					
Bu işyerinin benim için büyük bir önemi var.					
Bu işyerinde kalmam, kendi isteğim kadar bir gerekliliğin de sonucudur.					
Bu işyerinden ayrılmak istesem bile, şu an için benim için çok zor olur.					
Bu işyerinden ayrılmam halinde, hayatımdaki pek çok şey olumsuz etkilenir.					
Bu işyerinden ayrılmak için çok az sebebim var.					
Bu işyerine bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu işyerinden ayrılmamı zorlaştıran en büyük etken iş olanaklarının azlığıdır.					
Bu işyerinde devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden ayrılmayı düşünmüyorum.					
İşyerimden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					

Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.					
İşyerimden şu anda ayrılmam çünkü buradaki diğer çalışanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
İşyerime karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					
Bu işyerine karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					

BÖLÜM III ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

<i>Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz...</i>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerindeki çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler					
Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarını dengelememe yardımcı olur.					
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi önemli olayları kaçırmazlar					
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydururlar					
Esnek çalışmaya düzenlemelerine sahip işletmelerde çevresel taleplerin cevaplandırılması etkin ve hızlıdır.					
Esnek çalışma sistemleri uygulanan işletmelerde, işletme ve çalışanlar değişen iş çevresine daha kolay uyum sağlar					
Esnek çalışma sistemleri, dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlar					
Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir					
İşimin niteliği esnek çalışma saatlerine uygundur					
Çalışmalarımı gerektiğinde mesai saati dışında işyerimde veya evde sürdürebiliyorum.					
İşyerimde esnek çalışma saatleri olması beni motive eder.					
Çalışma saatlerinin işe uygun olarak değiştirilmesi işe olan bağlılığımı olumlu etkiler.					

İşyerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yoktur.					
Genel olarak yaptığım işi sevdiğim için çalışma saatleri beni etkilemiyor.					
Kurumun başarılı olmasına katkı sağlamak için normalde benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekliyim.					
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.					

8) Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız? (Çalıştığınız İşyeri Sizin Değilse!)

- Evet
- Hayır
- Bilmiyorum
- Fikrim Yok

9) İşletmede Esnek Çalışma Uyguluyor musunuz?

- Evet
- Hayır (cevabınız hayır ise anket sizin için bitmiştir teşekkür ederiz)

10) Esnek Çalışmanın Hangi Türünü Uyguluyorsunuz?

- Part-time
- Tele-çalışma
- Evde çalışma
- İş paylaşımı
- Çağrı üzerine çalışma
- Sıkıştırılmış çalışma haftası

Fason üretim

11) Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?

1 yıl ve altı

2 – 5 yıl

6 – 10 yıl

11 – 15 yıl

16 – 20 yıl

21 – 25 yıl

26 yıl ve üzeri

12) Esnek çalışma saatleri sağlayan düzenlemelerden faydalanabiliyor musunuz?

Evet bu uygulamadan faydalanabiliyorum.

Hayır, ama bu uygulamadan faydalanmak isterdim.

Hayır, bu uygulama ile ilgilenmiyorum.

13) Esnek çalışma yeri sağlayan düzenlemelerden faydalanabiliyor musunuz?

Evet bu uygulamadan faydalanabiliyorum.

Hayır, ama bu uygulamadan faydalanmak isterdim.

Hayır, bu uygulama ile ilgilenmiyorum.

14) Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?

.....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : İlyas ŞAFAK
 Doğum Tarihi ve Yer : 01.06.1986 Kadınhanı
 Medeni Hali : Bekar
 Yabancı Dili : İngilizce
 Telefon : 0507 445 7701
 e-mail : ilyas_safak@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi S.B.E.	Devam ediyor
Lisans	Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.	2010
Lise	İlgin Anadolu Lisesi	2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2011	Ziraat Bankası A.Ş. Altınekin/Konya Şubesi	Servis Görevlisi (Bireysel Karma Müşteri ilişkileri Asistanı)
2013	Ziraat Bankası A.Ş. Larende/Konya Şubesi	Servis Görevlisi (Operasyon Asistanı)
2014	Ziraat Bankası A.Ş. Meram/Konya Şubesi	Servis Görevlisi (Banko Asistanı)