T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DIŞ KAYNAK KULLANIMI YOLUYLA İSTİHDAM EDİLEN PERSONELDE İŞ BAĞLILIĞI-İŞ TATMİNİ ÜZERİNE NİCEL BİR ÇALIŞMA: TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Hıdır Can YARIM
200015569

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL- 2021

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DIŞ KAYNAK KULLANIMI YOLUYLA İSTİHDAM EDİLEN PERSONELDE İŞ BAĞLILIĞI-İŞ TATMİNİ ÜZERİNE NİCEL BİR ÇALIŞMA: TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Hıdır Can YARIM
Öğrenci No:200015569
Orcid No:https://orcid.org/0000-0001-5773-6228

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi. Hüseyin ARSLAN
Orcid No: https://orcid.org/0000-0003-0046-8132

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL- 2021

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi **Hıdır Can YARIM**'ın **Dış Kaynak Kullanımı Yoluyla İstihdam Edilen Personelde İş Bağlılığı-İş Tatmini Üzerine Nicel Bir Çalışma: Türkiye'de Lojistik Sektörü Örneği** başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **02.02.2021** tarih ve **2021-518/19**sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği /oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 23.02.2021

UNVANI, ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI : Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Ersin KAVİ

JÜRİ ÜYESİ : Dr. Öğr. Üyesi Sabri ÖZ

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

AKADEMİK VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Hıdır Can YARIM

TEŞEKKÜR

Bana inancını hiç yitirmeyen, desteklerini esirgemeyen sevgili babam Zeki YARIM, annem Nejla YARIM'a ve kardeşim Cenk YARIM'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. İyi ki varsınız.

Katkılarından dolayı sevgili hocam Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Anket çalışmalarımda sağlamış oldukları katkılarından dolayı YK Yatırım Holding yönetim kurulu başkanı Sn. Yalçın YALÇINKAYA ve İcra kurulu başkanımız Sn. Murat Seçim CENMAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Hıdır Can YARIM
İSTANBUL, 2021

ÖZET

Dış kaynak kullanımı işletme faaliyetlerine ilişkin yönetim ve uygulama işlemlerinin belli bir anlaşma kapsamında bir dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Dış kaynak kullanımının en yoğun olduğu sektör lojistik sektörüdür. Lojistik sağlayıcıların müşterilerine uzmanlık ve deneyim sağlama yetenekleri, lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının en önemli sebeplerinden biri olarak kabul edilebilir. Ayrıca işletmeler günümüz mevcut büyüme ve rekabet ortamında temel yeteneklerinin dışında kalan iş alanları için işletme içi insan kaynaklarını kullanmama eğilimindedirler. Bilinçlenen müşterilerin talepleri doğrultusunda günümüzde ürünlerin özelleştirilerek, alıcıların istediği miktarda ve hızda tedarik edilmesi ön plana çıkmıştır. Bununla beraber ulusal ve küresel ekonomiye bağlı olarak tedarik zincirlerinde dalgalanma meydana gelmesi ticari işletmeler için risk yaratmaktadır. Bu sebeple işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımı her geçen gün artmaktadır. Bununla beraber risklerin dağıtılması, işletme içi yeteneklerin geliştirilmesi, teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması gibi işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler de bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında depolama ve lojistik hizmetlerinde çalışan toplam 400 kişi ile demografik, iş bağlılığı ve iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiştir. Katılımcıların hepsinin erkek olarak seçilmesi cinsiyet boyutunun elimine edilmedi amacıyladır. Veri toplama işlemi 3 farklı veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu hu hususlar ışığında çalışmanın temel amacı lojistik işletmelerinde dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Ayrıca iş bağlılığı ve iş tatmini arasında demografik özelliklere göre farklılaşmanın var olup olmadığı da çalışmanın bir diğer amacıdır. Çalışmada iş bağlılığı ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinim varlığının yanı sıra dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş tatmini ve iş bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Dış kaynak, İş bağlılığı, İş tatmini

ABSTRACT

Outsourcing is defined as the execution of the management and implementation processes of the enterprises by an external source within the scope of an agreement. The sector where outsourcing is used most frequently is the logistics sector. The ability of logistics providers to provide expertise and experience to their customers is one of the most important reasons for outsourcing in the logistics industry. In addition, in today's competitive environment, businesses tend not to use internal human resources for business areas outside of their basic capabilities. In line with the demands of the conscious customers, the supply of the products in the amount and speed desired by the buyers has come to the fore. However, fluctuations in supply chains depending on the national and global economy create risks for commercial enterprises. For this reason, the logistics outsourcing of businesses is increasing day by day. However, there are also reasons that direct businesses to outsource such as distributing risks, improving in-house capabilities, following technological innovations, and increasing the quality of products and services.

In this thesis, the relationships between a total of 400 people working in storage and logistics services and demographic, job commitment and job satisfaction levels were analyzed statistically. The selection of all the participants as men is for the purpose of not eliminating the gender dimension. Data collection process was carried out with 3 different data collection tools.

Within the scope of these issues, the main purpose of the study is to determine the relationship between job engagement and job satisfaction of personnel employed through outsourcing in logistics enterprises. In addition, whether there is a difference between job commitment and job satisfaction according to demographic characteristics is another aim of the study. In the study, in addition to the presence of a strong relationship between job commitment and job satisfaction, a significant difference was found between the staff employed through outsourcing and other personnel in terms of job satisfaction and job commitment.

Keywords: Logistics, Outsourcing, Job Engagement, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

Sayfa

I. GİRİŞ 1

II. KURAMSAL TEMEL 4

A. DIŞ KAYNAK KULLANIMI 4

1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı 4

2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi 4

3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar 6

4. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri 9

5. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı Kavramı 11

6. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri 12

7. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Önemi 13

8. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi 14

9. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Performansının Ölçülmesi 15

10. Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Başarı Ölçütleri 17

11. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları 18

12. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı Avantajları 20

13. Lojistik Dış Kaynak Sağlayıcısının Seçimi 21

B. İŞ BAĞLILIĞI 23

1. İş Bağlılığı Tanımı 23

2. İş Bağlılığının Alt Boyutları 25

3. İş Bağlılığı Modelleri 26

4. İş Bağlılığının Sağlanmasında Etkili Olan Faktörler 30

5. İş Bağlılığı Geliştirme Stratejileri 32

6. İş Bağlılığının Sonuçları 33

C. İŞ TATMİNİ 35

1. İş Tatmini Tanımı 35

2. İş Tatmininin Önemi 36

3. İş Tatmininin Avantajları 38

4. İş Tatmininin Boyutları 39

5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 39

6. İş Tatmininin Sonuçları 43

III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 47

A. ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZLER 47

1. Araştırmanın Amacı 47
2. Hipotezler 47
B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ 48
1. Ana Kütle 48
2. Örneklem Büyüklüğü 49
C. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 49
1. Kişisel Bilgi Formu 50
2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 50
3. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği 50
D. ÖLÇÜM UYGULAMASI 51
1. Anket Uygulama Yöntemi 51
2. Bilgilendirme ve Eğitme 51
3. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması 51
IV. ÖN ANALİZLER 52
A. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ 52
1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin Boyutsallığı 52
2. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Boyutsallığı 56
B. GÜVENİRLİK ANALİZİ 59
1. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi 59
2. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Boyutsallığı 60
V. BULGULAR 61
A. DEĞİŞKENKLERE YÖNELİK BULGULAR 61
1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular 61
2. Ölçek Puanlarına Ait Bulgular 64
B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 68
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER 75
KAYNAKLAR 79
EKLER 95
EK A. Uygulanan Anket Formları 95
EK B. Etik Kurul Yazısı 99

TABLOLAR

Sayfa

Tablo 1. Minnesota İş TatminÖlçeği Çok Değişkenli Normallik Testi 52

Tablo 2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait KMO Test Sonuçları 53

Tablo 3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Faktör Yükleri 54

Tablo 4. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Özdeğer ve Varyans Oranları 55

Tablo 5. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi 56

Tablo 6. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğine ait KMO Test Sonuçları 56

Tablo 7. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri 57

Tablo 8. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Özdeğer ve Varyans Oranları 58

Tablo 9. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı 59

Tablo 10. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı 60

Tablo 11. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları 61

Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları 62

Tablo 13. Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dağılımları 62

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları 62

Tablo 15. Katılımcıların Çalışma Durumlarına Göre Dağılımları 63

Tablo 16. Dış Kaynak Sağlayıcı Firma Çalışanlarına Yönelik İstatistikler 64

Tablo 17. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Maddlerine Ait Bulgular 65

Tablo 18. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Maddlerine Ait Bulgular 66

Tablo 19. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Skorları 67

Tablo 20. Korelasyon Analizi Sonuçları 68

Tablo 21. Ölçek Skorlarına Göre T-testi Sonuçları 69

Tablo 22. Yaşa Göre ANOVA Sonuçları 70

Tablo 23. Yaşa Göre LSD Test Sonuçları 71

Tablo 24. Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları 72

Tablo 25. Kıdeme Göre LSD Testi Sonuçları 73

Tablo 26. Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları..... 74

I. GİRİŞ

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin işlerini yürütmek adına dış firmaları kullanma uygulaması olarak ifade edilmektedir. Küçük işletmeler genellikle başka seçenekleri olmadığı için muhasebe ve dağıtım gibi birçok önemli işlevi rutin olarak dış kaynak kullanarak yürütmektedirler. Buna karşın büyük şirketler ise maliyetlerini düşürmek için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu doğrultuda, endüstriler, şirketlerin dış kaynak kullanımı ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde gelişim süreçlerini tasarlamaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı neticesinde paradan tasarruf edebileceği doğrudur. Ancak dış kaynak kullanmanın nedeni sadece bu değildir. Etkin bir dış kaynak kullanımı bir dizi uzun vadeli fayda sağlayabilmektedir. Dış kaynak kullanımı, avantajlarından dolayı dünya çapında çeşitli işletmeler için popüler bir araç haline gelmiştir: Dış kaynak kullanımı yöntemiyle işletmeler para ve zaman açısından maliyet verimliliğinin sağlanmasının yanı sıra iş kapsamını yenilikçi bir şekilde geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik inovatif altyapı oluşturulabilmektedir. Ayrıca sağlanan uzman kadro ile en iyi müşteri hizmeti deneyimini sağlamak mümkün olabilmektedir.

Maliyet düşürmek, dış kaynak kullanmanın tek nedeni değildir. Fakat kesinlikle önemli bir faktördür. Birçok işletme, maliyet tasarrufu veya daha iyisini gerçekleştirmenin bir yolu olarak dış kaynak kullanımını benimsemektedirler Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmektedir. İşletmelerin diğer yatırımları için sermayenin korunmasını sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımının en önemli faydası, işletme için gereken faaliyetlerin düşük bir maliyetle ve çok daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlamasıdır.

Her işletmenin kaynakları sınırlıdır. Ayrıca işletme yöneticilerinin sınırlı zamanı ve ilgisi vardır. Dış kaynak kullanımı, yöneticileri yorucu ve zaman alan görevlerden kurtarabilmektedir. Böylece firmanın uzun vadeli büyümesi ve sürdürülebilirliği için önemli olan pazarlama ve satış faaliyetlerine konsantre olabilmesi sağlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin odak noktasını çevresel faaliyetlerden müşteriye hizmet eden işe yönlendirmesine yardımcı olabilmekte ve yöneticilerin önceliklerini daha net belirlemesine yardımcı olabilmektedir.

İşletmelerin büyümesi genellikle iyi bir şey olsa da, büyüyen işletmelerin sorunları da beraberinde artış gösterebilir. İyi bir dış kaynak firması, bir projeye hemen başlamak için gerekli kaynaklara sahiptir. Aynı projeyi kurum içinde yürütmek, doğru kişileri işe almak, onları eğitmek ve ihtiyaç duydukları desteği sağlamak haftalarca veya aylarca sürebilir. Ayrıca proje bir dizi dağıtım merkezi inşa etmek gibi büyük sermaye yatırımları gerektiriyorsa başlangıç süreci daha da zor olabilir. Bu durumda işletmenin bir dış kaynak sağlayıcı firma ile birlikte çalışması daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayabilmektedir.

Her işletme ve işletme yatırımı belirli bir miktar risk taşımaktadır. İşletmeler açısından global piyasada piyasaların yönü, rekabet ortamı, finansal koşullar, hükümet düzenlemeleri ve teknolojilerin oldukça hızlı değiştiği görülmektedir. İş fonksiyonlarını doğru sağlayıcılara dış kaynak kullanarak yürütülmesi olağan risklerden kaçınmak adına işlevsel bir yöntemdir.

Tüm bu sayılan hususlar doğrultusunda dış kaynak kullanımının etkinliğinin sağlanmasında en önemli unsur çalışanlar olarak düşünülebilir. Çünkü çalışan yapısının etkin olmadığı hiçbir dış kaynak yukarıda sayılan faydaların sağlanmasında tam verimlilikle yürütülemez. Bu sebeple dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının iş tatminleri ve iş bağlılıkları, işlerin verimliliğini doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu doğrultuda, bu çalışmada lojistik işletmelerinde dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca iş bağlılığı ve iş tatmini arasında demografik özelliklere göre farklılaşmanın var olup olmadığı da çalışmanın bir diğer amacıdır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda çalışma kapsamında ilk olarak kuramsal anlamda dış kaynak kullanımı ele alınmıştır. Bu kapsamda dış kaynak kullanımının tanımı, önemi dış kaynak kullanımı ile ilgili yaklaşımlar, dış kaynak kullanımının nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu hususları açıklanmanın yanı sıra çalışmanın esas konusunu oluşturan lojistik dış kaynak kullanımı kavramı açıklanarak, lojistik dış kaynak kullanımının nedenleri ve önemi, lojistik dış kaynak kullanım stratejilerinin belirlenmesine yönelik açıklamalara değinilmiştir. Ayrıca lojistik dış kaynak kullanım performansının ölçülmesi konusu ele alınarak lojistik dış kaynak kullanımında başarı ölçütleri, lojistik dış kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada dış kaynak konusu kapsamında son olarak lojistik dış kaynak kullanımı ve lojistik dış kaynak sağlayıcısının seçimi hususları izah edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamanda çalışmanın temel öğelerinden biri olan iş bağlılığı konusuna değinilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak iş bağlılığının tanımı, alt boyutları ve modelleri verilmiştir. İş bağlılığının sağlanmasında etkili olan faktörler ve iş bağlılığı geliştirme stratejilerine değinilerek iş bağlılığının sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca iş tatmini konusuna değinilerek iş tatmini tanımı, önemi, avantajları, iş tatmininin boyutları, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları ifade edilmiştir. Çalışmanın son kısmında uygulama bölümü detaylıca açıklanarak deneysel bulgulara yer verilmiştir.

II. KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde, dış kaynak kullanımı kuramsal çerçevesi belirlenerek önemli tanımlamalar eşliğinde, gerekli kavramlar başlıklar altında ele alınmıştır. Ayrıca lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ilgili kavramsal yapılar dile getirilerek diğer kavramlarla ilişkileri incelenmiştir.

A. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Bu bölümde dış kaynak kullanımının tanımı ve önemi açıklanmış ve dış kaynak kullanımı ile ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir. Ayrıca, dış kaynak kullanımının avantajları, dezavantajları ile birlikte, dış kaynak kullanımın türleri ve dış kaynak kullanımının nedenleri kavramsal çerçevede ifade edilmiştir.

1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanımı, en genel tanımı ile bir takım rutin işletme faaliyetleri ile bu faaliyetlere ilişkin yürütme ve yönetim sorumluluğunun belli bir sözleşme dâhilinde firma dışı bir kaynağa bırakılmasıdır (Greaver II, 1999, s. 25). Dış kaynak kullanımının başka bir tanımına göre ise, "daha önceleri firma içinde gerçekleştirilen bir faaliyetin harici başka bir firmaya devredilmesi uygulaması" olarak tanımlanmaktadır (Varadarajan, 2009, s. 1168).

Dış kaynak kullanımı, firma ile hizmet sağlayıcı arasında şirket içerisinde gerçekleştirilen faaliyet veya hizmetlerin hizmet sağlayıcı tarafından saklanılması konusunda yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır. Bu sözleşmenin diğer satın alma sözleşmelerinden farkı müşterinin şirketin iç faaliyetlerine katılacağının sözleşmede kabul edilmesidir (Fan, 2000, s. 215).

2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Üretim yapan firmaları etkileyen ve stratejik anlamda önemli olan iki rakip güç, üretim yapan firmaları küresel anlamda bir tedarik zinciri vasıtasıyla tedarik edinmelerine mecbur bırakmaktadır. Stratejik öneme sahip bu güçler, pazar giriş stratejisi ve faktör giriş stratejisi olarak isimlendirilmektedir. Pazar giriş stratejisi, işletmenin faaliyette bulunmak amacıyla firma için ehemmiyet arz eden yerel pazarlarda yer almasına yönelik

bir stratejidir. Faktör giriş stratejisi ise yerel anlamda üretim yapan bir firma için dünyada herhangi bir bölgede ulaşılabilir üretim girdilerinin en kaliteli karışımını veya en düşük maliyeti elde etmeye odaklanan rekabet avantajı oluşturmaya yönelik bir stratejidir (Wood, Barone, Murphy, & Wardlow, 2002, s. 142-143).

Lojistikte dış kaynak kullanımını istihdam etmenin en önemli sebeplerinden biri lojistik sağlayıcıların müşterilerine uzmanlık ve deneyim sağlama yetenekleridir. Bunun aksi düşünüldüğünde, şirket içinde uzmanlığın ve deneyimin edinilmesi zorlaşmakta veya maliyetli olmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcılarının diğer müşterilerle çalışmaktan kazandıkları uzmanlık, kullanıcıların diğer şirketlerle kıyaslama yapmalarını sağlayabilmekte, maliyetleri düşürmekte ve müşteri hizmetlerini iyileştirme fırsatlarını sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı kullanıcıların rekabet avantajı kazanmalarını, ürünlere ölçülebilir değer katmalarını, müşteri hizmetlerini artırmalarını, yeni pazarlar açmaya yardımcı olmalarını sağlayarak kazanç sağlayabilmektedir (Abdur Razzaque & Chen Sheng, 1998, s. 86).

Daha önceden girilmemiş coğrafi alan veya bölgelere girildiğinde, buraya ulaşma konusundaki detayların karmaşık olması, işleri devamlı hale getirme amacı sebebiyle daha fazla maliyete yol açabilmektedir. Yerel mevzuatlarda ve belgelerdeki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, bir firmanın mesafelerce uzaklıktan bu durumları yönetmesi ve ticari mevzuatlara yönelik araştırma yaparak hazırlanması firma açısından zorluk yaratmaktadır. Lojistikte dış kaynak kullanımı, işletmelerin küresel çapta her bölgeye ulaşabilmesi, bunu yaparken de ana faaliyetlerinden uzaklaşmaması, uluslararası pazarlardaki fırsatları dilediği anda kullanabilmesi gibi olanaklar sunmaktadır (Koban & Keser, 2015, s. 49).

Dış kaynak kullanımına ile ilgili yerel belediyeler son yıllarda yaptıkları sosyal girişimcilik ile ilgili çalışmalar dikkat çekmektedir. Neo-liberal ve küresel politikalar çok fazla şekilde uygulandığı günümüzde toplumların ekonomik sorunlarına ilaveten sosyal sorunları da artmaktadır. Koçak ve Ersin (2014) bu konu ile ilgili yaptığı çalışmada sosyal girişimcilik ile ilgili literatüre çalışması yapmıştır. Çalışmada yerel yönetimlerdeki sosyal sorunlar ele alınmıştır. Sosyal sorunlar ile mücadelede sosyal girişimcilik belediyeler, özel ve sivil toplum kuruluşları ile beraber devlete yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak sosyal sorunlar gibi toplumsal olarak en önemli sorunlardan birisi dış kaynak kullanımı ile beraber sivil kurumlar yardımıyla çözülebilir.

3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar

Dış kaynak kullanımına yönelik yaklaşımlar temel olarak üç ana başlık altında incelenebilir. İlk yaklaşım işlem maliyeti yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın yanı sıra kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşım bulunmaktadır.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı: İşlem maliyeti yaklaşımı Coase tarafından literatüre dâhil edilmiştir. Bu yaklaşım, belli bir pazarda faaliyetlerini yürüten işletmelerin, işlemlerinin maliyetlerinde azaltmakla görevli yapılar olarak oluşmakta olduğunu ifade etmektedirler. İşlem maliyetleri üretimle direkt olarak ilişkilendirilmektedir. Çünkü işlemlerin maliyeti maddi bir fenomendir. Sözleşme ve bilgi maliyetindeki gibi değişim sürecinin meydana gelmesinde karşılaşılan maliyetleri belirtmektedir (Çoban, 2002, s. 41).

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşım: İşletmeler uzun dönem ayakta kalabilmek için girdiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu girdilerin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. Dış kaynak kullanımı belirsizliği aşmak için işletmelerin başvurabilecekleri yollardan biridir. Bu yaklaşımda dış kaynak kullanımı işletmelerin ihtiyaç duydukları girdilerin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde elde edilmesini sağlayan bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Pelit, 2007, s. 22).

Kaynaklara Dayalı Yaklaşım: Dış kaynak kullanımında uygulama süreçleri firmadan firmaya değişiklik gösterebilmektedir. Fakat bu sürecin tüm firmalar için benzer adımları bulunmaktadır. Bu adımlar şu şeklide sıralanabilir.

- Rekabet altyapısına sahip bir ekip oluşturmak.
- Dağıtım ve hizmet hedeflerini tam ve eksiksiz tanımlamak.
- Dağıtımda ve fonksiyonel özelliklerde geliştirmeler yapmak.
- Potansiyel tedarikçileri belirlemek.
- Bilgiye yönelik talep oluşturmak ve geliştirmek.
- Taleplere yönelik öneri geliştirmek.
- Satış ve hizmet sahalarının ziyaretlerini ve kontrollerini yapmak.
- Nihai seçimi ve hizmet alma anlaşması yapmak (Jharkharia & Shankar, 2007, s. 276).

Bu doğrultuda süreç genel anlamda şu başlıklar altında detaylı olarak ifade edilmiştir.

İhtiyacın Belirlenmesi: İşletmeler stratejik yönetim kapsamında ele alındıklarında, işletmelerin asıl amaçları üç temel esas şeklinde incelenmektedir. Bunlardan ilki uzun vadede faaliyetlerini devam ettirebilmektir. İkinci olarak kar etmektir. Son olarak ise sürdürülebilir anlamda rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen & Mirze, 2004, s. 54).

Firmaların amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerini sürdürdükleri dönemde birçok özel ve tüzel kurum veya kişiyle etkileşimde bulunmaktadır. Firmaların faaliyetlerine devam edebilmeleri ancak dâhil oldukları dağıtım ağı ve tedarik zinciri içinde hayatta kalabilmelerine bağlıdır. Firmaların hayatta kalabilmeleri kar etmelerine, kar etmeleri de satış fiyatlarının faaliyet maliyetlerden daha yüksek olmasına ve müşteriler tarafından firma mal veya hizmetlerinin tercih edilmesine bağlıdır (Öz, 2011, s. 39).

Değerlendirme: İşletme değerlendirmeye alınırken yapılacak en önemli iş gerçekleştirilen işletme faaliyetinin esas faaliyet olanlarının belirlenmesidir. İşletmenin esas iş alanı için stratejik anlamda bir ehemmiyeti bulunmayan ve işletme çalışanları tarafından etkili bir biçimde gerçekleştirilemeyen işler için işletme dış kaynak kullanımına gidebilir. Ayrıca, işletmenin esas işi için stratejik ehemmiyete haiz ve işletme personel tarafından etkili bir biçimde gerçekleştirilebilen işler, işletme bünyesinde yapılmaya devem etmelidir. İşletmenin esas işi için stratejik bir ehemmiyete sahip ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilenmişler üzerine yönelmeli; bunun dışında kalan işler için dış kaynak kullanılmalıdır (Gerston, 1997, s. 27).

Karar Süreci: İşletme, belirli bir işi kendisi yapmayı değil, dış alımı tercih etmeye gönüllü olduğunda dış kaynak kullanım sürecine başlamış olunmaktadır. Dış kaynak kullanımı stratejik anlamda bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç içerisinde dış kaynak kullanımının, kendi içerisinde taşımış olduğu avantajlar ve dezavantajlar olarak nitelenen riskler kapsamında bazı konular detaylı bir şekilde ele alınmalıdır. Dış kaynak kullanımında başarıdan söz edebilmek için ardışık olarak üç adımdan oluşan bir yol izlenmelidir. İlk adım stratejik analizdir. Başarının en önemli kıstasını teşkil etmektedir. Bir sonraki adım ise tedarikçi seçimidir (Embleton & Wright, 1998, s. 101).

Strateji Belirleme Süreci: Firma üst yönetimi, dış kaynaklardan faydalanılması kararı almasının ardından uygulamaya koyacağı stratejiyi belirlemesi gerekmektedir. Dış

kaynak kullanım stratejisi belirlenirken önem verilmesi gereken faktörler şu şekilde sıralanabilir.

- İşletmenin esas hedef ve amaçlarıyla dış kaynakların kullanma stratejisinin ,karşılıklı olarak uyumlu olması gerekmektedir.
- Esas faaliyet alanı tam ve net bir şekilde belirlenmeli ve bu faaliyet alanlarının dışında olan diğer işler faaliyet dışında tutularak dış kaynak alımına karar verilmelidir.
- Dış kaynak alımı yapılan iş birlikçi firma ile çalışma ilişkisinin başarılı bir şekilde yürümesi adına gereken ortamın sağlanması gerekmektedir.
- Dış kaynak kullanımında hizmet süresinin net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bir diğer ifade ile dış kaynak tedarikinde bulunan firma ile ilişkinin uzun/kısa vadesine karar verilmesi gerekir.
- Nihai olarak biçimlendirilecek faaliyet şemasının merkez yönetim esaslı mı, yoksa bireysel yönetim esaslı bir biçime mi evirileceğine karar verilmesi gerekmektedir.
- Tedarikçi firmaların, ana firma, müşteriler ve pazarlar tarafından talep gören kalite seviyesinde mal ve hizmet edinecekleri hususunda güvenirlik düzeyleri incelenmelidir (Oktay, 2006, s. 55).

Teklif Süreci: Dış kaynak alımında teklif formu hazırlanması süreci önemli aşamalarından biridir. Bu süreçte ilgili formun etkin, doğru, kapsamlı ve detaylı hazırlanması gerekmektedir. Nitekim sonraki tüm süreçler teklif formundaki esaslara göre yürütülecektir (Özbay, 2004, s. 26).

Alternatif İşletmelerin Değerlendirilmesi: Elde bulunan alternatif teklifler içerisinden tedarikçinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmenin yapılabilirlik kriterleri olarak kurum kültürüne uyum, kaynakların zenginliği, uzmanlık seviyesi, sözleşme esnekliği, referanslar, hizmet ve mal kalitesi, taahhüt ve süreklilik, fiyat, artı katma değer yeteneği, mevcut ilişkiler ile yer ve konum sayılabilir (Ecerkale & Kovancı, 2005, s. 71).

Sözleşme Süreci: İlk olarak bir sözleşmede dış kaynak kullanımı kavramının kullanılması, Ommi Resource şirketine, Wisconsin şirketinin, 1988'deişletme yönetiminin devredildiğinde kullanılmıştır (Loof, 1997, s. 26). Sonrasında bu kavram 1989'da Eastman Kodak, Businessland'a IBM'e veri merkez işlemlerini ve mikro

bilgisayar sistem faaliyetlerini devrettiğinde gündeme daha çok gelmiştir (Bryce & Useem, 1998, s. 15).

İletişim Ağı Kurma Süreci: Tedarik Zinciri kavramı nihai ürünün üretilmesinden dağıtımına kadar tüm aşamaları içine alan bir süreçtir. Tüm bu süreç; plan, kaynak, üretim, teslim olmak üzere dört temel aşamadan meydana gelmektedir. Tedarik zinciri tanımlarından da anlaşılacağı üzere karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sistemi teşkil eden bileşenler arasında daimi bir bilgi alışverişi ve etkileşim söz konusudur. Sistemi teşkil eden parçaların herhangi birinde ortaya çıkacak aksaklık, diğer aşamaları da etkileyebilmektedir (Öz, 2011, s. 66-68).

4. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

İşletmeler günümüzde mevcut büyüme ve rekabet ortamında temel yeteneklerinin dışında kalan iş alanları için işletme içi insan kaynaklarını kullanmama eğilimindedirler. Eğer işletme içi ürün ya da hizmetler, işletme dışı kaynakların kullanımı ile daha etkili ve mali açıdan avantajlı olacaksa dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler (Baç, 2019, s. 71).

İşletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri işletmeden işletmeye değişiklik gösterse dahi, her işletme için ortak nedenler bulunmaktadır. Bunlar; maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak, yüksek teknoloji kullanma isteği, riskleri dağıtarak en az riskle faaliyetini sürdürmek, ara işlere ayrılan performansı temel işe yönelterek maksimum performans göstermek, rekabet edebilir hale gelmek, kaynaklara erişimde sürdürülebilir hale gelmek, yenilik ve dinamizme açık olmak ve hız kazanmak olarak sıralanabilir (Baç, 2019, s. 73).

Maliyetler: İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinin ana nedenlerinden biri maliyetleri azaltmak ve diğer yatırımlara kaynak sağlamak çabasıdır (Embleton & Wright, 1998, s. 117).Dış kaynak kullanımı uygulamalarının firmaya her zaman maliyet tasarrufları sağlaması mümkün olmayıp bazı durumlarda firmaların ciddi maliyet artışları ile karşılaşabileceği gerçeği firma yöneticileri tarafından göz ardı edilmemelidir (Saunders, Gebelt, & Hu, 1997, s. 71). Maliyet artışları ile karşılaşılması durumunda öncelikle maliyet artışının nedenlerinin belirlenmelidir. Çoğu zaman bu nedenler geçiş sürecindeki yapısal dönüşümlerden veya dış kaynak kullanım kararı verilirken göz ardı edilen gizli maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Bazı durumlarda ise hizmet sağlayıcı firma ilerleyen dönemlerde fiyat artışına gitmektedir. Böyle bir durumda firma yöneticilerinin sadece maliyet odaklı hareket ederek ortaklık ilişkisini sonlandırmak yerine; sürecin getirdiği diğer faydaları da dikkate alarak daha geniş ve kapsamlı bir maliyet-fayda

analizi yapması ve dış kaynak kullanımına devam etme ya da süreci sonlandırma kararını bu doğrultuda şekillendirmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Barthelemy, 2003, s. 92).

Kalite Kaygısı: İşletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin öncelikli nedeni temel yetenekleri geliştirerek kaliteyi artırmaktır. Temel yetenekler, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan bilgi ve becerilerdir (Sezer, 2009, s. 24). İşletmeye rekabet gücünü veren temel yeteneklerdir. İşletmelerin temel yeteneklerle ilgili fonksiyonlarına odaklanmalı, diğer işlerde ise dış kaynak kullanımına gitmelidir. Bu şekilde hem organizasyonun yalınlaşması, organizasyon kademelerinin azalması, hem de üst yönetimin stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulması söz konusu olacaktır (Ecerkale & Kovancı, 2005, s. 11).

İşletmeler tarafından ikincil aktivitelerin outsource edilmesi kaliteyi arttıracaktır. Bunun sebebi olarak işletmenin ikincil işleri devrettiği aktivite, hizmet sağlayıcı firmanın temel işi olacak ve daha kaliteli yapılacak olması gösterilebilir. Ayrıca işletmeler temel yeteneklerine odaklanırken, ikincil aktivitelerin yanı sıra temel yetenekler de daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilecektir (Gilley & Rasheed, 2000, s. 770).

Teknoloji: Teknolojik gelişme, organizasyonları hizmet tedarikçilerinin mükemmellik düzeyine ulaşılabilirliğine bağlı olarak dış kaynaklardan yararlanma açısından etkilemiştir. Tedarikçilerle iş birliği, yeni çalışanlara, uygulamalara, ekipmana veya bilgi teknolojisine ihtiyaç duyulmadan beklenen beceri seviyesine ulaşmak için yüksek kaliteli ürünlere ve çok değerli hizmetlere geçişi sağlayabilir (Aubert, Kishoreb, & Iriyama, 2015, s. 266).

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere yüksek esneklik sağlayarak işletmelerin daha düşük maliyetle ileri teknolojiyi birleştirmelerini ve piyasadaki gelişmelere karşılık vermelerini sağlar (Deavers, 1997, s. 511). İşletme içi faaliyetler belirli bir teknolojiye olan bağlılığı artırabilir ve uzun vadede esnekliği sınırlayabilir (Quinn, 1999, s. 14).

İşletmelerin büyüklüklerinin dış kaynak kullanım kararına etkisi incelendiğinde dönemsel satışların ve çalışan sayılasının, küçük olan işletmelerin, büyük işletmelerden farklılık gösterdiği görülmektedir. Küçük işletmelerin stratejik konulara odaklanmadan yeni teknolojik gelişmelere erişmek amacıyla dış kaynak kullanımına gittiğini, çok çalışanı olan büyük işletmelerin ise daha çok stratejik konulara odaklanmak maksadıyla

dış kaynak kullanım metodunu tercih ettiği görülmektedir (Gonzalez, Gasco, & Llopis, 2005, s. 51).

Riskleri Dağıtma: İşletmeler dış kaynak kullanımları esnasında hizmet desteği almış oldukları iş ortakları ile detaylı bir şekilde sorumluluk sözleşmeleri imzalayarak risk dağılımını paylaştırmış olmaktadırlar. Diğer bir ifade ile bir nevi iş ortaklığı ile yürütülen dış kaynak kullanım sürecinde tedarikçiler işletmenin risk almayı tercih etmediği, bünyesinde bulundurduğu kaynakları ile karşılayamayacağı riskleri daha basit bir şekilde karşılayabilecek yapılar ile paylaşmış olmaktadırlar (Ünalır, 2007, s. 17).

Rekabet Baskısı: Değişen rekabet koşulları, teknolojide meydana gelen gelişmeler, finansal yapı ve devlet politikalarından kaynaklı kısıtlamalar göz önüne alındığında işletmeler için yapılan her türlü yatırım risk taşımaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımıyla sorumlulukları tedarikçi firmalara devrederek yatırım riskini azaltmaktadır (Sezer, 2009, s. 11). Stratejik dış kaynak kullanan işletmelerin, yaratıcılık döngülerini ve maliyetlerini %60-90 oranında düşürdükleri ve risklerini aynı oranlarda azalttıkları görülmüştür (Yılmaz G. , 2007, s. 75).

Hız: İşletmelerin radikal değişimlere (yönetimsel, teknik ve organizasyonel) karşı kendi bünyelerinde hızlı ve etkin olarak esneklik sağlayamadığı durumlarda hizmet sağlayıcı firmalar bu değişimleri daha kolay uygulama esnekliğini göstermektedir. Bunun iki temel nedeni vardır; birincisi tedarikçi firmalar, değişimlerini yönetmek ve girişimlerde bulunmak konularında daha uzman ve tecrübelidir. İkincisi tedarikçi firmalar, organizasyonun bürokrasini ve politikasını daha az takip etme baskısı altındadırlar (Clark Jr., Zmud, & McCray, 1995, s. 230-231).

5. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Günümüzde bilinçlenen müşterilerin talepleri doğrultusunda ürünler özelleştirilerek, alıcıların istediği miktarda ve hızda tedarik edilmesi ön plana çıkmıştır. Bununla beraber ulusal ve küresel ekonomiye bağlı olarak tedarik zincirlerinde dalgalanma meydana gelmesi, ticari işletmeler için risk yaratmaktadır. Potansiyel dalgalanmaların etkilerini azaltmak ve değişimlere daha kolay adapte olabilmek adına işletmeler, yeni teknolojik gelişmelerden ve farklı kuruluşların deneyim ve imkânlarından faydalanma yoluna gitmişlerdir. Bunun sonucunda ortaya çıkan lojistik dış kaynak kullanımı yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Çetin, 2011, s. 41).

Literatürde bulunan dış kaynak kullanımının diğer tanımları aşağıdaki gibidir:

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletmelerin kendi ana faaliyetlerine daha çok odaklanması, maliyet avantajı sağlamak, sabit giderleri değişken maliyetlere dönüştürmek, ilgili tedarikçinin ölçeğinden, uzmanlığından, yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak için, işletme tarafından üstlenilen faaliyetler konusunda uzman lojistik firmalarına devredilmesidir (Tanyaş & Hazır, 2011, s. 47).

6. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Lojistik dış kaynak kullanımının artmasının sebeplerinden biri, ürün araştırma ve geliştirmesinin artan maliyetini finanse edebilmek için, ana faaliyetler dışındaki alanlarda maliyetleri düşürmektir. Bununla beraber risklerin dağıtılması, işletme içi yeteneklerin geliştirilmesi, teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması gibi işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler de bulunmaktadır. Aşağıda bu nedenler liste halinde gösterilmiştir (Kaya & Kılıçkaplan, 2015, s. 47);

- Şirketin faaliyetlerini kontrol etmek ve azaltmak
- Şirketin temel fonksiyonlarını geliştirmek
- Dünyaya açılma yeteneğini ve fırsatını kazanmak
- Diğer alanlara öz kaynakların yönlendirilme kolaylığı
- Diğer kaynaklara erişim imkânı
- Yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi
- Esneklik
- Riski paylaşmak
- Dış etkenlere karşı kırılganlığı azaltmak
- Nakit talebi
- Alıcılar ve ortaklarla derin entegrasyon

Bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, lojistik faaliyetlerin yeniden yapılandırılmasında etkili olmaktadır. Geliştirilmiş sistemler sayesinde gerçekleşen işlemler işletmelere olumlu katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte ticaret hacminin büyümesine paralel olarak küreselleşme sürecinin hızlanması, lojistik faaliyetlere olan

talebi de artırmaktadır. İşletmelerin bu bağlamda Avrupa standartlarında teknolojik sistemleri kullanması ile yeni bilgilere ulaşarak avantaj sahibi olması söz konusudur (Kara, 2007, s. 44).

Literatür taraması, maliyetlerin dış kaynak kullanımının tek yaygın nedeni olduğunu göstermektedir. Ancak, tüketim malları şirketleri, lojistik servis sağlayıcılarının yetkinliklerinden yararlanmak için öncelikle dış kaynak kullanmayı tercih etmektedir. Esneklik ve maliyet hedefleri de çok önemli olmakta ancak maliyet azaltmanın en önemli tercih nedeni olmadığı tespit edilmiştir (Wilding & Juriado, 2004, s. 635).

7. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte artan rekabet, firmaların ürünlerini tüm dünyaya hızlı, güvenli ve makul bir bedelle gönderebilmesini gerektirmektedir. Özellikle ürünlerin standartlaştırılması, kalite ve özelliklerinin daha rekabetçi düzeye çıkarılması firmaların artan küresel rekabet karşısında sorumluluklarını arttırmaktadır. Bu durum işletmelerin satışını yaptıkları ürünleri geliştirme konusuna odaklanması gerektiğini, dağıtım, ambalajlama, depolama gibi lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanımı yolu ile temin ederek ciddi bir zaman ve maliyet tasarrufu sağlamasının önemini ortaya koymaktadır (Çelik, 2018, s. 51).

Lojistikte dış kaynak kullanımını istihdam etmenin en önemli sebeplerinden biri lojistik sağlayıcıların müşterilerine uzmanlık ve deneyim sağlama yetenekleridir. Bunun aksi düşünüldüğünde, şirket içinde uzmanlığın ve deneyimin edinilmesi zorlaşmakta veya maliyetli olmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcılarının diğer müşterilerle çalışma yolu ile kazandıkları uzmanlık, kullanıcıların diğer şirketlerle kıyaslama yapmalarını sağlayabilmekte, maliyetleri düşürmekte ve müşteri hizmetlerini iyileştirme fırsatlarını sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı kullanıcıların rekabet avantajı kazanmalarını, ürünlere ölçülebilir değer katmalarını, müşteri hizmetlerini artırmalarını, yeni pazarlar açmaya yardımcı olmalarını sağlayarak kazanç sağlayabilmektedir (Abdur Razzaque & Chen Sheng, 1998, s. 91).

Daha önceden girilmemiş coğrafi alan veya bölgelere girildiğinde, buraya ulaşma konusundaki detayların karmaşık olması, işleri devamlı hale getirme amacı sebebiyle daha fazla maliyete yol açabilmektedir. Yerel mevzuatlarda ve belgelerdeki farklılıklar

göz önünde bulundurulduğunda, bir firmanın mesafelerce uzaklıktan bu durumları yönetmesi ve ticari mevzuatlara yönelik araştırma yaparak hazırlanması firma açısından zorluk yaratmaktadır. Lojistikte dış kaynak kullanımı, işletmelerin küresel çapta her bölgeye ulaşabilmesi, bunu yaparken de ana faaliyetlerinden uzaklaşmaması, uluslararası pazarlardaki fırsatları dilediği anda kullanabilmesi gibi imkanlar sunmaktadır (Koban & Keser, 2015, s. 11).

Lojistikte dış kaynak kullanımına yönelen firmalar, sadece ihtiyaç halinde lojistik hizmet alınması dolayısıyla çalışan sayısının azaltılması sebebiyle maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Bununla birlikte fayda sağlayan daha önemli bir konu ise firmaların operasyonel faaliyetlere odaklanmak yerine kendi ana faaliyetlerine daha çok zaman ayırması sonucu daha çok katma değer üretmesidir (Özbakıcı, 2018, s. 41).

8. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi

Literatürde dış kaynak kullanımı, firmanın temel yetkinlik alanına girmeyen, operasyonel düzeydeki destekleyici işletme faaliyetleri ile sınırlı tutulmaktadır (Barthelemy, 2003);(Tebboune, 2003);(Bailey, Masson, & Raeside, 2002). Çünkü firma temel yetkinlik alanına giren veya stratejik öneme sahip bir işletme faaliyetini dışarıdan sağladığında potansiyel piyasa başarısızlıkları karşısında savunmasız kalabilmektedir (Saunders, Gebelt, & Hu, 1997, s. 84). Geleneksel dış kaynak kullanımı, stratejik dış kaynak kullanımından amaç, tarafların yükümlülükleri, kapsam, sunulan hizmetler gibi bir kısım farklılıklar göstermektedir (Skjoett-Larsen, 2000, s. 114-115).

Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı; Basit bir "yap ya da satın al" kararıdır. Operasyonel düzeydedir. Kısa vadelidir. Çoğunlukla bir defaya mahsus satın alma işlemleri şeklinde gerçekleşir. Taraflar arasındaki ilişkiler emsallere uygunluk (arm'slenghtprinciple) ilkesi çerçevesinde yürütülür. Taraflar bu prensip gereği anlaşılan şartlar çerçevesinde üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirir ve bunun dışında kendi menfaatleri doğrultusunda hareket eder. Sürekli veri ve kaynak paylaşımı veya ortak hedefler söz konusu değildir. Nakliye, depolama, dağıtım gibi temel lojistik hizmetler standart düzeyde sunulur. Firmaları DKK'ya yönelten başlıca faktörler; maliyetleri düşürme, temel yetkinliklere odaklanma ve yetersiz kaynaklardır (Skjoett-Larsen, 2000, s. 116).

Stratejik Dış Kaynak Kullanımı ise basit bir "yap ya da satın al" kararıdır. Operasyonel düzeydedir. Kısa vadelidir. Çoğunlukla bir defaya mahsus satın alma işlemleri şeklinde gerçekleşir. Taraflar arasındaki ilişkiler emsallere uygunluk (arm'slenghtprinciple) ilkesi

çerçevesinde yürütülür. Taraflar bu prensip gereği anlaşılan şartlar çerçevesinde üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirir ve bunun dışında kendi menfaatleri doğrultusunda hareket eder. Sürekli veri ve kaynak paylaşımı veya ortak hedefler söz konusu değildir. Nakliye, depolama, dağıtım gibi temel lojistik hizmetler standart düzeyde sunulur. Firmaları DKK'ya yönelten başlıca faktörler maliyetleri düşürme, temel yetkinliklere odaklanma ve yetersiz kaynaklardır. Stratejik bir işletme kararıdır, detaylı analizler gerektirir. Üst yönetim düzeyinde alınan bir karardır. Uzun vadeli bir işbirliği sürecidir. Ortak hedefler, vizyon ve misyon doğrultusunda taraflar karşılıklı kazan kazan yaklaşımı içerisinde hareket ederler. Taraflar arasında kesintisiz veri akışı ve sürekli kaynak paylaşımı söz konusudur. Çapraz sevkiyat, tersine lojistik faaliyetler, süreç yönetimi gibi katma değerli lojistik hizmetler sunulur. Müşteri değeri yaratma ve spesifik müşteri gereksinimlerine yönelik alternatifler geliştirme amacı vardır. Esnek ve çevik örgüt yapısı oluşturarak değişen müşteri gereksinimlerini optimum düzeyde karşılamak, pazar payını artırmak, kaliteyi geliştirmek, müşteri memnuniyeti sağlamak vb. sayısız stratejik amaç söz konusu olmakla birlikte temel amaç tüm bu hedefleri gerçekleştirerek rekabetçi üstünlük sağlamaktır (Skjoett-Larsen, 2000, s. 119-120).

Geleneksel DKK ve stratejik DKK arasındaki ayrımı firmanın stratejik bir DKK politikasına sahip olup olmaması ile temel yetkinlik alanına giren süreç veya faaliyetlerden herhangi birini dış kaynaklara bırakıp bırakmaması durumları belirlemektedir (Alexander & Young, 1996, s. 117). Geleneksel DKK'da sadece destekleyici işletme faaliyetleri dışarıdan sağlanmaktadır ve DKK operasyonel düzeyde kalmaktadır. Stratejik DKK'nda ise işletme üst yönetimince belirlenen belli bir strateji dâhilinde temel yetkinlik alanına giren bir ya da daha fazla işletme faaliyetinin dışarıdan sağlanması durumu söz konusudur (Çelik, 2018, s. 55).

9. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Performansının Ölçülmesi

Günümüzde firmalar önceki dönemlere kıyasla daha çok performansa dayalı yönetilmeye çalışılmaktadır. Performans belirli dönemlerin dışında, sistematik bir şekilde ölçülerek, yönetilmektedir. Müşteriden bir sipariş alınması ile başlayan süreç, üretim ve sonrasında tedarik zinciri ile devam ederek dağıtıma kadar sürmektedir. Sonrasında müşteri memnuniyetiyle nihayete ulaşan faaliyetler içerisinde kalite, pazar payı ve karlılık gibi genel kıstaslarla beraber, daha detaylı performans indikatörlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Pirtini, 2004, s. 162).

İşletme Performansı: Günümüz şartlarında iktisadi bakımdan ele alma fırsatı bulunabilen bütün işlemlerde, performans olgusu öne çıkmaktadır. Performansın yönetimi, yönetimin planlanması ve denetim işlemlerinin daha da geniş bir kapsamda incelenmesi gerekliliği şeklinde gelişim sergilemiştir. Performansa dayalı yönetim, işletme alanında gerçekleşen gelişmeler kapsamında uygulama doğrultusunda modern bir yönetimsel anlayış biçimine evrilmiştir. Firmaların hedeflerini ve gerçekleştirdikleri işleri en uygun biçimde yapabilmeleri bakımından, firma kaynaklarının performansa göre seçme ve değerlendirme aşaması olarak tanımlanan bir takım analiz ve işlemler yapılabilmektedir. Bu durumun nihayetinde, performans yönetim rasyonelliği ortaya çıkmış ve işletme yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bütün bunlara erişebilmek amacıyla ölçümü yapılabilir hedef ve amaçlar ortaya koymayı ve bu hedef ve amaçlara bağlı kalarak sonuçların devamlı surette ölçülmesini elzem hale getirmektedir (Kayabaşı & Özdemir, 2008, s. 203).

Tedarikçi Performansı: Firmalar pazarda operasyon verimini ve müşteri memnuniyetini arttırma, pazar payını büyütme ve rekabet avantajı sağlama arayışındadır. Bu arayış kapsamında tedarikçi direkt veya dolaylı şekilde devreye girmektedir. Firmalar yoğun rekabet ortamının varlığı sebebiyle belirli sahalara yönelmekte, diğer gerekli ürün ve hizmet tedarikini ise uzmanlaşmış firmalara yönlendirmek istemektedirler. Gecikmesiz üretim anlayışı ile beraber, alanlarında liderlik konumunda olan firmalar bu açıdan hareketle tedarikçi seçimine, tedarikçi ürününe ve tedarikçi hizmet kalitesine daha çok ehemmiyet göstermişlerdir. Zaman içerisinde geleneksel satın alma uygulamasından dolayı kısa vadeli ve fiyat bazlı ilişki modelleri ise yerlerini uzun vadeli tedarikçi ilişkilerine ve tedarikçi performansı yönetimine bırakmıştır (Erdal, 2011, s. 63).

Tedarikçi firmanın performans göstergesi, lojistik yönetiminin başarılı olarak algılanması için esas göstergedir. Bu işletmeler lojistik fonksiyonlardan, bilgi akışı yönetimine, oradan ürün teslimine kadar devam eden ehemmiyetli bir tamamlayıcı rol taşımaktadır (Aktas & Ulengin, 2005, s. 7).Tedarikçi işletmenin kalitesi, dış kaynak kullanımında dış kaynağın başarılı olarak kabul edilebilmesi adına oldukça önemli bir etkendir (Lee, 2001, s. 328).

Tedarikçi firma performansında operasyonel ölçüm etkenleri; kusursuz karşılama düzeni maliyet değişkenliği, ürün ve hammadde envanteri, karşılama hızı ve kayıp satış olarak ifade edilebilir. Fakat bu dönemin yönetimsel anlayış biçiminde performans faktörleri

değişim göstererek ek performans kıstasları meydana gelmiştir. Tedarikçi işletmelerin yüksek oranlarda gerçekleştirdikleri fonksiyonları incelemek için lojistik hizmet alıcılar arasında yapılan araştırmalar sonucunda fonksiyonlar beş başlığa ayrılabilmiştir. Bunlar ambalajlama, işleme/bilgi sistemleri, taşıma, sipariş envanter yönetimi ve depolamadır. Tüm bu fonksiyonların içinde lojistik performansının temel hedefi, müşteri değer derecesini artırmaktır. Müşteriler de tedarik zinciri kapsamında uyum sağlamak amacıyla bu sahalarda daha çok teknolojik innovasyonlar entegre olup başarı elde eden tedarikçi firmalara güvenmeye başlamışlardır (Sink & Langley Jr, 1997, s. 177-178).

10. Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Başarı Ölçütleri

Lojistikte dış kaynak kullanımının başarısını sağlamak için dış kaynak kullanımı sürecinde ve sonrasında bazı ek faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Birincisi ve en önemlisi, dış kaynak bulma kararının üstten gelmesi gerektiğidir. İç kurumsal fonksiyonların koordinasyonu ve lojistiğin dış kaynak kullanımı için gerekli olan lojistik kullanıcıları ve sağlayıcıları arasındaki iletişim çok önemli bir faktördür. Firmaların hizmet sağlayıcılara beklentilerini ve gereksinimlerinin yanı sıra rollerini ve sorumluluklarını açıkça belirtmeleri gerekmektedir. Bu durum iç iletişim de aynı derecede önemli olmaktadır (Abdur Razzaque & Chen Sheng, 1998, s. 97).

Lojistikte dış kaynak kullanımının başarı faktörlerine IBM örneği verilebilir. IBM, birkaç yıl boyunca, küresel cirosunun yüzde 40'ını oluşturan hizmetler gibi katma değerli faaliyetlere odaklanmaya çalışmıştır. 1994'ten bu yana, özellikle Avrupa'daki bağlı ortaklıkları arasındaki sinerjiden daha iyi yararlanılması amacıyla, IBM'in şirket merkezi, grup içinde yetki dağıtımını azalttı. IBM, lojistiğin çekirdek bir işletme faaliyeti olmasa da bilgisayar satışlarında önemli bir başarı faktörü olduğu düşünmekteydi. Şirket, ürünlerini Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'ya dağıtma şeklini değiştirdi. IBM'in dış kaynak kullanımı politikasının genel hedefleri, mamuller ve kritik yedek parçalar için yüksek hizmet seviyelerini sürdürürken maliyetleri ve envanteri düşürmekti. Bunları gerçekleştirmek adına Geodis adlı lojistik firması ile anlaşma yoluna gitmiştir. Bunun sonucunda IBM kendi faaliyetlerine odaklanırken, lojistik süreçlerini dış kaynak firmasına devretmesi sonucu verimliliğini ve kârlılığını arttırmıştır (Quélin & Duhamel, 2003, s. 657).

11. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Lojistikte dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi bazı riskler de mevcuttur. Literatürdeki bazı dezavantajlar/riskler aşağıdaki gibi başlıklar halinde özetlenebilir (Wang & Regan, 2003, s. 11).

Verimsiz Yönetim Olasılığı: Bir firmanın verimli ve iyi yönetilen bir dağıtım sistemi varsa, bu sistemin dış kaynak kullanımı işletme maliyetlerini düşürmeyebilmektedir. Eğer bir kurum içi lojistik hizmetin operasyonel performansı zayıfsa, bir firmayı üçüncü bir taraf dış kaynak olarak kullanması istenebilir. Eğer firma dış kaynak kullanmayı seçerse, yöneticilerin üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı ile sözleşmeleri ve ilişkileri nasıl yöneteceklerini de bilmeleri gerekmektedir. Lojistik dış kaynak kullanımı başlatıldıktan sonra, lojistik işlemlerini yönetmek hala zor olmaktadır. Bazı durumlarda, daha profesyonel ve yüksek eğitimli bir satın alma ve sözleşme yönetimi grubuna ihtiyaç duyulma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı, lojistik hizmeti sağlama şeklini değiştirmeyi seçerse, firma yeni sistem hakkında bilgi edinmek zorundadır. Üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı personelini veya organizasyonunu değiştirirse, firmanın yeni ortaklık kurmak ve işlerin yeni ortamda nasıl işlendiğini anlamak için yatırım yapması gerekmektedir (Wang & Regan, 2003, s. 13-14).

Gizli Bilgilerin Paylaşılmaması: Lojistik dış kaynak kullanımında gizli bilgilerin paylaşılma riski bulunmaktadır. Lojistik servis sağlayıcısı nadiren müşteri firma hakkında tam bilgiye sahipken; benzer şekilde, müşteri firma lojistik servis sağlayıcısı hakkında eksik bilgi sahibi olabilmektedir. Örneğin, bir üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı, müşteri firmanın maliyet yapısı hakkında eksik bilgiye sahip ise, teklif edeceği fiyat (ve dolayısıyla kâr seviyesi) bu maliyet yapısına uygun olmayacaktır (Wang & Regan, 2003, s. 14-15).

Lojistikte Yenilikçi Kapasite Kaybı: Eğer bir firma lojistik hizmetlerini dış kaynaklardan temin etmişse, lojistik yenilikçi kabiliyeti zarar görebilmektedir. Uzun vadede, bir firma kapsamlı rekabet gücünü korumak isterse, işletme için lojistik hizmetler sağlamada yeni yollara sahip olacaktır. Dış kaynak kullanımı yeniliğin garantisi anlamına gelmemektedir. Dış kaynak kullanımı sözleşmesi dönemlerinde, üçüncü taraf lojistik sağlayıcısının odak noktası öncelikli olarak maliyetler olabileceği için yenilik yapma fırsatını tanımayabilir (Wang & Regan, 2003, s. 16).

Gizli maliyet: Birçok firma bir sözleşmenin müzakere edilmesi ve hazırlanması ve bir lojistik sağlayıcısının seçilmesi ile ilgili maliyetleri hafife almaktadır. Ek süre ve erken harcama önce sorunlardan kaçınmaya yardımcı olurken daha sonraları gerekli performansı elde etmek için sözleşmeyi yeniden müzakere etmek veya lojistiği sürekli izlemek gerekebilir. Geçiş maliyetlerini tahmin etmek çok zor olabilmektedir. Şirket içi lojistik faaliyetlerini bir üçüncü taraf lojistik sağlayıcısına geçirmek, muhtemelen en zor gizli maliyeti sunmaktadır. Çoğu firma geçiş tamamlanana kadar ne kadar harcadıklarını bilmemektedir. Yapılan işleri yönetmek muhtemelen en büyük gizli maliyet kategorisini temsil etmektedir. Çünkü lojistik sağlayıcılarının sözleşme yükümlülüklerini yerine getirdiğini görmek, lojistik sağlayıcılarla pazarlık etmek ve gerekli iletişim değişikliklerini müzakere etmek için izlemek gibi üç alanı kapsamaktadır (Wang & Regan, 2003, s. 17).

Lojistik Sağlayıcısına Bağımlılık: Lojistik faaliyetlerini bir üçüncü taraf lojistik sağlayıcı ile dış kaynak sağlayan bir firma, bu sağlayıcıya bağımlı olma riskini taşımaktadır. Lojistik faaliyetlerini üçüncü taraf lojistik sağlayıcısına aynı şekilde taahhüt ederek uzun bir süre boyunca, kendisini giderek daha savunmasız bir konumda bulabilmekte ve lojistik faaliyetlerinin bir kısmının kontrolünü kaybedebilmektedir (Wang & Regan, 2003, s. 18).

Lojistik Sağlayıcısı Üzerindeki Kontrol Kaybı: Firmanın bir dış kaynak lojistik işletmesini ne kadar etkili bir şekilde kontrol edebileceği, alınan bilgiler ve sorunların erken tespiti ile büyük ölçüde belirlenebilmektedir. Lojistik yöneticisine sunulan bilgi, lojistik işinin kurum içinde yürütülmesi sebebiyle daha az kapsamlı olacağından, sonuçta etkili bir iletişim eksikliği ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, kalite sorunlarına, gecikmelere, yanlış anlamalara ve hatta güvensizliğe yol açabilmektedir (Wang & Regan, 2003, s. 19).

Firma Kültürü Çatışmaları: Lojistik dış kaynak anlaşmalarında, her bir tarafın amaçları genellikle farklı olmaktadır. Ortaklığın ticari değerini belirleyen faktörler farklı açılardan ele alınmaktadır. İşletmeler içerisindeki yönetim tarzları ve bürokrasi dereceleri de farklı olmaktadır. İşbirliği girişiminin uygulanabilirliğini ve ortaklığın gelecekteki başarısını sağlamak için bu faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (Wang & Regan, 2003, s. 20).

Lojistik Sağlayıcı Performansının Değerlendirilmesi ve İzlenmesi İle İlgili Sorunlar: Bir üçüncü taraf lojistik sağlayıcısının işlevlerini doğru bir şekilde değerlendirmek için şirketler, üçüncü taraf lojistik sağlayıcısının sonuçlarını değerlendirmek için net kurallar geliştirmelidir. Bununla birlikte, sık sık olmamakla birlikte bu durum, üçüncü taraf lojistik sağlayıcısıyla bir ortaklık geliştirirken firmalar tarafından sıklıkla göz ardı edilen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Lojistik dış kaynak hizmetlerini izlemek genellikle zor ve karmaşık bir iş olarak görülmektedir. Üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı tarafından yürütülen işlerin gerekli standartları karşıladığından emin olmak ve etkili bir izleme sisteminin kurulması için, para, zaman ve uzmanlık gibi kaynaklar gerekmektedir (Wang & Regan, 2003, s. 20-21).

12. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı Avantajları

Dünya genelinde, rekabet baskısı ve finansal performansın iyileştirilmesi ihtiyacı, tüm endüstrilerde dış kaynak kullanımında bir artış meydana getirmiştir. Her türlü dış kaynak kullanım sözleşmesi, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, potansiyel maliyet tasarruflarının ötesinde bir dizi gerçekleştirilmiş faydaya sahip olmaktadır (İncaz, Alkan, & Aydın, 2007, s. 243).

Temel Yeterliliklere Odaklanma Yeteneği: Şirket, temel faaliyetlerinin dışındaki işlerinin güvenilir bir üçüncü tarafa devredilmesiyle, verim artışı sağlayacak merkezi olan faaliyetlere odaklanabilmekte ve rekabet gücünü artırabilmektedir. Dış kaynak kullanımı, firma kaynakları kullanılarak verimli yürütülmeyen işlerin firmaya yük olması engellenirken, diğer yandan da bu mevcut kaynakların etkin kullanılacağı yatırımlara dönüştürülmesinde fayda sağlamaktadır (Aydın, 2019, s. 41).

Daha Hızlı, Kaliteli Hizmet Ve Daha Yüksek Verim: İşletmeler ana faaliyetlerine odaklanarak müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı karşılayabilmekte ve bu ihtiyaçları daha gelişmiş ürünlerle sunarak müşteri memnuniyeti sağlayabilmektedir. Hizmete sunulacak ürün ve hizmetlerin müşteride katma değer oluşturması durumunda, işletmenin piyasa içindeki imajı olumlu etkilenmektedir (İncaz, Alkan, & Aydın, 2007, s. 244).

Daha Fazla Esneklik: Dış kaynak kullanımı yoluyla kazanılan esneklik, bir şirketin hızla değişen pazar koşullarına, talep döngülerindeki dalgalanmalara ve artan rekabet koşullarına adapte olmasına yardımcı olmaktadır. İçinde bulunduğu piyasaya kısa sürede uyum sağlayabilen ve faaliyetlerine yansıtan işletmeler rekabette avantaj sahibi olmaktadırlar (Hergüllü, 2009, s. 87).

Daha Düşük Uzun Vadeli Sermaye Yatırımı: Tipik bir uluslararası dış kaynak sözleşmesinde satıcı, müşterinin uluslararası dış kaynak işlemleri altyapısının tümünü veya bir kısmını yönetme sorumluluğunu üstlenmekte ve müşterinin bilgisayar ekipmanlarına devam eden yatırımlarını ortadan kaldırmaktadır. Daha önce bilgisayar ekipmanı için tahsis edilen sermaye fonları, başka bir yerde harcama yapmak için kullanılabilmektedir (Hergüllü, 2009, s. 88).

İşçi Maliyetlerinde Azalma: İşletmeler maliyetleri düşürmek, daha hızlı karar almak, sonuç odaklı çalışabilmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, verimliliği arttırmak, iletişimdeki aksaklıkları azaltmak vb. nedenlerden dolayı küçülmeye gidebilmektedir. Lojistik operasyonlar için dış kaynak kullanımı yoluna gidilmesi, işletmelerde fazladan bir lojistik departmanı bulunmasının gerekliğini ortadan kaldırır ve çalışan sayısını azaltarak işçi maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır (Turan, 2013, s. 67).

Riskin Paylaşılması: Firmalar lojistik servis sağlayıcıları ile sorumlulukların ayrıntılı bir şekilde ele alındığı iş sözleşmeleri yaparak riski paylaşabilmektedir. Firma içerisinde yetkin olmayan çalışanların yapacağı hataları tolere edebilme riskini, lojistik dış kaynak sağlayıcıları sorumluluğuna devrederek olası zararlardan korunmak mümkün olmaktadır. Aynı şekilde lojistik departmanına yapılan yatırım da firma açısından risk teşkil etmekte, lojistik servis sağlayıcısı ile çalışmak olası yanlış yatırım riskini de ortadan kaldırmaktadır (Karatepe, 2017, s. 45).

13. Lojistik Dış Kaynak Sağlayıcısının Seçimi

Ekonomik küreselleşmenin ve bilişim teknolojisinin hızlı gelişimi ile birlikte, işletmeler arasındaki rekabet giderek daha şiddetli bir hal almaktadır. Lojistik dış kaynak kullanımı, kurumsal lojistik operasyonunun gelişme trendi haline gelmiştir. Lojistik dış kaynak kullanımında iyi bir tedarikçinin seçimi, başarının anahtarıdır. Lojistik dış kaynak kullanımı işletme için büyük faydalar sağlayabilir. Ancak mevcut lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, tedarikçi seçiminde daha fazla zorluk bulunmakta ve hatta lojistik dış kaynak kullanımının başarısız olmasına neden olan temel nedenlerden biri de işletme gelişimine uygun lojistik dış kaynak tedarikçisinin nasıl seçileceğidir (Peng, 2012, s. 602).

Lojistik hizmeti sağlayan işletmelerin, hizmeti alan işletmenin istediklerini yerine yetirebilecek düzeyde olması gerekmektedir. Gerekli alt yapıya, bilgi ve donanıma sahip

olan lojistik şirketler daha çok tercih edilmektedir. Yeterli finansal güce sahip olan lojistik şirketlerinin geçmiş dönemdeki referanslarının incelenmesi gerekmektedir. Bunun yanında şirketin sektördeki tecrübe yılı ve uluslararası durumu da analiz edilmelidir. Şirketlerin daha önceki hizmet deneyimleri seçim aşamasında önem arz etmektedir. Sektörde deneyimli, nitelikli iş gücüne sahip olan lojistik şirketleri ideal şirketler olarak nitelendirilmektedir (Hergüllü, 2009, s. 85).

Ürünlerin taşınmasına ait lojistik hizmeti sağlayan firmalar tarafından gerçekleştirilen satış öncesi ve satış sonrası işlemler yapılan faaliyetin kalitesini belirlemektedir. Geleneksel lojistik süreçleri işletmelerin bünyelerinde gerçekleştirilmektedir. Ancak günümüz rekabet şartları lojistik işlemlerinin profesyonel yardım alarak yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler tarafından alınacak bu yardımlar maliyet kalemlerini etkilemektedir. İşletmelerin kendi ana faaliyetlerini etkin ve verimli yönetmesinin yanı sıra lojistik maliyetlerde göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler lojistik hizmet sağlayıcı firmalardan kalite, iyi performans ve uygun maliyet beklemektedir. İşletme bünyesinde gerçekleştirilen lojistik işlemler maliyeti artırmasından dolayı dış kaynak kullanıldığı takdirde tasarruf edebilmektedirler. Son zamanlarda gelişen bilişim teknolojileri sayesinde işletmeler uzman lojistik firmalarından destek alarak önemli ölçüde maliyetlerini azaltmışlardır. İşletmedeki süreçlerin daha ekonomik gerçekleşmesi müşteri memnuniyetine de katkı sağlanmaktadır (Erdem, 2018, s. 78).

Lojistik dış kaynak sağlayan firmanın müşterinin üretim tesislerine yakın olması, firmanın kaynaklarının müşteri açısından daha maliyet etkin bir şekilde kullanılması yönünden avantaj sağlamaktadır. Lojistik sağlayıcı seçiminde, yönetimin deneyim süresi, işgücünün kalitesi, lojistik faaliyetlerde ve organizasyonlardaki yetkinliği gibi teknik yeterlilikler yine ön plana çıkmaktadır. Seçilecek olan dış kaynak firmasının ayrı departmanlar için yeterli sayıda yetkin çalışanlarının bulunması lojistik operasyonlarda verimliliği arttırmaktadır. İşletmelerin Finansal Durumu: Lojistik dış kaynak firmalarıyla gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin birçok aşamasında elleçleme, gümrükleme, sigortalama, nakliye ücretleri, navlun gibi ayrı ayrı maliyetler bulunmaktadır. Bu maliyetlerin lojistik firması üzerinden zamanında ve eksiksiz ödenmesi lojistik operasyonların etkin bir şekilde tamamlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte lojistik servis sağlayıcısının güçlü bir finansal yapıya sahip olması uzun dönemli çalışma niyetinde olan müşteriler için güven sağlamaktadır (Aydın, 2019, s. 55).

B. İŞ BAĞLILIĞI

Bu bölümde iş bağlılığı kavramına ve alt boyutlarına yer verilmiştir. Ayrıca iş bağlılığı modelleri ve işe bağlılığın sağlanmasında etkili olan faktörler incelenmiştir. Son olarak, iş bağlılığı ile ilişkili bireysel farklılıklar ve iş özellikleri ile bireyler ve kuruluşlar için yüksek iş bağlılığının sonuçları üzerine yapılan araştırmalar özetlenmiştir.

1. İş Bağlılığı Tanımı

İş bağlılığı, ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketinin yanı sıra popülaritesi artan bir kavramdır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). İş bağlılığı, "kişinin işi ile psikolojik özdeşleşmenin bilişsel anlamda bir inanç hali" olarak tanımlanmıştır (Brown & Leigh, 1996, s. 359). Goffman, duygusal bağlılık düzeyinin insanlardan insana değiştiğini iddia ederek, bağlılık yerine bağlanma sözcüğünü kullanmıştır (Goffman, 1961, s. 22). Kahn (1990) bu durumu bir temel olarak kullanarak, iş bağlılığı kavramını çalışma koşullarında tam olarak mevcut olmalarını ve bağlı olmalarını sağlayan insanların davranışları olarak tanımlamıştır (Kahn, Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, 2017, s. 695). Bunun yanı sıra iş bağlılığı olan çalışanların, işletmenin ihtiyaçlarını karşıladığını düşündüklerinde, görevlerini yerine getirirken daha fazla zaman ve enerji harcayarak daha fazla çaba harcarlar (Brown & Leigh, 1996, s. 360).

İşe bağlılık kavramı İngilizce'de "engagement" "jobengagement" veya "work engagement" şeklinde ifade edilmektedir. Bu kavramla ilgili alan yazında bir fikir birliği sağlanamamış olması ise bu alanda çalışma yapan araştırmacıları zorlamaktadır. Kavram Türkçe'ye çevrilirken birçok farklı isimle nitelendirilmiştir. Bunlar: işe bağlılık (Güner, 2007, s. 35), işle bütünleşme (Ardıç & Polatcı, 2009, s. 28), işe kapılma (Öner, 2008, s. 44), işe gönülden adanma (Çakıl, 2011, s. 55), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011, s. 161), işe cezbolma (Ertemli, 2011, s. 32), işe adanma (Kanten, 2012, s. 19), işe angaje olma (Köse A. , 2015, s. 11), işe adanmışlık (Gülsever, 2016, s. 22) ve işe tutkunluk (Gazioğlu, 2018, s. 29) şeklinde belirtilmiştir.(Demren, 2020, s. 32). Bu araştırmada "iş bağlılığı" kavramı kullanılmıştır. İşbağlılığı kavramının genelde çağrıştırdığı anlam katılım,

bağlılık, tutku, şevk, kendini verme, odaklanmış çaba ve enerjiyi ifade eder (Schaufeli & Bakker, 2010, s. 20)

İşe bağlılık konusunda yapılmış tüm bilimsel makaleler neredeyse yüzyılın başından sonra ortaya çıkmıştır (Kahn, 2017); (Schaufeli, ve diğerleri, 2001); (Schaufeli & Bakker, 2004). İşe bağlılıktaki bu akademik ilginin sebebi, hastalık, hasar, bozukluk ve engellilik gibi olumsuz örgütsel davranış kavramları yerine insan gücünü ve işleyişini inceleyen Pozitif Psikoloji'nin ortaya çıkması ile ilişkilidir (Schaufeli & Bakker, 2010, s. 21). Bu özel ilgi bir cümleyle anlatılacak olursa: "iş tükenmişliğinden iş ilişkisine geçiştir" (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 403). Alan yazında işe bağlılığın tanımı ve ifade ettiği anlam genellikle diğer yapılarla yakın bir anlam ifade etse ve örtüşse de, akademik olarak, duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden meydana gelen, kişisel rol yetenekleriyle alakalı olan ayrı ve eşsiz bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre işe bağlılık bir tutum değildir; bir bireyin işine yönelik dikkatinin işini benimsemesinin derecesidir (Saks, 2006, s. 610).

İşe bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, istekli ve enerjik, işin içine dâhil olmuş ve kendilerini oldukça işlerine adamışlardır (Kahn, 2017, s. 702). Innanen, Tolvanen ve Salmela-Aro'ya (2014) göre işe bağlı kişiler tüm fiziksel, duygusal ve zihinsel enerjilerini çalışmalarına yoğunlaştırırlar.(Innanen, Tolvanen, & Salmela-Aro, 2014, s. 41). Bu nedenle yüksek seviyede performans gösterebilirler ve işte pozitif duygular hissederler. Sonuç olarak, uzun saatler boyunca çalışırlar, ancak bundan zevk alırlar ve böylece zaman akar gider (Bakker & Demerouti, 2008, s. 217).

Çalışanlar arasında işlerine bağlılığı ile ilgili milenyum nesli veya z nesli olarak bilinen ve günümüzdeki is piyasasının en büyük grubunu oluşturanlar daha önceki Y nesline oranla örgütsel bağlılıkları daha düşük olduğu çalışmalarda gösterilmiştir (Çemberci vd., 2014).Buna ilaveten y nesli sosyal medya kullanımı, çoklu görev yapma, takım çalışmasına yetkinlik, eğlenerek çalışma ve çalışan bağlılığı gibi boyutlarda daha önceli nesillere göre daha farklı davrandıkları keşfedilmiştir. Bunun sebepleri arasında ebeveynlerinin kendilerine sunduğu güvenli ve korumacı atmosfer bulunmaktadır. Kendileri ben merkezci ve kendilerini aşırı önemseyen özelliklere sahiptirler. Ayrıca, kendine güvenleri yüksek, azimli çalışan, rekabetçi, uzlaşmayı tercih eden, rutini sevmeyen, yaratıcı ve örgütsel bağlılığı veya aidiyeti düşüktür. Çalıştıkları işyerinin itibari ve imajı onlar açısından çok önemlidir.

2. İş Bağlılığının Alt Boyutları

Schaufeli ve arkadaşları (2001) işe bağlılığı; işe yoğunlaşma, adanma ve dinçlikle nitelendirilen tatminkâr, olumlu ve işle ilgili bir zihinsel durum olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre işe bağlılık üç alt boyutta incelenmektedir. Uhrecht işe bağlılık ölçeğinde de bu üç alt boyut ele alınmıştır. Birinci boyut enerji, istek ve dinçlik (vigor), ikinci boyut kişinin işine hissettiği aitlik duygusu ve kendini işe adama (dedication) ve üçüncü boyut işe kendini verme ve yoğunlaşmadır (absorption) (Schaufeli, ve diğerleri, 2001, s. 430).

İşe istek duyma-dinçlik (Vigor): İşe istek duyma diğer bir ifadeyle dinçlik kavramı bireylerin, çalışma zamanında yüksek enerji ve esnekliğe sahip olmaları, işlerine karşı hevesli olma ve zorluklar karşısında yorulmama ve dayanıklı olmaları anlamına gelmektedir. Çalışırken istekli-dinç olan birey yaptığı işin bilincindedir ve işinde karşılaştığı zorluklar onu yıldırmamakta ve işini yapmaya devam etmektedir (Schaufeli, ve diğerleri, 2001, s. 431).

Dinçlik, fiziksel bir güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık tecrübesine sebep olan duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada yer alan fiziksel güç, günlük görevleri yerine getirmede yüksek enerji seviyelerini temsil etmekte, duygusal enerji, müşteri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilere duygusal olarak yatırım yapma kapasitesini, bilişsel canlılık ise bireyin zihinsel olarak canlı hissetmesini ifade etmektedir (Shirom, 2003, s. 150). Yapılan işin gerekliliklerini karşılamak için fiziksel, duygusal ve bilişsel faktörlere sahip olduklarını anlayan kişiler, işlerinde enerji ve canlılık geliştirdiklerini tecrübe etmektedirler. Bu sebeple, işteki enerji ve canlılık yontulabilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Little, Nelson, & Wallace, 2011, s. 477). Dinçlik, kaynakları oluşturan ve düşünce faaliyetlerini genişleten pozitif bir duygusal durumdur (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 312). İşlerinde istekli-dinç olanlar, çalışmalarında çoğunlukla fazla enerji, lezzet ve dayanıklılığa sahipken, dinçliği-canlılığı düşük olanlar, işleriyle alakalı olarak daha az enerji, lezzet ve dayanıklılığa sahiptirler (Alarcon, Edwards, & Menke, Student burnout and engagement: A test of the conservation of resources theory., 2011, s. 219).

İşe adanma (Dedication): İşe adanma, bireyin yaptığı işe bir anlam yüklemesi, heyecan, saygınlık, ilham kaynağı, meydan okuma olgularını kapsar ve niteliksel anlamda adanmışlık, güçlü bir katılım anlamına gelir (Schaufeli, ve diğerleri, 2001, s. 426).

Adanmışlık puanları yüksek olan bireyler, yaptıkları işle aralarında güçlü bir bağ oluşturmakta ve işlerine karşı hevesli ve gururlu hissetmektedirler. Adanmışlık hususunda düşük puan almış bireyler ise işleriyle aralarında bir bağ oluşturamazlar. Çünkü işlerine bir anlam yükleyemezler, işlerinin ilham verici veya zorlu olmaları konusunda bir deneyim kazanamamaktadırlar. Bu bağlamdaki bireyler yaptıkları işte kendilerini coşkulu ve gururlu hissetmemektedirler (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 298)

İşe yoğunlaşma (Absorption): İşe yoğunlaşma, birinin işine tamamen ve mutlu bir şekilde konsantre olması, işine dört elle sarılması, işlerini yaparken etrafındaki her şeyi unutması, yalnızca işlerini düşünmesi ve zamanın nasıl geçtiğini anlamaması böylece kendisini işten ayırmada güçlük çekmesi olarak ifade edilmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 299).

İşe yoğunlaşmadan yüksek puan alan kişiler, işlerinde mutlu olduklarını, kendilerini işlerine verdiklerini ve onlardan ayrılmakta zorluk yaşadıklarını hissetmektedirler (Schaufeli, ve diğerleri, 2001). İşe yoğunlaşmadan düşük puan alan kişiler işlerine kendini vermiş veya dalmış hissetmezler, ondan ayrılmakta zorlanmazlar veya işteki zaman onlar için geçmek bilmez (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh, & Nakamura, 2014, s. 230)

3. İş Bağlılığı Modelleri

İşe bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalardan yola çıkarak ortaya konmuş bir takım modeller bulunmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde Kahn'ın işe bağlılık ve işe bağlı olmama modeli, Maslach ve Leiter (1996)'in işe bağlılık ve tükenmişlik modeli, Sosyal değişim teorisi ve iş kaynakları ve iş talepleri modeli incelenmiştir.

Kahn'ın İşe Bağlılık ve İşe Bağlı Olmama Modeli: En etkili işe bağlılık araştırmalarından biri Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. Kavramsal olarak Kahn (1990), Goffman'ın (1961) insanların görevlerine olan bağlılığı ve ayrılmalarında farklılıklar olduğunu belirten çalışmasıyla başlamıştır. Kahn (1990) farklı disiplinlere göre insanların işe bağlılık düzeylerini anlamak için psikologlar, sosyologlar ve grup teorisyenleriyle çalışmış, ortak bir görüş olarak insanların sürekli devam etmekte olan gruplara veya sistemlere üye olma konusunda tereddüt ettiklerini ve sisteme dâhil

olmayarak kendilerini soyutladıklarını ve uzaklaştıklarını görmüştür. Kahn, bu durumu tanımlamak için işe bağlılık ve işe bağlı olmama terimlerini kullanmıştır (Kahn, 1990, s. 692).

Kahn (1990) işe bağlılık ve işe bağlı olmama durumunu, insanların iş rollerinde kişisel benliklerini, işe getirdikleri veya dışarıda bıraktıkları davranışları olarak ifade etmiştir. Ayrıca bir mimarlık firmasının danışmanlarının ve personelinin işe bağlılık ve işe bağlı olmama anları ile ilgili görüşmeler yaparak kişilerin işe bağlı olmaları ve olmamaları durumlarını tanımlamaya çalışmıştır. Bu çalışmada, işe bağlı olmama, kişilerin işlerinde kendilerini geri çekmelerini ve savunmalarını içeren, kişilerin görevlerinden uzaklaşması olarak tanımlanmıştır. İşe bağlı olmayan çalışanlar görevlerini eksik yapma, işlerinde gayret göstermeme ve işlerine karşı isteksiz olma gibi davranışlar sergilemişlerdir. Aynı çalışmada işe bağlılık veya bağlı olmama ile ilgili üç psikolojik koşul olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar: anlamlılık, güvenilir ve bulunabilirliktir. Bu üç psikolojik koşulu içeren;

i) Kendimi bu rolün içine atmam ne kadar anlamlı?

ii) Bu rolü yapmak için gerekli kaynaklara sahip miyim?

iii) Bu rol ne kadar güvenli? Şeklinde üç temel soru ile insanların yaptıkları işlere bağlı olup olmadıklarının belirlenebileceği ileri sürülmüştür (Kahn, 1990, s. 701).

Dolayısıyla çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında, kendilerini güvende hissettiklerinde ve psikolojik olarak işe daha uygun olduklarını düşündüklerinde işlerine bağlı olmakta ve işleriyle daha fazla ilgilenmektedirler (Douglas, Gilson, & Harter, 2004)

Anlamlılık: Kişilerin göstermiş oldukları rol performanslarının, yaptıkları fedakârlıkların karşılığını alma duygusudur. Kişiler, kendilerini faydalı ve kıymetli gördüklerinde böyle bir anlamlılık duygusuna kapılırlar. Psikolojik anlamlılıkta görevler, daha fazla veya daha az meydan okuma, çeşitli yaratıcılık özellikleri, özgür irade, yöntem ve amaçların açık bir şekilde tanımlanmasını içerir (Kahn, 1990, s. 701).

Güvenlik: Bireyin işinde imajını, çevresini veya kariyer gibi sahip olduğu şeylerin kötü etkilenmesinden ve kaybetmekten korkmadan kendini gerçekleştirme duygusudur. Bireyler, çalışma ortamlarının güvenli, tutarlı, tehditkâr etkenlerin olmadığı durumlarda ve yapacakları işin sonucunu öngörebildiklerinde kendilerini o alanda güvenilir hissedip

yeteneklerini sergileme gücünü bulabilmektedirler. Psikolojik güvenliği etkileyen unsurlar; ekip ve ekipler arası dinamikler, kişilerarası bağlar, yönetim biçimi ve oluşumu ile örgütsel kurallardır (Kahn, 1990, s. 703).

Bulunabilirlik: Yaptığı işte kendini göstermek ve geliştirmek için gerekli olan duygusal, psikolojik ve fiziksel kaynaklara sahip olma duygusudur. Bireyler kendilerini görevlerine odaklanacakları fiziksel, duygusal ve psikolojik kapasiteye sahip hissetmelidirler. Burada güvensizlik istenmeyen bir olgudur. Güvensizlik, kişinin kendi yeteneklerine ve statüsüne olan güveninin seviyesi ve rollerini gerçekleştirmede gerekli olan kaynaklar ile sosyal sistemlere uyum konusunda duygu karmaşası yaşamalarıdır. Bulunabilirliği etkileyen etmenlerden biri de dış yaşamdır. Dış yaşam, bireyin görevleri boyunca kendileri için yapacakları çok veya az yatırımlara izin veren dış problemlerdir (Kahn, 1990, s. 704).

Maslach ve Leiter'in İşe Bağlılık Ve Tükenmişlik Modeli: Bu modelde, işe bağlılık tükenmişliğin zıddı olarak tanımlanırken, tükenmişlik işe bağlılığın erozyonu olarak tanımlanmıştır (Maslach & Leiter, 1997, s. 22). İş yaşamında tükenmişliğe veya işe bağlılığa yol açan; iş yükü, kontrol, ödüller ve tanınma, sosyal destek, algılanan adalet ve değerlerden oluşan altı alanın uyum veya uyumsuzluğunu formüle eden bir model tasarlanmıştır (Maslach & Leiter, 1997, s. 25). Tükenmişlik kişiyle iş arasındaki boşluk ve uyumsuzluğun artmasıyla meydana gelmekte, bunun tersi kişiyle iş arasında bir uyum söz konusu ise buda bireyin işe bağlılığını artırmaktadır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 404). Uyumsuzluklar, bireyin çalışma hayatındaki önemli problemler ortadan kaldırılmadan yarım bırakıldığında veya çalışma çevresi ve koşulları iş görenin kabul edemeyeceği bir olguya döndüğünde oluşmaktadır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 406)

Bireyler, çalışma hayatlarına adım attıklarında işlerinde anlam duygusu aramakta ve işverenler anlam duygusunu çalışanlarına sağlayamamaları durumunda İşgörenlerin işten ayrılma olasılığının yüksek olacağını savunmaktadırlar (Holbeche & Springett , 2003).

Sosyal Değişim Teorisi: Kahn'nın (1990) modeli ve Maslach ve Leiter'in (1997) modeli, işe bağlılık için gerekli olan psikolojik koşulları veya inisiyatifleri göstermekte ve kişilerin bu koşullara neden farklı işe bağlılık derecelerinde tepki vereceğini açık bir şekilde belirtmemektedir. Saks'a (2006) göre ise iş görenlerin işe bağlılığını açıklamak için gerekli olan teorik bir açıklama sosyal değişim teorisinde açıklanmakta ve sosyal

değişim teorisi, yükümlülüklerin, karşılıklı işbirliği halinde taraflar arasındaki etkileşim yoluyla ortaya çıktığını savunmaktadır(Saks, 2006, s. 611). Rollerin değişimi, çoğunlukla bir tarafın yaptığı eylemlerin diğer tarafın tepkisine veya eylemlerine yol açacağı şekilde karşıtlık kurallarını kapsamaktadır. Örneğin, işgörenler çalıştıkları kuruluşlardan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklar aldıklarında, işgörenler de buna karşın minnettarlıktan dolayı kurumlarına çalışma performansları gibi olgularla karşılık verme durumu ortaya çıkmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875).

İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli: Bu modelin merkezinde tüm mesleklerin, kendisiyle bağlantılı, kendisine has risk etkenlerine sahip olabileceği teorisi yatmaktadır. Bakker, Demerouti, Nachreiner ve Schaufeli'n(2001) geliştirmiş olduğu iş talepleri ve kaynakları modeli sayesinde özel talep ve kaynaklardan bağımsız bir şekilde farklı mesleki koşullara uygulanabilecek bir model oluşturulmuştur. İş talepleri, işin devamlı fiziksel veya psikolojik, bir diğer ifade ile bilişsel veya duygusal gayret isteyen ve bu sebeple belli psikolojik veya fizyolojik bedellerle, bir diğer ifadeyle aşırı görev yüklemesi, çalışma baskısının fazla olması, duygusal talepler ve çevre şartlarının kötülüğü gibi durumlar ile bağlantılı olan işin örgütsel, psikolojik, sosyal veya fiziksel yönleri belirtilmektedir (Bakker & Demerouti, 2008, s. 205)

İş kaynakları;

1) iş hedeflerine ulaşma çabası gösterirken işin faydalı olan örgütsel, sosyal, psikolojik ve fiziksel taraflarını;

2) iş taleplerinden kaynaklı psikolojik ve fizyolojik giderleri düşürmeyi;

3) kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eder.

Kaynaklar olarak bahsedilen olgular ise bireyler arası ve sosyal ilişkiler (amir ve meslektaş desteği, takım ruhu), iş organizasyonu (rolün açık ve belli olması, ortak karar verme), organizasyonlar (maaş, kariyer imkânları, iş güvenliği) ve görevin düzeyi (performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği, görevin önemi, görev kimliği, özerklik) olarak belirtilmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 311). Genel olarak, iş kaynakları ve iş talepleri arasında birbirine zıt bir ilişki vardır, zira çalışma baskısının fazla olması ve müşterileri ile duygusal olarak zor etkileşimler gibi iş talepleri iş kaynaklarının

hareketinin ortaya çıkışını engelleyebilirken, sosyal destek ve geri bildirim gibi yüksek iş kaynakları iş taleplerini azaltabilir (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004, s. 88)

İşe bağlılığın, iş talepleri ve kaynakları modelinde iş ve kişisel kaynakların birlikte veya ayrı olarak işe bağlılığı varsayılmaktadır. Bununla beraber, kişisel ve iş kaynakları bilhassa iş talepleri yükseldiğinde, işe bağlılık üstünde pozitif bir etkiye sahiptir. İşine bağlı ve performansı iyi çalışanlar kendi kaynaklarını oluşturabilmektedirler. Bu durum zamanla tekrar işe bağlılığı sağlamakta ve pozitif bir kazanç sarmalı oluşmaktadır (Bakker & Demerouti, 2008, s. 219).

4. İş Bağlılığının Sağlanmasında Etkili Olan Faktörler

İşe bağlılığı etkileyen faktörler, "işe bağlılığın gelişiminden önce gelen ve bir kuruluş veya yöneticinin daha yüksek verimlilik, daha düşük ciro seviyeleri gibi işe bağlılıkla ilgili çıktıların faydalarına sahip olmadan önce ortaya çıkan yapılar, stratejiler veya koşullar" olarak tanımlanmaktadırlar (Wollard & Shuck, 2011, s. 433). İşe bağlılığı etkileyen faktörler iki düzeyde tanımlanmıştır: Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler, doğrudan veya kişisel çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve işe bağlılığın gelişmesinde ana etken olduğuna inanılan yapılar olarak tanımlanmış, örgütsel faktörler ise, işe bağlılıkta yapısal ve sistemli bir şekilde gelişme seviyelerinde ana etken olarak bir kuruluşta uygulanan faktörler olarak tanımlanmıştır (Wollard & Shuck, 2011, s. 434).

Bireysel faktörler: Bireysel kaynaklar, psikolojik sağlamlıkla bağlantılı ve bireylerin güç şartlarda çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme kabiliyetlerini belirten olumlu bireysel değerlendirmeler olarak ifade edilmektedir (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003, s. 633). Bireyin sahip olduğu kişisel kaynakların fazla olması, onun hem özerkliğinin hem de zorluklara karşı göstereceği başa çıkma yeteneğinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005, s. 266-267).

Yapılan çalışmalarda deneysel kanıtlara dayanarak, işe bağlılığın varlığına ilişkin birtakım olgular vardır. Örneğin, birçok çalışma, işgörenlerin daha yüksek seviyede işe bağlılık göstermelerinin işten ayrılma niyetini kayda değer ölçüde azalttığını göstermektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001); (Saks, 2006);(Shuck, Reio Jr, & Rocco, 2011). Ayrıca, deneysel kanıtlar, yüksek seviyede işe bağlılığa sahip çalışanların iş performansını ve örgütsel vatandaşlık tutumlarını, duygusal bağlılığı, üretkenliği,

devamlılık taahhüdünü, isteğe bağlı çabayı, psikolojik ortam düzeylerini ve müşteri hizmetlerini arttırdığını göstermektedir (Christian, Garza, & Slaughter, 2011, s. 95). Son olarak, işe bağlılığın yüksek seviyelerde olması kâr, toplam gelir oluşturma ve kuruluşta büyüme ile ilişkilendirilmiştir (Richman, 2006, s. 37).

Hollandalı teknisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada, iyimserlik, örgütsel temelli özsaygı ve özyeterlik gibi kişisel kaynakların işe bağlılığı sağlamadaki rolü incelenmiştir. Sonuçlar, "özyeterlik" olarak ifade edilen çalışanların yeterli bilgi beceri ve donanıma sahip olduklarını, "iyimserlik" olarak ifade edilen yaşamlarına iyi ve pozitif olarak bakma eğiliminde olduklarını ve "örgütsel temelli öz saygı" olarak ifade edilen kurumdaki görevlere katılım göstererek taleplerini karşılayabileceklerine inanmaları gibi işe bağlılık kaynakları sergilediklerini göstermiştir (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007, s. 275).

Bakker ve Demerouti'nin (2008) ele aldığı modelde işe bağlı olan çalışanlar, psikolojik sağlamlık, iyimserlik, öz saygı, özyeterlik ve aktif bir başa çıkma tarzı dâhil olmak üzere, çalışma şartlarını iyileştirebilmelerinde ve kariyerlerini geliştirmelerinde etkili olan unsurun kişisel kaynaklar olduğunu belirtmişlerdir. Psikolojik sağlamlığı, çalışanların değişen koşullara etkili bir şekilde uyum sağladıklarını gösteren, işle ilgili çalışmalarını kolaylaştıran bir kişisel kaynak olarak ileri sürmüşlerdir (Bakker & Demerouti, 2008, s. 210).

Örgütsel faktörler: Örgütler çalışanların tecrübe edebilmesi için oluşturulmuş karmaşık yapılar olup bununla birlikte konu çalışanların işe bağlılığı olduğunda, örgütsel düzeyde işe bağlılığın gelişmesini sağlayan temel faktörler çalışan/insan talepleri etrafında toplanmaktadır (Wollard & Shuck, 2011, s. 437). Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri ve ilerleme sağlayabilmeleri için lâzım olan imkânları temin etmek, ödüllendirme sisteminin adil olmasını sağlamak, iş yükü dağıtımını düzgün ayarlamak, meslektaşlar arası çalışmaları desteklemek, yapılan görevlerin neler olduğunu açıkça belirtmek, hizmet içi eğitim programları geliştirmek vb. etkinlikler ve güven vermek kuruluşların çalışanlarının işe bağlılıklarını sağlamak için uygulamaları gereken yöntemlerdir (Chughtai & Buckley, 2008, s. 55).

Örgütsel faktörlerin, işgörenlerin işe bağlılıklarının gelişmesinde içsel ve dışsal motivasyon kaynağı olarak etkili bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Bakker &

Demerouti, 2008, s. 219). Örgütsel faktörler, içsel motivasyon kaynakları olarak ele alındığında, işgörenlerin gelişimi ve öğrenmeleri için birtakım faktörlerle ilişkilidir. Bu faktörler: sosyal destek bireysel gelişim fırsatları, işin niteliği, liderlik ve personel güçlendirme şeklinde belirtilmektedir (Richard & Frederick, 1997, s. 547). Macey ve Schneider (2008), işin kendisinin anlamlı olması halinde işgörenin içsel motivasyona sahip olacağını belirtmiştir (Macey & Schneider, 2008, s. 5). Dışsal motivasyon kaynaklarında ise işgörenler, değişken çalışma koşullarında dahi üzerlerindeki sorumlulukları yerine getirebilmek için gerekli olan tüm çabayı göstermektedirler (Meijman & Mulder, 1998, s. 12). Bununla beraber, işgörenlere tanınan kariyer yapma fırsatları ve kuruluşun ücret ve ödüllendirme stratejileri de işe bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerdendir. Başka bir deyişle işgören, çalıştığı kurumda kendine kariyer fırsatı imkânının tanınacağına ve ücret sisteminin artış göstereceğine inanması durumunda işe bağlanması daha muhtemel olabilmektedir (Schaufeli & Salanova, 2007, s. 180).

Çalışanların performans, artan rekabet, yenilikçilik ve en önemlisi iş başarısı hususunda belirleyici bir etken olması, iş çevrelerince kabul edilmekte ve bu sebeple kurumlar yaratıcı, çalışkan, özverili, kendini yenileyip geliştiren başarılı çalışanlara sahip olma, kendine çekme ve elde tutabilme faaliyetlerine dönmekte ve çalışanının karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi adına işe bağlıklarını geliştirecek iş ortamları sağlamak için çaba sarf etmektedirler (Bakker & Schaufeli, 2008, s. 151). Bu bağlamda işe bağlılığın, pozitif örgütsel davranış kavramları arasında diğer kavramlara göre ilgi ve alâkayı daha fazla hak ettiği belirtilmektedir (Jose & Mampilly, 2014, s. 100).

5. İş Bağlılığı Geliştirme Stratejileri

Perrin (2003), işe bağlılığı arttırmanın bitmeyen bir süreç olduğunu, işe bağlılığın kişileri mutlu etmek ya da çok para ödemekle alakalı bir durum olmadığını, bu durumun insanları çekmeye ve elde tutmaya yaradığını ve bireylerin işe bağlılıklarında daha az rol oynadıklarını, işe bağlılık için gerekli olan ana unsurların ise; özerklik, güçlü bir liderlik, sorumluluk, bireyin çevresi üzerinde kontrol hissi ve kendini geliştirme imkânları gibi özellikler olduğunu belirtmiştir (Perrin, 2003, s. 17).

Storey (2007), iki şirket arasında yaptığı örnek olay incelemesinde, işe bağlılığı artırmada "sert" ve "yumuşak" yönetim anlayışları arasında ayrım yapılabileceğini öne sürmüştür (Storey, 2007, s. 238). Birinci şirket, iş yeri şartlarını iyileştiren, iş dizaynına odaklanan,

çalışanlar ile yönetim ilişkilerini destekleyen yumuşak yaklaşımı benimserken; ikinci şirket, doğrudan çalışanların performansını artırmaya odaklanmış ve zor bir yönetim yaklaşımı benimsemiştir. Yumuşak bir tutum sergilenen şirkette yüksek işe bağlılık oranları bildirilirken, sert bir tutum sergilenen şirkette çalışanların yüksek düzeyde ayrılma oranları bildirilmiştir (Jenkins & Delbridge, 2013, s. 2680-2681).

Çaprazlama veya duygusal bulaşıcılık, bir bireyden diğerine olumlu veya olumsuz deneyimlerin, duyguların aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Ekip arkadaşları arasında işe bağlılık aktarımının performansı arttıracağı düşünülmektedir (Westman, 2001, s. 733).

Örgütsel bağlılık günümüzde en fazla çalışan yüzdesine sahip z nesli için en önemli sorunlardan birisidir. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin aidiyetini artırmak için yapılması gerekenlerden bazılar şirketin imajının iyi olması, sosyal medyada yer alması, eğlenerek çalışma ortamları sunması, sosyal aktivitelerin artırılması, sosyal medya kullanımına izin verilmesi, mesleki gelişim ve zenginleştirme gibi adımlar kullanılabilir.

6. İş Bağlılığının Sonuçları

Araştırmacılar, işe bağlılığın sonuçlarının olumlu olduğu hususunda fikir birliği sağlamışlardır. Çalışanların işe bağlılığıyla iş sonuçları arasında bir ilişkinin olduğuna dair genel bir kanı bulunmakta ve bunu destekleyen araştırmalar, işe bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bunlar: yaratıcılık, güvenlik, veri araştırmacılar, işe bağlılığın sonuçlarının olumlu olduğu hususunda fikir birliği sağlamışlardır (Saks, 2006, s. 603). Çalışanların işe bağlılığıyla iş sonuçları arasında bir ilişkinin olduğuna dair genel bir kanı bulunmakta ve bunu destekleyen araştırmalar, işe bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bunlar: yaratıcılık, güvenlik, verimlilik, kâr, müşteri memnuniyeti ve sadakati olarak belirtilmektedir (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, s. 272). İşe bağlılığı anlamı üzerine çok tartışma olmasına rağmen, çok açık olan üç şey bulunmaktadır. İşe bağlılık ölçülebilir, örgüt performansıyla ilişkilendirilebilir ve yüksek seviyedeki işe bağlılığı olan çalışandan, işten ayrılmaya kadar değişebilmektedir (Gupta & Sharma, 2016, s. 48). Bakker (2011) işe bağlı çalışanların, işe bağlılığı olmayanlardan daha iyi performans göstermelerinin ardında en az dört neden belirtmektedir. Bunlardan ilki olumlu duygular yaşamaları, ikincisi sağlıklı olmaları, üçüncüsü işlerini ve kişisel kaynaklarını oluşturabilmeleri ve son olarak işe bağlılıklarını çevrelerine aktarabilmeleri

olarak ifade edilmektedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, s. 503). Kişinin işine ne kadar bağlı olduğu iş memnuniyeti ve ciro niyetleri, işten ayrılma düşünceleri ve farklı bir iş aramaya yönelik niyetler, tükenmişlik ve bağlılığın işle alakalı iki sonucunu vermektedir (Alarcon & Edwards, 2011, s. 297). Schaufeli ve Salanova (2007) işe bağlılık çalışmalarını incelemelerine dayanarak, işe bağlılığın olumlu işgören yaklaşımları, proaktif iş davranışları, işgörenlerin psikolojik refah seviyeleri ve artan bireysel iş ve örgütsel performansları ile bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır. İşe bağlılık, çalışanları daha çok çalışmaya sevk etmekle değil, daha etkili çalışacakları imkânları sağlamakla ilgilidir ve çalışanların başarılarını takdir etmekle ilgilidir (Schaufeli & Salanova, 2007, s. 181-182). Araştırmalar, işe bağlılığın sağlık üzerinde pozitif etkilere, işe ve kuruluşa karşı pozitif duygulara sebep olabileceğini göstermiştir ((Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007, s. 149); (Rothbard, 2001, s. 659). Luthans ve Peterson'nın (2002) çalışmalarında, çalışanların bilişsel ve duygusal olarak işe bağlılıklarının, psikolojik uyarılma deneyimi ve başarı tecrübesi ile yöneticilerinin öz-yeterliliklerini artırdığını ve bunun karşılığında ise yöneticilerin öz yeterliliklerinin çalışanların gelişimine yol açtığını ortaya koymuştur(Luthans & Peterson, Employee engagement and manager self-efficacy, 2002, s. 381-382). İşe bağlılık ve özyeterlilik birbiri üstünde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu durum da daha iyi bir kurumsal performansa yol açmaktadır. Özyeterlilik, kâr, müşteri memnuniyeti ve sadakati olarak belirtilmektedir (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, s. 271). İşe bağlılığının anlamı üzerine çok tartışma olmasına rağmen, çok açık olan üç şey bulunmaktadır. İşe bağlılık ölçülebilir, örgüt performansıyla ilişkilendirilebilir ve yüksek seviyedeki işe bağlılığı olan çalışandan, işten ayrılmaya kadar değişebilmektedir (Gupta & Sharma, 2016, s. 52-53). Bakker(2011) işe bağlı çalışanların, işe bağlılığı olmayanlardan daha iyi performans göstermelerinin ardında en az dört neden belirtmektedir. Bunlardan ilki olumlu duygular yaşamaları, ikincisi sağlıklı olmaları, üçüncüsü işlerini ve kişisel kaynaklarını oluşturabilmeleri ve son olarak iş bağlılıklarını çevrelerine aktarabilmeleri olarak ifade edilmektedir (Bakker A. B., 2011, s. 269). Kişinin işine ne kadar bağlı olduğu iş memnuniyeti ve ciro niyetleri, işten ayrılma düşünceleri ve farklı bir iş aramaya yönelik niyetler, tükenmişlik ve bağlılığın işle alakalı iki sonucunu vermektedir (Alarcon, Edwards, & Menke, 2011, s. 220).

Schaufeli ve Salanova (2007) işe bağlılık çalışmalarını incelemelerine dayanarak, işe bağlılığın olumlu işgören yaklaşımları, proaktif iş davranışları, işgörenlerin psikolojik refah seviyeleri ve artan bireysel iş ve örgütsel performansları ile bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır. İşe bağlılık, çalışanları daha çok çalışmaya sevk etmekle değil, daha etkili çalışacakları imkânları sağlamakla ilgilidir ve çalışanların başarılarını takdir etmekle ilgilidir (Schaufeli & Salanova, 2007, s. 190).

Araştırmalar, işe bağlılığın sağlık üzerinde pozitif etkilere, işe ve kuruluşa karşı pozitif duygulara sebep olabileceğini göstermiştir (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007, s. 159); (Rothbard, 2001, s. 680). Luthans ve Peterson'nın (2002) çalışmalarında, çalışanların bilişsel ve duygusal olarak işe bağlılıklarının, psikolojik uyarılma deneyimi ve başarı tecrübesi ile yöneticilerinin özyeterliliklerini artırdığını ve bunun karşılığında ise yöneticilerin öz yeterliliklerinin çalışanlarının gelişimine yol açtığını ortaya koymuştur. İşe bağlılık ve özyeterlilik birbiri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu durum da daha iyi bir kurumsal performansa yol açmaktadır (Luthans & Peterson, 2002, s. 383).

C. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramına yer verilmiştir. Kavramsal inceleme ile birlikte iş tatmininin alan yazındaki yeri ve önemine değinilmiş, iş tatmininin yararları açıklanmıştır. Ayrıca iş tatminini etkileyen faktörler belirtilerek, iş tatmini yaşamanın alt boyutları ile sonuçları ifade edilmiştir.

1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini kavramı çalışma hayatında iş yapan kişinin işi ve işle ilgili koşullardan hoşnut olup olmaması olarak tanımlanmıştır (Racapova, 2019, s. 612). İş tatmini ile ilgili başlıca dört öge bulunmaktadır. Bunlar; motivasyon, işin cazibesi, çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve moral olarak sıralanır (Taşlıyan, 2007, s. 186).

Araştırmacılar iş tatmini doğrultusunda farklı tanımlar yapmışlardır. Kamfer (1989); bireyin, içinde bulunduğu role yönelik olumlu yönelimi olarak tanımlar. Aynı zamanda bir çalışanın genel olarak yaptığı işten duyduğu memnuniyet ve mutluluğun derecesi olarak da tanımlamaktadır (Kamfer, 1989, s. 14). McPhee ve Townsend (1992) ise iş tatminini bir kişinin psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına uyan işini yerine getirmesi

nedeniyle iş memnuniyetini, memnun edici bir duygusal durum olarak tanımlamışlardır (McPhee & Townsend, 1992, s. 118).

Srivastava (2013)'e göre iş tatmini, bir çalışanın işine karşı sahip olduğu olumlu/olumsuz duyguları ifade eder. Bir kuruluşun çalışanları memnuniyet/memnuniyetsizlik değerleri açısından duygularını ifade ederler (Srivastava, 2013, s. 160). Çalışanların memnuniyetini Begley ve Czajka (1993) bir çalışanın aldığı maaşla olumlu bağlantılı olduğu belirlenen "ödeme memnuniyeti" gibi kendine özgü özellikleri ile birlikte çalışanın memnuniyetini belirleyen önemli faktörler aracılığıyla ölçüldüğü belirtmiştir. İş tatmininin pozitif değerler, iş performansı, tükenmişlik düzeyi, çalışanların motivasyonu, düşük devamsızlık ve çalışan cirosu ile korelasyonu olduğunu ifade etmiştir (Begley & Czajka, 1993, s. 552).

Robbinsve Judge iş tatminini, yapılmakta olan işin özelliklerinin değerlendirilmesi neticesinde iş ile ilgili ortaya çıkan olumlu duygular olarak tanımlamışlardır(Robbins & Judge, 2015, s. 117). Özkalp(2013) iş tatminini, bireyin işine yönelik geliştirmiş olduğu tutum olarak tanımlamış ve bu tutumların olumlu olması ile çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek, tutumlarının olumsuz olmasıyla tatmin düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmiştir (Özkalp, 2013, s. 57-58).

Nihai olarak iş tatmini çalışanların hayatı için öneme sahip olduğu apaçık bir durumdur. İş tatmininin meydana gelmesi neticesinde üç farklı durum ortaya çıkmaktadır. İlk durum iş tatmini negatif olan çalışan, işten ve işyerinden uzaklaşmaktadır, çalıştığı yerden ayrılma fırsatları kollamaktadır. İkinci durum iş tatmini pozitif olan çalışana yöneliktir. Bu durumda çalışan mutlu ve huzurludur. Bu doğrultuda sağlıklı bir hayat sürmektedir. Üçüncü durum ise iş tatminine ulaşmış olan çalışan, bu memnuniyetini çalıştığı yerde, toplumsal yaşantısında ve aile yaşantısında sürdürmektedir (Jafarova & Sağlam, 2018, s. 64).

2. İş Tatmininin Önemi

Saari ve Judge (2004) genel olarak çalışanların tutumları arasındaki bilimsel araştırmalar ve özellikle çalışanların tutumu arasındaki üç temel boşluğun tanımlanmasını amaçladıkları çalışmalarında; iş tatmini, çalışanların tutumlarının nedenleri, olumlu ya da olumsuz işlerin sonuçları memnuniyeti ve çalışanların tutumlarının nasıl ölçüleceği ve etkileneceği şeklinde üç madde halinde tanımlamışlardır. Uygulayıcılara bilgi alanındaki

boşlukların nasıl kapatılacağı ve gerçekleşen uygulamaların değerlendirilmesi konusunda önerilerde bulunarak, bu konuda gelecekteki araştırmaların muhtemelen kişisel özelliklerin daha iyi anlaşılması, duyguların başarılması, iş tatmini tanımlanmasında ve çalışanların tutumlarının organizasyonel performansı nasıl etkilediğine odaklanılması gerekliliğini belirtmişlerdir (Saari & Judge, 2004, s. 395).

İş tatmini, bir bireyin işiyle ilgili ne kadar bilgiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Geçmiş yıllardan günümüze nispeten yeni bir kavram olan iş tatmini, bireyin iş tatmin düzeyini etkileyebilen birçok etkeni barındırmaktadır. Bu etkenlerden bazıları; ücret ve faydaların seviyesini, bir şirketteki tanıtım sisteminin algılanan adaletini, çalışma koşullarının kalitesini, liderliği ve sosyal ilişkileri, işin kendisini (ilgili görevlerin çeşitliliği, işin yarattığı ilgi ve zorluk ile iş tanımının/gerekliliklerinin açıklığını) içermektedir. İşlerinde mutlu olan insanlar, işlerinden memnun olduklarını ifade etmektedirler. İş tatmini, açıkça bağlantılı olmasına rağmen motivasyonla tamamen aynı kavram değildir. İş tasarımı, iş tatmini ve performans yöntemleri arasında iş rotasyonu, iş büyütme ve iş zenginleştirme sayılabilir. Kişi ve örgüt ihtiyaçlarının en iyi biçimde karşılanması için iş niteliklerini belirleme süreci, iş rotasyonunu içeren iş tatmini ve performansını, iş büyütme ve iş zenginleştirme durumlarını arttırmayı hedeflemektedir. Tatmin üzerindeki diğer etkenler, yönetim kültürü ve stili, personelin katılımı, yetkilendirme ve bağımsız çalışma gruplarıdır (Parvin & Kabir, 2011, s. 113).

İşte istikrar sağlayan bireyler, düşük iş memnuniyeti sunan organizasyonlarda performans gösteren profesyonel organizasyonlara kıyasla iyi maaşlar almaktadırlar. Böylece hem kariyer ilerlemesini sağlarken hem de organizasyonunun sürekli büyümesinde katkıda bulunmaktadır. İş memnuniyeti ile iş sadakatini birlikte teşkil edebilme şansına sahip organizasyonlarda çalışanlar verilen görevleri yerine getirme konusunda yüksek kararlılık göstermektedirler (Aziri, 2011, s. 82).

Çalışanların sadakat duygusu arttıktan sonra organizasyonlar için daha iyi sonuçlar alınabilmektedir. Çalışanlara daha fazla öğrenme ve kendilerini geliştirme imkânı sunan organizasyonlar, öncekinden daha yüksek kar getirisi elde edebilmektedirler. Personeli olabildiğince uzun süre tutabilmek, çalışan ile çalıştığı organizasyonel ortam arasındaki ilişkileri güçlendirme ve gelişmeye yöneltme amacıyla bireylerin çabaları ile mümkün olabilmektedir. Şirketlerin ve kurumların uzmanlık ve beşeri sermaye yeterlilikleri olan çalışanlarını koruyabilmek ve diğer kurumlara gitmelerini önlemek için kurum

çalışanlarını, finansal getirilere bakılmaksızın, krizlerde desteklemelidir (Aziri, 2011, s. 87).

Baysal (2005)'a göre kurumlarda iş tatmininin öneminin nedenleri temel olarak iki başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar ekonomik ve örgütsel gelişimdir (Can Baysal, 1997, s. 30).

Ekonomik Gelişim: Toplumların ekonomik ilerlemeleriyle doğru orantılı olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle toplumun beklentileri de değişmiştir.

Örgütsel Gelişim: Toplumsal ilerlemeye ek olarak örgütsel gelişim de mevcuttur. İşletmelerin mevcuttaki çalışma şekilleri ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Performansı iyileştirme isteği ile başlayan ilgileniş kısa sürede sosyal sorumluluğa evrilmiştir.

3. İş Tatmininin Avantajları

İş yerlerinde çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan iş tatmininin yararlarını yönetici, çalışan ve örgüt olmak üzere 3 grupta incelenebilir. İş tatmininin etkileri ve sonuçları çalışandan çalışana değişmektedir. Farklı bir ifadeyle bireysel özelliklere sahip olan çalışanların, çalışma sürecinde işten tatmin olma durumu farklılık göstermektedir. Bireyler hayatlarının belirli bir döneminde günlük yaşamlarını daha çok iş yerlerinde geçirmekteler bu nedenle çalışanların iş yerlerinde tatmin olma durumu iş hayatını etkilediği kadar sağlık durumunu da pozitif ve negatif şekilde etkilemektedir. İş tatminin fazla olduğu durumda çalışanın iş yerine bağlılığı artarken iş tatmininin düşük olması çalışanın işten soğumasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002, s. 7).

Çalışanların iş yerlerinde tatmin olmasıyla örgüte yapacakları katkı bu yönde artacaktır. Günümüzde rekabetin artmasıyla iş yerlerinde mal ve hizmet kalitesinin fazla olmasına ve bunların müşteri memnuniyeti sağlaması önemli bir konu olmuştur. Bu safhada örgütler sadece dış müşterilerle değil iç müşteriler olan örgüt çalışanlarına da memnuniyet sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Sadece dış müşterilerin önemsenmesi onlara yönelik planlar yapılması iç müşterilerin yani çalışanların ihmal edilmesine yol açarak çalışanlar arasında tatminsizliğe neden olabilmektedir. Örgütlerin istenilen hedeflere ulaşması ancak örgütü oluşturan tüm birimlerin birbiriyle uyum içinde

çalışmasıyla gerçekleşmektedir. Bölümler arasında iyi bir koordinasyon sağlama ve bu doğrultuda çalışanların yönlendirilmesi yöneticilerin başarısına ve verimli çalışmasına bağlı olmaktadır. İş ve işyeri ile ilgili istenilen başarıların gerçekleştirilmesi yöneticilerin tatmin seviyesini ve performansını olumlu etkilemektedir. Çalışanların ve yöneticilerin tatmin oluşu örgüte olumlu katkı sağlamaktadır (Eroğluer, 2011, s. 123-124).

4. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu kapsamda öne çıkan boyutlar bireylerin kişisel becerileri ile işe uygunluk ve iş ortamındaki ihtiyaçların birbiriyle uyumu önemli görülmektedir. Yine yapılan araştırmalarda iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki önemli alt boyutunun olduğu belirtilmektedir (Kalkkızoğlu, 2018, s. 37).

İçsel tatmin: çalışanların yapmakta oldukları işleri yerine getirirken yaşadıkları memnuniyet derecesi kişisel tatmin olarak ifade edilmektedir. Bu durum çalışanların iç kaynaklı değişkenlerinden meydana gelmektedir (İspir, 2019). Bireylerin becerileri, becerilerini kullanma durumları, yapmakta oldukları görevlerin önem derecesi, bağımsızlıkları, sorumluluk ve başarıları, işin istikrarlı olması ve sosyal statü gibi durumlar, çalışanların duygularını etkilemekte ve bu da içsel tatmini ortaya çıkarmaktadır (Chiu & Chen, 2005, s. 532).

Dışsal Tatmin: Çalışanların işlerini yerine getirirken ya da getirdikten sonra ortaya çıkan sonuçlardan tatmin olma düzeyini ifade etmektedir. Genellikle bu durum örgütün fiziksel boyutları ya da maaş ve statü gibi faydalarla ifade edilir. Çalışma ortamında çalışanlar arası ilişkiler, çalışma şartları, örgütün hiyerarşik yapısı, alınan ücretler, örgüt içi sürdürülen politikalar bireyi dışarıdan etkileyen faktörlerdendir (Kosovalı, 2017, s. 47).

Özetle, iş tatmininin bir bireyin kendi işinden ne kadar memnun kaldığını ve aynı zamanda bir işten hoşlandığını, iyi iş yaptığını ve birinin çabaları için uygun şekilde ödüllendirildiğini ortaya koymaktadır (Yılmaz S. , 2013, s. 24).

5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini üzerinde en etkili olan faktörler işin doğrudan kendisi ile ilgili olan faktörlerdir. Çalışanlar öncelikli olarak onlardan beklenenlerin ve ulaşmaları gereken hedeflerin açıkça tanımlanmış olduğu işlerde çalışmayı arzu ederler. İş tanımının net ve rolünün belirlenmiş olması çalışanın yapacağı işi ne boyutta anladığını göstererek tatminini

arttırır. Rol çatışması ve belirsizliğin olduğu durumlar ise iş tatminsizliğine yol açabilir. İşin işgörene sağladığı başarı ve tanınma fırsatları, maddi ve manevi ödüller, ücret tatmini etkileyen diğer iş özelliklerindendir (Robbins & Judge, 2015, s. 80).

Firmalar çalıştırdıkları bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırmak adına iş tatminine ehemmiyet vermelidir ve bunu sağlamak için bir takım yöntemlere başvurmalıdırlar (Eraslan, Kaya, & Altındağ, 2018, s. 917). Çalışanların iş doyumunun yüksek olması adına başvurulan örgütsel bağlılık ve iş tatmini öğeleri çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Yapılan incelemelerde iş tatminini etkileyen faktörler temel olarak iki başlık altında sıralanmaktadır (Özpehlivan, 2018, s. 20-21). Bunlar bireysel ve örgütsel faktörler olarak ifade edilebilir.

Bireysel faktörler: İş tatminini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, kıdem, statü, eğitim düzeyi, medeni durum ve kişilik özellikleri olarak sıralanabilir.

Yaş: Çalışanın yaşı, verdiği kararlar ve davranışları üzerinde etkilidir. Bu sebeple çalışanın işle ilgili düşüncelerinde farklılıklar göstermesinde, yaş bireysel faktörlerden biridir (Okpara, 2006, s. 50). Glenn ve arkadaşlarının, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçtükleri araştırmaya göre; yaşı daha küçük olan işgörenlerin, iş tatmin düzeyleri yaşı büyük olanlara göre daha düşüktür. Çünkü genç işgörenlerin eğitim seviyelerinin yükselmesiyle işten beklentileri artarak iş tatminlerinin azaldığı ortaya konulmuştur (Glenn, Taylor, & Weaver, 1977, s. 190).

Cinsiyet: Literatürde cinsiyetin, çalışanın işe karşı tutumunda etkili olan faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Aynı iş kolunda çalışan kadınların iş tatminleri erkeklerden daha yüksektir. Ancak burada kadın işgörenlerin aile içindeki rollerine daha çok önem vermeleri, iş hayatında beklenti düzeylerinin daha az ve iş tatmin düzeylerinin daha fazla olmasında etkili olmaktadır (Spector, 1997, s. 26).

Kıdem: Kimi araştırmalarda mesleki kıdem ile iş doyumunun doğru orantılı olduğu, kimilerinde ise ters orantılı olduğu görülmektedir. İş yaşamında yeni olan işgörenlerin diğer çalışanlara göre daha fazla işten doyum sağladığını araştırmalar göstermektedir. Örgüt tarafından yeni işgörenin becerilerinin ve yeteneklerinin gelişimi için sağlanan destek ve teşvik ile işler işgörene daha çekici ve ilginç görünebilmektedir. İşte çalışma süresi artıkça, çalışanın işte ilerlemesi ilk günlerdeki gibi olmayacağından iş tatmini azalmaya başlamaktadır (Orhan, 2013, s. 29).

Statü: Çalışanın örgütteki mevcut konumunu, mesleğinin getirdiği itibarı, idarecinin hangi yönetim düzeyinde olduğu gibi özellikleri barındıran statü, içeriği zengin bir kavramdır. Literatüre göre statü ile iş tatmini arasında kuvvetli bir bağlantının varlığı mevcuttur (Uyargil, 1988, s. 26).

Statü ve iş tatmini ilişkisini çalışanın toplumda bilinirliği yüksek olan bir işyerinde çalışıyor olması da etkilemektedir. Çalışan bu durumdan haz alırken, işinden duyduğu tatmin de artacaktır (Subulan, 2015, s. 62). Ancak işgörenin statü ve sorumluluğunun artmasıyla birlikte iş stresi artacağından, bu durum iş tatmininin de düşmesine neden olabilir (Tutar, 2016, s. 64).

Eğitim Düzeyi: Eğitimin iş tatmini üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. İyi koşullarda iş bulmak eğitim seviyesi yüksek olanlar için daha kolaydır. Bu durumun tam tersi olarak, çalışanlar eğitim seviyeleri arttıkça beklentilerini karşılayan işi bulamadıklarında iş tatminsizliği yaşarlar. Bu sebeple eğitim seviyesi daha yüksek çalışanların işle ilgili beklentileri karşılandığında tatmin düzeylerinin düşük öğrenimli çalışmalara göre daha fazla olduğu söylenebilir (Yıldızhan, 2011, s. 43).

Medeni Durum: Örgütsel davranış ile ilgili yapılan araştırmalardan biri de medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aittir. Evlilik çeşitli sorumluluklar getirmesi sebebiyle iş tatminini düşürdüğü tespit edilmiştir. Öte yandan evliliğin bireyi zihinsel rahatlığa kavuşturması açısından bireyin iş tatminini oluşturmasına ve işine daha sorumlu yaklaşmasına olumlu katkı sağladığı da tespit edilmiştir. Genel olarak, göreceli olan bu durum sorumluluk açısından ele alındığında çoğunlukla bireyin düzenli bir hayat sağlayarak, iş tatmin düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Tutar, 2016, s. 63).

Kişilik Özellikleri: İş tatminini etkileyen diğer önemli faktör bireylerin kişilik özellikleridir. "Kişilik; bireyin düşünce, duygu ve davranışlarının yansımasıdır. Bireyin kişiliğinin belirlenmesinde biyolojik, sosyal ve kültürel faktörler etkilidir (Subulan, 2015, s. 74).

Çalışanın kişiliği, işinden beklentilerini etkilemektedir. Buna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin önemlilerinden birinin de, işgörenin kişiliği olduğu kabul edilmektedir. Böyle bir durumda, işgören kendi kişiliğine uyan işlerde tatminini sağlar ve mutlu olur (Yıldızhan, 2011, s. 18).

Çalışanların içinde bulundukları duygusal durumları bazı bilgi ve gerçekleri, görmezden gelmelerine sebep olabilir. Örneğin, ücret artışlarının belli bir seviyede kalması durumu işveren tarafından gerekçeleriyle açıklanmasına rağmen, duygusal açıdan üzgün veya hayal kırıklığına uğramış bir işgören, açıklamaları görmezden gelebilir (Çakır, 2006, s. 64).

Örgütsel Faktörler: İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları, iş stresi ve kariyer fırsatları olarak sıralanabilir.

Ücret: Bireyin asgari yaşam standardına denk gelen bir gelire ihtiyacı vardır. Ücret işgörenin iyilik hali ve yaşam kalitesinde önemli bir belirleyici olduğu kadar, iş tatmini üzerinde de oldukça etkilidir (Tınar, ve diğerleri, 2013, s. 34-35).

İş tatminine etki eden faktörler arasında ücretin önem sırası, araştırmanın yapıldığı ülke, toplum, işletmeye göre farklılık arz eder. Batı ülkelerinde işgörenlerin ücret düzeyleri ve adaletindeki gelişmeye rağmen, ücretin yetersiz ve adaletsiz olduğu ülkelerde, hala ücretin tatmin sağlamada en önemli araç kabul edilmesi söz konusudur (Aykaç, 2010, s. 72).

İşin Niteliği: İşgörenin yaşamdan keyif alıp, mutlu olmasında çalıştığı ortamı değerli bulması, yaptığı işin beklentilerini karşılaması ve kendisini geliştirici bulması iş tatmini açısından oldukça etkilidir (Keser, 2006, s. 105).

Sıkıcı ve basit bir iş yapan bir işgören gönülsüz çalışmaktadır. Yapılan işle işgören arasındaki uyumsuzluğun varlığı, işgöreni işinden uzaklaştırmaktadır. İş tatminsizliği karşısında işgörenler ya işe ilgisiz kalmakta ya da işten ayrılmaktadırlar. Oysa işin niteliği, işgörenin değerleri ile uyuştuğunda, görev alanları arttığında ve sorumluluk alması mümkün kılındığında, işgörenin iş tatmini de artacaktır (Aykaç, 2010, s. 26).

Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları; sıcaklık, rutubet, ışıklandırma, havalandırma, gürültü, iş yerinin temizliği, iş için gerekli alet/ teçhizat gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılayacak çalışma ortamı ile ilgili unsurları ifade eder. Bu unsurlar oluşacak iyi çalışma şartları için işgörenlere fiziksel rahatlık sağlayacağından onlar tarafından arzulanacak ve iş tatminlerini etkileyecektir (Öztekin, 2008, s. 24).

Yönetim Politikaları: İşgörenin işyerindeki tatminini etkileyen bir diğer unsur da yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkidir. İçe dönük ve girişken olmayan çalışanlarda,

yöneticilere önemli roller düşmektedir. Çalışanı ile mesafeli bir ilişki kuran yönetici, içine kapanık işgöreni anlamakta zorluk çekecek ve işgörende ihtiyacı olduğunda yöneticisine ulaşamayacaktır. Gerek otoriter, gerek mesafeli yaklaşım, işgöreni yöneticisinden uzaklaştıracaktır (Tınar, ve diğerleri, 2013, s. 97).

İş Stresi: Aşırı stres iş tatminsizliğine yol açan önemli bir faktördür. İş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır. İşgörenin dış çevresinde, ailesi ve arkadaşlarıyla yaşadığı stres daha sonra işine yansır. Örgütlerdeki fiziksel çevre faktörlerine, gürültü, ısı, titreşim, aydınlatma ve havalandırma gibi faktörler örnek verilebilir. Örgütsel faktörlere, aşırı iş yükü, monotonluk ve bireyin yeteneğini aşan işler örnek verilirken kişilik yapısı, algılama farklılıkları, aile ve ekonomik sorunlar bireysel faktörlere örnektir (Tutar, 2016, s. 62).

Kariyer Fırsatları. Bireyin çalıştığı örgütte, kariyer fırsatlarına sahip olması oldukça önemlidir. Kariyer, hiyerarşide hep yukarı doğru giden bir yol ve kazanım olarak ele alınmaktadır. Kariyer fırsatları, bir iş değiştirme gerekçesi de olabilmektedir. Çalıştığı işyerinde işgören, kariyer fırsatlarının iyi olmadığını düşünüyorsa, başka bir işyerine geçebilecektir. Bunun işgören açısından bilinmesi de iş tatmini açısından önemli olacaktır (Öztekin, 2008, s. 24).

6. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminin sonuçları, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlık durumlarının yanı sıra işletmenin çalışma ortamı bakımından verimliliği, huzuru, ekonomik gelişme durumu, sosyal israf ve tasarruf algılayışını etkilemesi bakımından nispeten önem taşımaktadır. Modern yönetim anlayışı çerçevesinde işletmelerin başarı durumu ve performansı yalnızca karlılık, pazar payı ve vergiler gibi maddi verileri içeren değişkenlerden oluşmamaktadır. İnsan faktörü de bu değişkenler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu bakımdan iş tatmini örgütlerin öncelikle sosyal sorumluluk ve etik çerçevede önemsemesi gereken bir gereklilik olmalıdır. İş tatminini örgütsel bakımdan imkan sunduğu yararlar, personellerin görevlerine bağlanması, işyerinde bütünleşme ve yüksek moral sağlanması şeklinde belirtilmektedir (Kaplan, 2011, s. 132).

Bireyin çalıştığı işi, iş çevresini ve çalıştığı ortamdaki koşullarını değerlendirerek verdiği duygusal tepki şeklinde açıklanan iş tatmini olumlu ya da olumsuz sonuçlarına göre işgörenin örgüt içerisindeki davranışlarını, performansını ve verimliliğini etkilemektedir. Bireyin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını, işletmenin verimliliğini ve toplumun gelişmesini etkileyecek nitelikte olan iş tatmininin olumlu ve olumsuz olması sonucunda ortaya çıkan etkiler görülmektedir (Pekerşen, 2015, s. 60).

Kişinin birçok davranışını etkileyen iş tatminin sağlanabildiği durumlarda işgörenler psikolojik ve fiziksel bakımdan daha sağlıklı olmaktadır. Görevlerine daha çabuk adapte olabilirler ve en az derecede iş kazasına maruz kalırlar. Bunlarla birlikte çalışma arkadaşları ile yardımlaşma ve iş birliğinde bulunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koyarlar. İş tatmini yaşayan kişilerin, tatminsizlik yaşayan kişilere göre daha verimli olduğu görülmektedir. Fakat bu durum oldukça karmaşık bir şekilde gerçekleşmektedir. Çalışan gösterdiği performans sonucu istediği içsel (bireyin zor bir işi başarması durumunda aldığı haz) ve dışsal (ücret, terfi ve statü sembolleri) ödüllere ulaşabildiği durumlarda yüksek seviyede iş tatmini yaşamaktadır (Başar, 2017, s. 97).

İş tatminine ulaşamayan bireyler ise olumsuz duygular ortaya çıkararak fiziksel, ruhsal ve sosyal problemlere sebep olmaktadır. Bu durumda çalışanlar sürekli olarak iş değiştirme, işten soğuma, işten ayrılma gibi tükenmişlik ve iş doyumsuzluğu belirtileri gösterebilmektedir. İş tatmini algısı ile örgütsel bağlılık, performans, verimlilik, arasında pozitif; işe yabancılaşma, devamsızlık istifa gibi değişkenlerle negatif anlamda ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır (Ocak, Güler, & Basım, 2016, s. 117).

Araştırmalara göre verimlilik ve iş tatmini arasında önemli bir bağlantı bulunmamıştır. Örneğin, kapsamlı ve tekrarlanan çalışma analizleri, üretkenlik ve korelasyon arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Her ne kadar memnun çalışanlar, her zaman en iyi üreticiler olmayabilirse de; iş tatmini ile olumlu bağları olan birkaç ılımlı değişken bulunmaktadır. İnsanlara ödül almaları durumunda, kendilerini eşit hissettirir, bu da onları tatmin edecek ve ayrıca en yüksek performansla sonuçlanır. Son zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre, memnuniyet, temelde bireylerin daha iyi performanslarını geliştirmelerine yol açmamaktadır; bunun yerine örgütsel, kurumsal ve departman gelişimine yol açar. Sonuç olarak, performansın memnuniyete yol açıp açmadığına veya tam tersine yönelik önemli tartışmalar vardır (Steel, Schmidt, Bosco, & Uggerslev, 2019, s. 223).

Luthans ve Youssef (2004) bugünün küresel ekonomisinde insan kaynağının sürdürülebilir bir rekabet avantajı olma konusunda kritik bir öneme sahip olduğunun göz ardı edildiğini öne sürerek, günümüz organizasyonlarının yaklaşık sekizde birinin insan kaynaklarına sadece sözde önem verdiğini ve geliştirilip yönetilebilecek bir sermaye yatırımı olarak gördüğünü ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda insan kaynağının ve insan odaklı girişimlerin uzun vadeli performans ve rekabet avantajı üzerindeki doğrudan etkisini değerlendirdikleri bu çalışma ile algılanan zorluklara yardımcı olabileceklerini öne sürmüşlerdir (Luthans & Youssef. , 2004, s. 148).

Jung ve Yoon (2015) lüks otellerde görev alan personel pozitif psikolojik sermayesi (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık), örgütsel bağlılık tutumu ve iş tatmini arasındaki ilişkilere açıklama getirmeyi amaçladıkları çalışmalarında ayrıca iş tatminin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini de incelemeyi amaçlamışlardır. Değişim hızı arttıkça küresel rekabet çağında, şirketlerin rekabet şartlarına ne kadar iyi adapte olduklarına bağlı olduğunu ve değişime esnek cevap verebilmek için, maddi olmayan kaynakların nasıl kullanılacağını bilmenin çok önemli olduğunu vurgulayarak elde ettikleri bulgular sonucunda çalışanların pozitif psikolojik sermaye arasındaki umut ve iyimserliğin iş tatminini önemli ölçüde etkilediğini; umutları ve dayanıklılıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve çalışanların memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Jung & Yoon, 2015, s. 1141).

Çalışanın iş tatmini sağlanamazsa, söz konusu örgütlerde işgücü devir oranı yüksek olacak ve bu kurumların yaşamlarının sürdürülebilir olduğu tartışılacaktır. İş tatmini yüksek olan işgörenler, kişisel açıdan mutlu olacaklar ve bu onların aile yaşamlarını ve bir döngü içerisinde iş yaşamlarını da daha olumlu yönde etkileyecektir. Bunun neticesinde işgörenler örgütsel bağlılık duyabilecekler, işgücü devir oranları ve devamsızlıklar azalacak, verim yükselecek ve bireyin iş ile uyumu bağlamında işgörenin örgüte karşı bir bağlılık hissi geliştirmesi sağlanacaktır (Yücel, 2012, s. 14).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki en çok tartışılan konulardan biridir. Performans ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda, performansın mı iş tatmini artırdığı, yoksa iş tatminin mi performansı artırdığı konusu tartışılmaktadır. Yüksek performans sergileyen çalışanın daha fazla tatmin sağlayacağını söyleyenler; bu çalışanın daha fazla ücret alacağını, daha fazla takdir göreceğini ve daha fazla tanınıp daha hızlı

terfi alacağını bununda tatmine neden olacağını söylemektedirler. İş tatminin performansı artırdığını söyleyenler; iş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük çalışanlara kıyasla, işlerini severek ve daha iyi çalışarak yaptığı için doğal olarak daha iyi performans sergileyeceklerini vurgulamaktadırlar (Öztürk & Şahbudak, 2015, s. 495).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütün bir parçası gibi görmesi, örgütte kalmayı istemesi ve örgütün amaçlarıyla değerlerini benimseyerek bunlara bağlanmasıyla oluşan örgütle çalışanı arasındaki bağ olarak ifade edilmektedir. Her çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlar ise farklıdır. Örneğin: Alt kademe çalışan kişilerin bağlılık seviyesine etki eden unsurlar, çalışanın yaşı, medeni durumu, eğitimi gibi şahsi unsurlarken; üst düzeyde çalışan kişilerin bağlılık seviyesini etkileyen unsur, işinin özelliği ve önemidir (Tekingündüz, Seçkin, Yaman, Türk, & Aslan, 2016, s. 1676).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlardır (Köse, Kartal, & Kayalı, 2003, s. 4). Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımlarının ilerisinde, çalışanın önceden belirlenmiş görevleri aşan ve çalışanın kendi isteğine bağlı olarak gönüllü sergilediği davranışlar olarak ifade edilmektedir (Sezgin, 2005, s. 319).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün ödül sistemiyle bağlantılı olmaksızın çalışanın sergilediği, çalışanın iş ve görev tanımda yer almayan, kendisinden beklenenin dışında, kendisinden beklenenden fazlasını ortaya koyduğu, net bir şekilde sınırlandırılamayan, yerine getirilmediğinde cezası olmayan, örgütün işleyişinin etkin bir biçimde yürütülmesine destek olan ve sonuçları itibariyle de çalışana ve örgüte olumlu fayda sağlayan davranışlardır (Karaman & Aylan, 2009, s. 36). Örneğin, bir çalışan kendiliğinden (kendisinden herhangi bir davranış beklenmediği halde), mesai bitiminden sonra uzun bir müddet işyerinde kalarak yaptığı işi bitirmeye çalışıyorsa veya kendi resmi iş tanımında yer almadığı halde, işini yapmakta güçlük çeken bir arkadaşına yardımda bulunuyorsa, bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir (Sezgin, 2005, s. 320).

III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, ana kütlesi, örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

A. ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZLER

1. Araştırmanın Amacı

Çalışma kapsamında lojistik işletmelerinde dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca iş bağlılığı ve iş tatmini arasında demografik özelliklere göre farklılaşmanın var olup olmadığı da çalışmanın bir diğer amacıdır.

2. Hipotezler

Çalışmanın amacına ulaşması ve sonuçların bilimsel olarak tespit edilmesi için gerekli olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin iş bağlılığı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Dış kaynak kullanımı dışında istihdam edilen personellerin iş bağlılığı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin yaşlarına göre iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin yaşlarına göre iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H7: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin cinsiyetlerine göre iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H8: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin cinsiyetlerine göre iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H9: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin kıdemlerine göre aralarında iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H10: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin kıdemlerine göre aralarında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H11: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H12: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında kurulan hipotezler incelenerek hipotezlere yönelik elde edilen veriler bulgular bölümünde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma kapsamında ana kütle, örneklem, örneklem büyüklüğü, örneklem birimi ve anketlerin örnekleme uygulaması ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

1. Ana Kütle

İncelenen konu doğrultusunda araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan personeller oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın uygulama dönemi olan Ağustos 2020 itibariyle ulaştırma ve depolama hizmetleri kapsamında Türkiye genelinde istihdam edilen çalışan sayısı 1.198.000 kişidir.

2. Örneklem Büyüklüğü

Tez çalışması kapsamında ana kütlenin etkin şekilde temsil edilmesi için örneklem büyüklüğünün tespiti oldukça önemlidir. Bu durumda evreni temsil edecek örneklemin büyüklüğünün tespit edilmesi gerekir. Yeterli büyüklükte olmayan örneklem sonucunda örnekleme hatası meydana gelir. Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar katılımcı kapsayan örneklemdir (Balcı, 2001, s. 27).

Örneklem büyüklüğünü saptamak için

$$n = \frac{N.\sigma^2.Z\alpha}{(N-1).d^2}$$

formülü kullanılabilir. Burada;

n: Örneklem büyüklüğü

N: Ana kütle sayısı,

Z_α : α= Önem Seviyesi (1-Güven seviyesi)

d= Örneklem hatası

σ= Evren standart sapmasıdır(Özdamar, 2003, s. 54).

Buna göre çalışmanın toplam evreni 1.198.000 bin kişi olmak üzere %5 önem seviyesinde ve %5 hata payıyla n=384 kişi olarak bulunur. Çalışma kapsamında 400 kişiye anket uygulanmıştır. Bu durumda n=400 için %95 güven seviyesinde %4,9 hata payı ile analizler yapılmıştır.

C. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada iki ayrı ölçek kullanılarak bu ölçeklere ek olarak kişisel bilgi formu eklenerek anket formu oluşturulmuştur. Tüm anketin cevaplama süresi yaklaşık 15 dakika sürmektedir.

1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada kullanılan kişisel bilgi formu araştırma kapsamında lojistik çalışanlara ait yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olmadıklarına yönelik sorular yöneltilmiştir.

2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Çalışma kapsamında çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi adına Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin seviyesini belirleyici hususlara sahip iki ana unsurdan oluşan beşli likert tipine sahip bir ölçektir(Weiss, Dawis, & England, 1967, s. 120). Ölçek puanlaması; Hiç memnun değilim: (1), Memnun değilim:(2), Kararsızım: (3), Memnunum: (4), Çok memnunum: (5) olarak yapılmıştır. Puanların yüksek olması iş tatminin yüksek olduğunu göstermektedir (Spector, 1997, s. 11-15). Bu ölçekte iş tatmini; iş arkadaşlarından tatmin, işin kendisinden tatmin, dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini ve ücret tatmini gibi farklı alt boyutlarda değerlendirilmektedir. Fakat ölçeğin orijinal formunda bulunan madde sayısının fazla olması (100 madde) bu araştırmada uygulama zorluğu oluşturması sebebiyle20 maddeden oluşan kısa formu kullanılmıştır.

3. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği

Çalışanların iş bağlılıklarının ölçülmesi için Schaufeli vd.(2001) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 17 maddeden oluşmaktadır. Utrecht işe bağlılık ölçeği; bütünleşme, adanma ve zindelik olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bütünleşme boyutu; işe kendini kaptırma, işteyken zamanın hızlı geçmesi, çalışma motivasyonu, işin bitmesini istememe, yoğun çalışmayı sevme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Adanma boyutu; işe karşı istekli olma, işi anlamlı bulma, bir amaca hizmet etme, çalışma şevki, işle gurur duyma, işi ilginç ve özel bulma ölçülmektedir. Zindelik boyutu ise, işe gitmede hevesli olma, işte dinç, güçlü ve enerjik hissetme, uzun süre aralıksız çalışma ve olumsuz şartlarda dahi çalışma azmi gibi unsurları içermektedir. Utrecht işe bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması Eryılmaz ve Doğan (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçekte yüksek puanlar, yüksek işe bağlılığı ifade etmektedir.

D. ÖLÇÜM UYGULAMASI

1. Anket Uygulama Yöntemi

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formları "yüz yüze anket yöntemi değil, kendi kendine yanıtlama yöntemi" uygulanarak katılımcıların kendileri tarafından okunarak yanıtlanması sağlanmıştır.

2. Bilgilendirme ve Eğitme

Katılımcılara anket uygulanması öncesinde araştırmacı tarafından araştırmanın amacı ve hedefi belirtilerek, anketin kaç dakika süreceği ve nasıl doldurulacağı konularına dair ön bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca tüm katılımcılara gönüllü katılım formu uygulanarak araştırmacı iletişim bilgileri katılımcılarla paylaşılmıştır.

3. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Katılımcılarca doldurulan anket formları, araştırmacı tarafından herhangi bir eksiklik olup olmadığı kontrol edilerek toplanmıştır. Anketi doldurmak için katılımcılara yeterince vakit tanınmış, çalışma kapsamında yöneltilen tüm maddeleri tamamlamak zorunda olmadıkları fakat tamamlamalarının araştırmanın etkinliğine katkı sunacağı ifade edilmiştir.

IV. ÖN ANALİZLER

A. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ

Faktör analizi ayrıca geçerlik analizi için kullanılmaktadır. Faktör analizi kapsamında temelde iki uygulama mevcuttur. Bunlardan birincisi, yeni oluşturulmuş veya kültürel, toplumsal ve diğer dinamikleri farklı olan bir bölgede geliştirilen bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan Keşfedici Faktör Analizi'dir. Diğeri ise daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarayan Doğrulayıcı Faktör Analizidir (Suhr, 2006). Çalışmada Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin ve Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği'nin faktör yapısı Doğrulayıcı Faktör Analizi ile incelenmiştir. Analizler SPSS 21 paket programı ve FACTOR programı ile yapılmıştır. Faktör yapısı incelenirken faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır.

1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin Boyutsallığı

Minnesota İş Tatmin ölçeği için boyutsallık analizi yapılmıştır. Örnek kütlede faktöriyel bir yapının olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Çoklu Normallik Test Sonuçları: Çalışmada elde edilen veriler için polikorik korelasyona dayalı faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir Çalışma kapsamında yapılan analizlerde bu ölçeğe ait 20 maddeye yönelik elde edilen Mardia basıklık ve çarpıklık değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Analizlerden anlamlı sonuçlar elde edebilmek için çoklu normalliğin karşılanması gereklidir.

Tablo 1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

	Katsayı	**İstatistik**	**Ser. Derecesi**	**P**
Çarpıklık	75,211	4284,24	1769	1,00
Basıklık	289,145	31,214		0,00

Örneklem büyüklüğünün yeterliliği: Toplam 400 katılımcıdan oluşan örneklemin, büyüklük açısından faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmalıdır. KMO değeri 0,90-1,00 aralığında değer aldığında mükemmel, 0,80-0,89 aralığında değer aldığında çok iyi ve 0,70 ile 0,79 aralığında değer aldığında iyi olarak değerlendirilir. Analizlerden elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı Bartlett testi ile belirlenir. Bartlett testi sonucunda korelasyon matrisinin birim matris olmadığı elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre veri grubuna Faktör Analizi uygulanabileceği görülmüştür. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait KMO test sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Minnesota İş Tatmin ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO) testinde 0,771 değeri elde edilmiştir. KMO değeri 0,771 olduğu için verinin faktör analizine iyi derecede uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett küresellik test sonucu istatistik olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait KMO Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4357,049
	Df	190
	Sig.	,000

Faktör Yükleri Tablosu: Faktör analizi kapsamında elde edilen faktör yükleri Tablo 3'te görülmektedir. Minnesota iş tatmini ölçeğinin araştırmada elde edilen verileri çoklu normallik şartını sağlamadığı için burada polikorik korelasyon faktör analizi yapılmıştır. Bu analizinin yapılmasının amacı tek boyutlu olduğu düşünülen bu ölçeğin verilerde çok boyutlu bir oluşum yapıp yapmadığını anlamaktır. Ortak faktör yükleri tablosunun temelinde analizde yer alan her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı ile birlikte açıklama oranları verilmektedir. Her değişken bir ortak varyansa sahiptir. Bu değer 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Faktör yükü, maddenin faktörler ile arasında mevcut olan ilişkinin açıklanmasını sağlayan bir katsayı değeridir. Faktörlerin açıklanmasını sağlayan maddelerin faktör yüklerinin yüksek bir değere sahip olması beklenir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değerin üstünde bir değer olması gerekir. 0.30-0.60 faktör yüküne sahip olan bir madde için yapıyı orta derecede, 0.60'dan (pozitif ya da negatif) yüksek faktör yüküne

sahip olan bir madde içinse yüksek derecede yapıyı ölçtüğü çıkarımı yapılabilir (Draycott ve Kline, 1994). Tablo 3 incelendiğinde, Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde yer alan 20 maddenin de ortak faktör yüklerinin yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Faktör Yükleri

Madde Numarası	**Bireysel Faktör Ağırlığı**	**Varyans Oranı**
1	0,815	0,773
2	0,749	0,746
3	0,729	0,945
4	0,945	0,727
5	0,768	0,838
6	0,738	0,891
7	0,847	4,835
8	0,784	0,918
9	0,773	0,865
10	0,729	0,844
11	0,851	0,856
12	0,814	0,769
13	0,755	0,776
14	0,828	0,838
15	0,793	0,967
16	0,844	0,820
17	0,804	0,722
18	0,788	0,939
19	0,953	0,763
20	,894	0,768

Değişkenlere ait özdeğerler ve varyans oranları: Minnesota İş Tatmin ölçeğine ait her bir madde için varyans değerleri Tablo 4'de görülmektedir. Özdeğerler incelendiğinde ölçeğin ortak varyansı %72 oranında açıklayabileceği görülmektedir.

Tablo 4. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Özdeğer ve Varyans Oranları

Madde Numarası	**Özdeğer Oranı**	**Varyans Oranı**	**Kümülatif**
1	,848	,629	72,219
2	,863	,630	
3	,704	,571	
4	,690	,423	
5	,396	,285	
6	,644	,437	
7	,590	,538	
8	,789	,586	
9	,712	,556	
10	,761	,584	
11	,796	,578	
12	,650	,516	
13	,657	,438	
14	,793	,501	
15	,751	,540	
16	,664	,565	
17	,814	,577	
18	,734	,480	
19	,788	,628	
20	,799	,593	

2. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Boyutsallığı

Utrecht İşe Bağlılık ölçeği için boyutsallık analizi yapılmıştır. Örnek kütlede faktöriyel bir yapının olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Çoklu Normallik Test Sonuçları: Çalışmada elde edilen veriler için polikorik korelasyona dayalı faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan analizlerde bu ölçeğe ait 17 maddeye yönelik elde edilen Mardia basıklık ve çarpıklık değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Analizlerden anlamlı sonuçlar elde edebilmek için çoklu normalliğin karşılanması gereklidir.

Tablo 5. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

	Katsayı	**İstatistik**	**Ser. Derecesi**	**P**
Çarpıklık	66,447	3971,204	1769	1,00
Basıklık	304,149	40,219		0,00

Örneklem büyüklüğünün yeterliliği: Analizlerden elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı Bartlett testi ile belirlenir. Bartlett testi sonucunda korelasyon matrisinin birim matris olmadığı elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre veri grubuna Faktör Analizi uygulanabileceği görülmüştür. Ayrıca Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğine ait KMO test sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Utrecht İşe Bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO testinde 0,762 değeri elde edilmiştir. Ayrıca Bartlett küresellik test sonucu istatistik olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğine ait KMO Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3839,639
	Df	136
	Sig.	,000

Faktör Yükleri Tablosu: Faktör analizi kapsamında elde edilen Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğine ait faktör yükleri Tablo 7'de görülmektedir. Tablo 7 incelendiğinde, Minnesota

İş Tatmin Ölçeğinde yer alan 20 maddenin de ortak faktör yüklerinin yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

Madde Numarası	**Bireysel Faktör Ağırlığı**	**Varyans Oranı**
1	0,843	0,934
2	0,870	0,954
3	0,784	0,998
4	0,628	0,817
5	0,811	0,987
6	0,726	0,973
7	0,495	0,918
8	0,643	0,883
9	0,618	0,879
10	0,642	0,823
11	0,757	0,739
12	0,720	0,744
13	0,656	0,706
14	0,745	0,790
15	0,635	0,798
16	0,446	0,826
17	0,394	0,795

Değişkenlere ait özdeğerler ve varyans oranları: Utrecht İşe Bağlılık ölçeğine ait her bir madde için varyans değerleri Tablo 8'de görülmektedir. Özdeğerler incelendiğinde ölçeğin ortak varyansı yaklaşık %77 oranında açıklayabileceği görülmektedir.

Tablo 8. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Özdeğer ve Varyans Oranları

Madde Numarası	**Özdeğer Oranı**	**Varyans Oranı**	**Kümülatif**
1	0,853	0,723	77,150
2	0,805	0,794	
3	0,785	0,797	
4	0,872	0,836	
5	0,993	0,842	
6	0,904	0,815	
7	0,769	0,934	
8	0,740	0,775	
9	0,703	0,959	
10	0,805	0,768	
11	0,758	0,764	
12	0,672	0,801	
13	0,849	0,965	
14	0,705	0,804	
15	0,696	0,854	
16	0,877	0,840	
17	0,807	0,728	

B. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Bu bölümde çalışmanın analizlerinden güvenilir sonuçlar elde edebilmek için aştırmadan elde edilen verilerin güvenilirlik analizlerine değinilmiştir. Bu kapsamda her bir ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

1. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach's Alfa Güvenilirlik Analizi

Bir ölçekte yer alan öğeler arasındaki iç tutarlılığın incelenmesi ve bu maddeler arasındaki ilişkilerin tespiti için güvenirlik analizi yapılmalıdır (Bayram, 2004). Bu amaçla çalışmada kullanılan her bir ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach (1951) tarafından hesaplanan alfa katsayısı birden fazla bileşenden oluşan ölçümlerin güvenirlik düzeylerini hesaplamak için kullanıldığı ifade edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı zamanda Cronbach alfa katsayısı objektif nitelik taşımakta ve diğer güvenirlik metotlarına kıyasla daha az öznel yargılar içermektedir (Kartal ve Dirlik, 2016).

Çalışmada Minnesota İş Tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen genel güvenilirlik değeri Tablo 9.'da görülmektedir. Minnesota İş Tatmini ölçeğine ait Cronbach Alpha Katsayısı 0,847 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuç Minnesota İş Tatmini ölçeğinin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N
,847	,868	20

Elde edilen sonuç Minnesota İş Tatmini ölçeğinin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece güvenilir bir ölçek kullanılarak iş tatminine yönelik analizlerin güvenilir olması sağlanmıştır.

2. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Boyutsallığı

Çalışmada Utrecht İşe Bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen genel güvenilirlik değeri Tablo 10.'da görülmektedir. Utrecht İşe Bağlılık ölçeğine ait Cronbach Alpha Katsayısı 0,850 olarak bulunmuştur.

Tablo 10. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N
,850	,851	17

Elde edilen sonuç, Utrecht İş Bağlılığı ölçeğinin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece güvenilir bir ölçek kullanılarak iş bağlılığına yönelik analizlerin güvenilir olması sağlanmıştır.

V. BULGULAR

Bu bölümde, çalışma kapsamında yapılan analizlerde elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle demografik değişkenlere yönelik bulgular sunulmuş daha sonra hipotez testleri için gereken bulgular ortaya konulmuştur.

A. DEĞİŞKENKLERE YÖNELİK BULGULAR

Araştırma kapsamında ele alınan yaş, cinsiyet kıdem, eğitim durumu gibi demografik değişkenlerin yanı sıra katılımcıların dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olup olmadıklarının tespitine yönelik ait betimleyici bilgiler istatistiksel tabloları ile gösterilmiştir.

1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına ait bilgiler Tablo 11'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların 281'i (%70,3) 18-30 yaş, 86'sı (21,5) 31-40 yaş ve 33'ü (%8,3) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların oldukça büyük bir kısmının 18-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Buradan lojistik sektörü çalışanlarının genellikle gençlerden oluştuğu çıkarsaması yapılabilir.

Tablo 11. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

		N	%
Yaşınız	18 – 30 yaş	281	70,3%
	31 – 40 yaş	86	21,5%
	41 ve üzeri	33	8,3%

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 12'de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre 400 kişiden oluşan katılımcıların tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum, fiziksel güç gerektiren lojistik işletmelerinde erkeklerin çalışmasının oldukça doğal bir durum olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple seçilen örneklem grubu kabul edilebilir bir örneklem grubu olarak kabul edilebilir.

Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

		N	%
Cinsiyetiniz	Erkek	400	100,0%
	Kadın	0	0,0%

Katılımcıların kıdemlerine göre dağılımları Tablo 13'te görülmektedir. Katılımcıların %96,5'i (386) mevcut çalıştıkları yerde 3 yıldan az bir süredir çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu durum çalışanların yaşlarının genç olması ile tutarlı bir sonuç olmanın yanı sıra sektördeki çalışanların aynı kurumda uzun süre çalışmadıkları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dağılımları

		N	%
Bu işyerindeki kıdeminiz	3 yıldan az	386	96,5%
	3 – 7 yıl	11	2,8%
	8 ve daha fazla	3	0,8%

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 14'te görülmektedir. Katılımcıların %97,5'i (390) lise ve altı tahsile sahip iken ön lisans ve lisans mezunun yalnızca %2,5 (10) olduğu ve katılımcıların hiç birinin lisansüstü eğitime sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

		N	%
Eğitim durumunuz	Lise ve altı	390	97,5%
	Ön Lisans ve Lisans	10	2,5%
	Lisansüstü	0	0,0%

Katılımcıların dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olup olmama durumlarına göre dağılımları Tablo 15'te görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre tüm katılımcıların yaklaşık %75'i dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı iken %25'lik kısmı ise diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlar dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının diğer çalışanlara göre üç katlık bir üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum lojistik firmalarının genellikle dış kaynak kullanarak gereken personel ihtiyaçlarını giderdiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Tablo 15. Katılımcıların Çalışma Durumlarına Göre Dağılımları

		N	**%**
Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı mısınız?	Evet	297	74,3%
	Hayır	103	25,7%

Tablo 16'da katılımcıların dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olup olmamalarına göre yaş, kıdem ve eğitim durumu açısından sayıları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre 18-30 yaş aralığında olan katılımcıların yaklaşık %72'si, 31-40 yaş aralığında olan çalışanların %86'sı ve 41 üzeri yaş aralığında olan katılımcıların ise %63,6'sı dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı iken 18-30 yaş aralığındaki çalışanların %28,1'i, 31-40 yaş aralığında olan çalışanların %14'ü ve 41 üzeri yaş aralığındakilerin ise %36,4'ü diğer firma çalışanlarıdır. Aynı işyerinde 3 yıl ve daha az süredir çalışan katılımcıların %75,4'ü dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı iken çalışma süresi 3-7 yıl arasında olan katılımcıların %27,3'ü dış kaynak sağlayıcı firma çalışanıdır. Buna karşılık çalışma süresi 3-7 yıl arasında olan katılımcıların % 72,7'si diğer firma çalışanıdır. Lise ve altı eğitim düzeyinde olan katılımcıların %75,6'sı dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı iken %24,4'ü diğer çalışanlardır. Ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların ise tamamı dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 16. Dış Kaynak Sağlayıcı Firma Çalışanlarına Yönelik İstatistikler

		Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı mısınız?			
		Evet		Hayır	
		N	%	N	%
Yaşınız	18 – 30 yaş	202	71,9%	79	28,1%
	31 – 40 yaş	74	86,0%	12	14,0%
	41 ve üzeri	21	63,6%	12	36,4%
Bu işyerindeki kıdeminiz?	3 yıldan az	291	75,4%	95	24,6%
	3 – 7 yıl	3	27,3%	8	72,7%
	8 ve daha fazla	3	100,0%	0	0,0%
Eğitim durumu	Lise ve altı	295	75,6%	95	24,4%
	Ön Lisans ve Lisans	2	20,0%	8	80,0%
	Lisansüstü	0	0,0%	0	0,0%

2. Ölçek Puanlarına Ait Bulgular

Çalışmada katılımcıların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi adına kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği için her bir maddeye ait ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 17'de görülmektedir. Elde edilen sonuçların ortalama değerlerinin birbirine benzer olduğu tespit

edilmiştir. Bu benzerliğin yanında katılımcılar cevaplarında 5. madde açısından (Std sapma=2,25) büyük farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Maddelerine Ait *Bulgular*

Madde No	N	Ort.	Std. Sapma
1	400	3,10	,879
2	400	3,08	,903
3	400	3,21	,927
4	400	3,41	,946
5	400	3,58	2,250
6	400	3,47	1,003
7	400	3,38	,881
8	400	3,38	,920
9	400	3,40	,936
10	400	3,33	1,055
11	400	3,36	1,011
12	400	3,36	,991
13	400	3,40	,976
14	400	3,42	1,001
15	400	3,37	1,042
16	400	3,36	1,043
17	400	3,41	,990
18	400	3,55	1,058
19	400	2,93	,903
20	400	3,16	,898

Katılımcıların işe bağlılık düzeylerinin ölçülmesi adına kullanılan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği için her bir maddeye ait ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 18'de görülmektedir. Elde edilen sonuçların Minnesota İş Tatmini Ölçeği 'ne benzer şekilde ortalama değerlerinin birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca standart sapma

değerlerinin de benzer bir değişim sergilediği görülmektedir. Bu sebeple katılımcıların cevapları arasında benzer bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Maddelerine Ait *Bulgular*

Madde No	N	Ort.	Std. Sapma
1	400	3,24	0,934
2	400	3,22	0,954
3	400	3,28	0,998
4	400	3,44	1,017
5	400	3,38	0,987
6	400	3,4	0,973
7	400	3,49	0,918
8	400	3,42	0,883
9	400	3,44	0,879
10	400	3,36	1,023
11	400	3,33	1,039
12	400	3,32	1,044
13	400	3,43	1,006
14	400	3,46	0,99
15	400	3,44	1
16	400	3,51	1,026
17	400	3,6	1,095

Katılımcıların demografik özelliklerine göre ölçek skorları Tablo 19'da görülmektedir. Elde edilen bulgular katılımcıların yaşları arttıkça hem iş bağlılığının hem de iş tatmini skorlarının arttığını göstermektedir. Benzer durum kıdem ve eğitim durumu için de ortaya

çıkmaktadır. Çalışılan iş yerindeki kıdemin artması ve eğitim seviyesinin artmasıyla iş tatminde ve iş bağlılığı düzeylerinde artış görülmektedir. Elde edilen sonuçlar dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve iş bağlılığı düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen skorlar genel olarak incelendiğinde iş bağlılığı skorlarının iş tatmini skorlarından kısmi de olsa fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Skorları

		Minnesota İş Tatmini Ölçeği		Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	
		Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Yaş	18 – 30 yaş	3,30	,54	3,36	,51
	31 – 40 yaş	3,21	,47	3,29	,51
	41 ve üzeri	3,90	,46	3,99	,46
Cinsiyet	Erkek	3,33	,54	3,39	,54
	Kadın	.	.	.	.
Kıdem	3 yıldan az	3,30	,53	3,37	,52
	3 – 7 yıl	4,08	,21	4,07	,39
	8 ve daha fazla	4,47	,25	4,69	,09
Eğitim Durumu	Lise ve altı	3,32	,54	3,38	,52
	Ön Lisans ve Lisans	4,04	,42	4,00	,66
	Lisansüstü	.	.	.	.
Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı mısınız?	Evet	3,19	,47	3,24	,43
	Hayır	3,74	,55	3,83	,56

Elde edilen standart sapma sonuçlara göre gruplar arasındaki farklılaşma genellikle benzer değerler almaktadır. Fakat kıdeme göre 3-7 yıl arası ve 8 yıldan uzun süredir çalışan katılımcıların skor değerleri arasında farklılaşmanın çok az olduğu görülmektedir.

B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışma kapsamında ortaya atılan hipotezlerin test edilmesi adına parametrik istatistik teknikler kullanılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak

"H1: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personel iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." ve "H2: Dış kaynak kullanımı dışında istihdam edilen personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezlerinin test edilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de görülmektedir. Elde edilen sonuçlar dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasında ilişkinin pozitif ve güçlü (0,835) bir anlamlı ilişkinin (0,000<0,05) varlığını göstermektedir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan benzer şekilde diğer personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasında da anlamlı pozitif ve güçlü (0,747) bir ilişkinin (0,000<0,05) varlığı tespit edilmiştir. Buna göre H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 20. Korelasyon Analizi Sonuçları

			Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği
Dış kaynak Kullanımı Yoluyla İstihdam Edilen personel	Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Pearson Correlation	1	,835**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	297	297
	Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	Pearson Correlation	,835**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	297	297
Diğer Personel	Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Pearson Correlation	1	,747**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	103	103
	Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	Pearson Correlation	,747**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	103	103
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş bağlılığı ve iş tatmini açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen t-testi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Levene Test sonuçları anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için %95 güven seviyesinde her iki ölçeğin de varyanslarının homojen olmadığı söylenebilir. Bu sebeple t-testi sonuçları için "Eşit olmayan varyans" varsayımı değerleri kullanılacaktır. Bu doğrultuda Sig (2-tailed)= 0,000< 0,05 olduğu için dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında hem iş tatmini hem de iş bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olmayan çalışanların daha yüksek iş tatmini ve iş bağlılığına sahip olması bu farklılığı göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar bağlamında "H3: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezi ve "H4: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 21. Ölçek Skorlarına Göre T-testi Sonuçları

		Levene's Test		t-test		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Eşit Varyans	11,654	,001	-9,817	398	,000
	Eşit Olmayan Varyans			-9,099	156,744	,000
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	Eşit Varyans	19,446	,000	-10,993	398	,000
	Eşit Olmayan Varyans			-9,677	145,621	,000

Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin yaşlarına göre iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 22'de görülmektedir. Elde edilen sonuçlar dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin hem iş bağlılık hem de iş tatmini düzeyleri açısından yaşlarına göre (0,000<0,05) %5 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Between Groups	10,643	2	5,322	28,953	,000
	Within Groups	54,037	294	,184		
	Total	64,681	296			
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	Between Groups	13,082	2	6,541	45,470	,000
	Within Groups	42,294	294	,144		
	Total	55,376	296			

Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin hem iş bağlılık hem de iş tatmini düzeyleri açısından yaşlarına göre olan farklılığın kaynağı LSD post hoc testi ile araştırılmıştır. LSD test sonuçları Tablo 23'te görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre yaş grupları arasında farklılığın kaynağı olarak (Sig<0,05) 41 ve üzeri yaş grubu bulunmuştur.

Tablo 23. Yaşa Göre LSD Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	18 – 30 yaş	31 – 40 yaş	,05009	,05826	,391	-,0646	,1647
		41 ve üzeri	-,72034*	,09830	,000	-,9138	-,5269
	31 – 40 yaş	18 – 30 yaş	-,05009	,05826	,391	-,1647	,0646
		41 ve üzeri	-,77043*	,10600	,000	-,9790	-,5618
	41 ve üzeri	18 – 30 yaş	,72034*	,09830	,000	,5269	,9138
		31 – 40 yaş	,77043*	,10600	,000	,5618	,9790
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	18 – 30 yaş	31 – 40 yaş	,01758	,05154	,733	-,0838	,1190
		41 ve üzeri	-,81352*	,08696	,000	-,9847	-,6424
	31 – 40 yaş	18 – 30 yaş	-,01758	,05154	,733	-,1190	,0838
		41 ve üzeri	-,83110*	,09378	,000	-1,0157	-,6465
	41 ve üzeri	18 – 30 yaş	,81352*	,08696	,000	,6424	,9847
		31 – 40 yaş	,83110*	,09378	,000	,6465	1,0157
*. The MeanDifference is significant at the 0.05 level.							

Elde edilen sonuçlara göre "H5: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin yaşlarına göre iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve "H6: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin

yaşlarına göre iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında katılımcıların tümünün erkek olması dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin cinsiyetlerine göre iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti mümkün değildir. Bu sebeple “H7: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin cinsiyetlerine göre iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve “H8: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin cinsiyetlerine göre iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri test edilememiştir.

Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin kıdemlerine göre iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 24’de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin hem iş bağlılık hem de iş tatmini düzeyleri açısından kıdemlerine göre (0,000<0,05) %5 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24. Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Between Groups	6,806	2	3,403	17,286	,000
	Within Groups	57,875	294	,197		
	Total	64,681	296			
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	Between Groups	8,512	2	4,256	26,698	,000
	Within Groups	46,864	294	,159		
	Total	55,376	296			

Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin hem iş bağlılık hem de iş tatmini düzeyleri açısından kıdemlerine göre olan farklılığın kaynağı LSD post hoc testi ile araştırılmıştır. LSD test sonuçları Tablo 25’te görülmektedir. Elde edilen sonuçlara

göre çalışanların kıdemleri arasında farklılığın kaynağı olarak (Sig<0,05) 3 yıldan az süredir çalışanların grubu olduğu bulunmuştur.

Tablo 25. Kıdeme Göre LSD Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	3 yıldan az	3 – 7 yıl	-,79588*	,25748	,002	-1,302	-,2891
		8 ve daha fazla	-1,29588*	,25748	,000	-1,802	-,7891
	3 – 7 yıl	3 yıldan az	,79588*	,25748	,002	,2891	1,3026
		8 ve daha fazla	-,50000	,36227	,169	-1,213	,2130
	8 ve daha fazla	3 yıldan az	1,29588*	,25748	,000	,7891	1,8026
		3 – 7 yıl	,50000	,36227	,169	-,2130	1,2130
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	3 yıldan az	3 – 7 yıl	-,85951*	,23169	,000	-1,3155	-,4035
		8 ve daha fazla	-1,46735*	,23169	,000	-1,923	-1,011
	3 – 7 yıl	3 yıldan az	,85951*	,23169	,000	,4035	1,3155
		8 ve daha fazla	-,60784	,32599	,063	-1,249	,0337
	8 ve daha fazla	3 yıldan az	1,46735*	,23169	,000	1,0114	1,9233
		3 – 7 yıl	,60784	,32599	,063	-,0337	1,2494
*. The MeanDifference is significant at the 0.05 level.							

Elde edilen sonuçlara göre "H9: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin kıdemlerine göre arasında iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve "H10: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin kıdemlerine göre aralarında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezleri kabul edilmiştir.

Anket uygulamasında eğitim durumu üç gruba ayrılmasına karşın Lisansüstü hiçbir personelin olmaması sebebiyle eğitim düzeyi 2 grup altında incelenmiştir. Bu sebeple dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Eğitim durumuna göre t-testi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre Levene Test sonuçları anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için %95 güven seviyesinde her iki ölçeğin de varyanslarının homojen olduğu söylenebilir. Bu sebeple t-testi sonuçları için "Eşit varyans" varsayımı değerleri kullanılacaktır. Bu doğrultuda Sig (2-tailed)= 0,000 < 0,05 ve 0,01<0,05 olduğu için dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Eğitim durumlarında lisans ve ön lisans eğitimine sahip çalışan sayısının çok az sayıda olmaları bu durumun sebebi olarak ifade edilebilir.

Tablo 26. Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

		Levene's Test		t-test		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Eşit Varyans	1,807	,180	-4,138	295	,000
	Eşit Olmayan Varyans			-50,334	294,000	,000
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	Eşit Varyans	,333	,565	-3,424	295	,001
	Eşit Olmayan Varyans			-2,475	1,007	,243

Elde edilen test sonuçları bağlamında "H11: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve "H12: Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır" hipotezleri kabul edilmiştir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Lojistik sektörü diğer iş kollarının iş yapma yeteneklerini doğrudan etkilemesi bakımından uzmanlık ve deneyim gerektiren bir sektördür. Söz konusu bu deneyim ve uzmanlık gerekliliğinin zor ve maliyetli olması, firmaları lojistik açısından dış kaynak kullanımına yönlendiren önemli sebeplerden biridir. Firmalar dış kaynak kullanımı ile diğer firmalara karşı uzmanlık ve deneyim açısından rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bunun yanı sıra yeni alanlara ulaşma maliyetlerini azaltarak firmaların karlılıklarına katkıda bulunabilmektedir.

Lojistikte dış kaynak kullanımının etkin olabilmesi için çalışan personelin iş tatmininin yüksek olması ve dolayısıyla iş bağlılığının sağlanması önemli bir husustur. Bu açıdan dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olan personelin iş tatmininin ve iş bağlılığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı lojistik işletmelerinde dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personelin iş tatmini ve iş bağlılık düzeylerini tespit etmek ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelere çalışanların, bilim dünyasına ve kamuoyunun yanı sıra diğer taraflara iş etkinliği açısından önerilerde bulunmaktır.

Çalışma kapsamında katılımcıların lojistik sektörü çalışanlarının genellikle gençlerden ve erkeklerden oluşan bir personel yapısına sahip olduğu çıkarsaması yapılmıştır. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçlar sektör çalışanlarının büyük bir kısmının düşük eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum özelikle doğrudan taşıma işlemi yapılmasının fiziksel güç gerektirmesi ve akademik birikime ihtiyaç duyulmamasının bir sonucu olarak düşünülebilir. Çalışmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç ise sektör çalışanlarının mevcut çalıştıkları yerde genellikle 3 yıldan az bir süredir çalışmakta oldukları hususudur. Bu durum çalışanların iş hayatının başında olmaları, genç olmaları ile bağlantılı olmakla birlikte sektörde çalışanların aynı kurumda uzun süre çalışmadıkları gerçeğini de ortaya koymaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre sektör çalışanlarının dörtte üçlük kısmının dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olduğunu göstermektedir. Bu durum lojistik firmalarının genellikle dış kaynak kullanarak gereken personel ihtiyaçlarını giderdiğini göstermektedir. Böylece firmalar gereken hız, deneyim, uzmanlık gibi lojistik sektörü

açısından oldukça öneme sahip olan öğeleri çoğunlukla dış kaynak kullanımı ile temin etmekte olukları söylenebilir.

İş tatmini ve iş bağlılığı açısından elde edilen bulgular yaşın ilerlemesi, kıdemin ve eğitim seviyesinin artması ile birlikte hem iş bağlılığının hem de iş tatminin arttığını göstermektedir. Bu durum alınan ücretlerle ilgili olduğu gibi, pozisyon ile de ilgili olabilir. Çalışmaların ücretleri ile ilgili sorunlar iş tatminini ve dolayısıyla iş bağlılığını etkilemesi oldukça doğal bir durumdur. Ayrıca çalışma ortamında iş yükünün fazla olması, fazla çalışma saatleri gibi hususlarda iş bağlılığını ve iş tatmini etkileyebilmektedir.

Çalışma bulguları dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının iş tatmin ve iş bağlılığı düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının çalışma performanslarını doğrudan etkileyebilecek bir durumdur. İş tatmini olmayan personelin işe karşı bakış açısı değişecek ve yeterince verim alınamayacaktır. Tatmin olmayan personelin işe olan bağlılığı bu doğrultuda düşük olacaktır. Bu durumun altında yatan unsurların tespiti lojistik firmalarının iş yükünün büyük bir kısmını üstlenen dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarından maksimum verimin alınmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

Genel olarak iş bağlılığı skorlarının iş tatmini skorlarından kısmi olsa da fazla olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların işlerinden tatmin olmasalar dahi işlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmenin bir göstergesi olan iş bağlılığının yüksek bir değer alma gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum incelenmesi gereken ayrı bir husustur. Nitekim işinden tatmin olmayan çalışanların işlerine olan bağlılığının görece daha yüksek olması vicdani bir altyapı kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Çalışma kapsamında hem dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personel hem de diğer personellerin iş bağlılıkları ve iş tatminleri arasında aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durum önceden de bahsedildiği gibi iş tatmini ve iş bağlılığı arasındaki bağlantının gücünü göstermektedir. İş tatmini ve iş bağlılığı birbirini tamamlayan iki önemli unsur olduğu böylece ortaya konulmuştur.

İş bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişki doğrultusunda dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personeller ile diğer personeller arasında iş bağlılığı ve iş tatmini

açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olmayan çalışanların daha yüksek iş tatmini ve iş bağlılığına sahip olması bu farklılığın temel sebebi olarak gösterilebilir. Bu farklılık işletmelerin dış kaynak sağlayıcı firma personellerine bakış açısının tespiti adına oldukça önemli bir konudur.

Dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin yaşlarına göre iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından aralarında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kaynağının 41 ve üzeri yaş grubu olduğu çalışmadan elde edilen sonuçlardandır. Bu durum bu yaş grubunda çalışanların uzun süredir bu kurumda çalıştığı ve aldıkları ücretler açısından memnun olmalarından kaynaklı olabilmektedir. Ayrıca 41 yaş üzeri grubun bu sektörde yeterince deneyimli oldukları hesaba katılırsa daha az enerji ile daha fazla iş yaptıkları düşünülebilir. Böylece çalışanın yüksek verimlilik elde eden işveren tarafından takdir edilmesi sonucu yüksek iş tatmini ve iş bağlılığı sağlanmış olabilmektedir. Sonuçlar daha önceki yapılan çalışmalara benzer sonuçlar göstermiştir (Çemberci vd., 2014). Bu sonucun bir diğer sebebi günümüzde iş piyasasında baskın olan z neslinin iş bağlılık ve iş tatmini konusunda kendisinden önceki nesillere göre daha düşük seviyelere sahip olmasıdır (Çemberci vd., 2014).

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların kıdemlerine dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin hem iş bağlılık hem de iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların kıdemleri arasında farklılığın kaynağı olarak 3 yıldan az süredir çalışanların grubu olduğu bulunmuştur. Kıdemin bir diğer ifadeyle aynı iş yerinde çalışma süresi iş tecrübesi ve statü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda tecrübenin ve statünün iş tatminini ve iş bağlılığını artırdığı sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca aynı iş yerinde uzun süre çalışan personelin işi benimsemesi daha kolay olabilmektedir. Böylece iş tatmini sağlamakta, bunun sonucu olarak da iş bağlılığını artırabilmektedir.

Çalışma kapsamında dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam edilen personellerin eğitim durumlarına göre aralarında iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarında lisansüstü çalışanın hiç olmamasının yanı sıra lisans ve ön lisans eğitimine sahip çalışan sayısının çok az sayıda olması bu durumun sebebi olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular yaş, cinsiyet, kıdem ve dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı olup olmamaya göre iş tatmini ve iş bağlılığı konusunu ele almıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sonraki çalışmalar ücret, çalışma saatleri, mobbing, iş yükü, sorumluluk gibi öğeler açısından iş tatmini ve iş bağlılığı konuları ele alınabilir. Bu çalışmada çalışmanın kapsamı sadece dış kaynak sağlayıcı firma çalışanları ile kısıtlanmamış, diğer çalışanlarda çalışmaya dâhil edilmiştir. Sonraki çalışmalarda yalnızca dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının tüm yönlerini daha iyi ele alabilmek adına sadece dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarına yönelik olabilir.

Ayrıca tez çalışmasından elde edilen sonuçlar sonraki yıllarda yapılması planlanan çalışmalardan farklı sektörler için yapılması elde edilen sonuçların daha zengin olmasını sağlayacaktır. Çalışma bu anlamda daha farklı sektörlerde yapılarak tekrar edilebilir. Buna ilaveten yapılması planlanan çalışmalarda cinsiyet konusunda farklı yaklaşımlar kullanarak daha zengin sonuçlara ulaşılabilir. Cinsiyet konusunda eşit sayıda erkek ve kadın katılımcılar ile yapılacak çalışma cinsiyet, iş bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine yardımcı olacaktır. Sosyo demografik durumları birbirine yakın seviyedeki bireyler ile yapılacak çalışma daha derinlemesine bilgiler sunabilir. Son olarak, yapılacak çalışmalarda mülakat yöntemi ile iş bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin sebepleri daha detaylı sunulabilir.

KAYNAKLAR

Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 28*(2), 89-107.

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Dergisi*, 1-25.

Aktas, E., & Ulengin, F. (2005). Outsourcing logistics activities in Turkey. *Journal of Enterprise Information Management, 18*(3), 316-329.

Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health, 27*(3), 294-298.

Alarcon, G. M., Edwards, J. M., & Menke, L. E. (2011). Student burnout and engagement: A test of the conservation of resources theory. *The Journal of psychology, 145*(3), 211-227.

Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning, 29*(1), 116-119.

Ardıç, K., & Polatcı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21- 46.

Aubert, B., Kishoreb, R., & Iriyama, A. (2015). Exploring and managing the "innovation through outsourcing" paradox. *The Journal of Strategic Information Systems, 24*(4), 255-269.

Aydın, M. S. (2019). *Gıda sektöründe ihracat yapan firmaların lojistik dış kaynak seçimi: Aydın İli örneği.* Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykaç, A. (2010). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.* Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature revıew. *Management Research & Practice, 3*(4), 77-86.

Baç, A. (2019). *Tekirdağ ili kamu hastaneleri genel sekreterliğine bağlı hastanelerde dış kaynak kullanımı: Çorlu devlet hastanesi örneği.* Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bailey, W., Masson, R., & Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 8*(2), 83-95.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science, 20*(4), 265-269.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international, 13*(3), 209-223.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29*(2), 147-154.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance." Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michi. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43*(1), 83-104.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284.

Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives, 17*(2), 87-98.

Başar, U. (2017). Tam zamanında üretim sisteminin çalışanların iş tatmini ve performansı açısından değerlendirilmesi. *İş, Güç: Endüstri İlişkilerii ve İnsan Kaynakları Dergisi, 19*(1), 151-170.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of applied psychology, 78*(4), 552–556.

Brown, S., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology, 81*(4), 358-368.

Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal, 16*(6), 635-643.

Can Baysal, A. (1997). İşletmelerde iş tatminlerini ölçmeye yarayan psikoteknik yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16*(2), 22-33.

Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journa, 33*(6), 523–540.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 89-136.

Chughtai , A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*(1), 47-71.

Clark Jr., T. D., Zmud, R. W., & McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology, 10*(4), 221-237.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. M. Csikszentmihalyi içinde, *Flow and the foundations of positive psychology* (s. 227-238). Claremont: Springer.

Çakıl, E. (2011). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve asistanlarda mobbing'in işe gönülden adanma üzerine etkisi.* Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerinde etkileri.* Ankara: Kamu İş Yayınevi.

Çelik, S. (2018). *Lojistik dış kaynak kullanımı: Antalya yaş sebze ve meyve hali'nde bir uygulama.* Alanya: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çemberci, M., Sudak, M. K., Saim, A., Civelek, M. E., & Sabri, Ö. Z. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi, 5*(15), 57-74.

Çetin, H. (2011). *Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı: Gaziantep'teki imalat işletmelerinde bir uygulama.* Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoban, O. (2002). Endüstri iktisadi: kavramlar, olgular ve etkileşimler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(1), 163-174.

Deavers, K. L. (1997). Outsourcing: a corporate competitiveness strategy, not a search for low wages. *Journal of Labor Research, 18*(4), 503-519.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.

Demren, H. H. (2020). *112 Acil sağlık hizmetleri personelinde psikolojik sağlamlık ve sosyo-demografik değişkenlerin işe bağlılıkla ilişkisi.* Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Douglas, M. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37.

Ecerkale, K., & Kovancı, A. (2005). İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2*(2), 69-75.

Embleton, P. R., & Wright, R. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations, 6*(3), 94-106.

Eraslan, S., Kaya, Ç., & Altındağ, E. (2018). Effect of organizational cynıcsm and job satisfaction on organizational commitment: an empırıcal study on banking sector. *Süleyman Demirel Universty The Journoul Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences, 3*(Special Issue in Memory of Geybulla Ramazanoğlu), 905-922.

Erdal, M. (2011). *Satınalma ve tedarik zinciri yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erdem, M. B. (2018). *Çok kriterli bulanık yöntemlerin entegrasyonuyla 3. parti lojistikte tedarikçi seçimi: gıda sektöründe bir uygulama.* Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış, 11*(1), 121-136.

Ertemli, B. H. (2011). *İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama.* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fan, Y. (2000). Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 213-219.

Gazioğlu, E. (2018). *Örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü.* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gerston, J. (1997). Outsourcing in Client/Server Enviroments. *Information Systems Managements, 14*(2), 22-39.

Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management, 26*(4), 763-790.

Glenn, N. D., Taylor, P. A., & Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 189-193.

Goffman, E. (1961). *Encounters: two studies in the sociology of ınteraction.* Indianapolis: Bobbs Merrill.

Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management & Data Systems, 105*(1), 45-62.

Greaver II, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and ınitiatives.* New York: Amacom Books.

Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review, 17*(3), 45-63.

Gülsever, F. (2016). *Hastanelerde kurumsallaşma açısından kayırmacılığın işe adanmışlık ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,.

Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi.* Antalya.: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268-279.

Hergüllü, İ. (2009). *Lojistik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı - 3PL lojistik.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology, 84*(3), 632-643.

Holbeche, L., & Springett , N. (2003). *In search of meaning at work.* Roffey Park Institute.

İncaz, S., Alkan, G. B., & Aydın, G. (2007). Toward improving ıntermodal freight transportation in Turkey. *5th International Logistics and Supply Chain Congress* (s. 242-250). İstanbul: T.C. Okan Üniversitesi.

Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research, 1*(1), 38-49.

Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırmalı analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 10*(3), 57-82.

Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2670-2691.

Jharkharia, S., & Shankar, R. (2007). Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. *Omega, 35*(3), 274-289.

Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review, 15*(1), 93-104.

Judge, T., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology, 90*(2), 257-268.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1135-1156.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kahn, W. A. (2017). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kalkkızoğlu, S. (2018). *Tükenmişlik sendromunu iş tatminine etkisi: perakende sektörü ve sanal örgüt çalışanlarına yönelik bir uygulama.* Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamfer, L. (1989). Levels of commitment expressed by two groups of African employees: empirical findings from a South African study. *Industrial Relations Journal of South Africa, 9*(1), 13-27.

Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama.* Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, H. S. (2007). *Lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerine etkileri.* Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, A., & Aylan, S. (2009). Örgütsel vatandaşlık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, 6*(2), 35-48.

Karatepe, Ö. (2017). *İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: sanayi kuruluşları üzerinde bir inceleme.* İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ö., & Kılıçkaplan, S. (2015). The effects of logistics applications in Turkish textile–clothing industry on national competitiveness. *American Academic & Scholarly Research Journal, 7*(7), 42-50.

Kayabaşı, A., & Özdemir, A. (2008). Üretim işletmelerinde lojistik yönetimi faaliyetlerinde performans yönetimine bakış: beklenti-fayda farkı analizi uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22*(1), 195-209.

Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(1), 100-119.

Koban, E., & Keser, H. Y. (2015). *Dış ticarette lojistik* (Altıncı baskı b.). Bursa: Ekin Yayınevi.

Koçak, O., & Ersin, K. (2014). Sosyal politika aktörü olarak sosyal girişimci belediyecilik. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3*(6), 26-49.

Kosovalı, P. (2017). *İş tatminin örgütsel bağlılığa etkisi: bir vakıf üniversitesi örneği.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* . Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 1-19.

Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & management, 38*(5), 323-335.

Little, L. M., Nelson, D. L., & Wallace, J. C. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 464-484.

Loof, L. D. (1997). *Information systems outsourcing decision making:a managerial approach.* London: Idea Publising.

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *The Journal of Management Development, 21*(5), 376-387.

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *The Journal of Management Development, 21*(5), 376-387.

Luthans, F., & Youssef. , C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Management Department Faculty Publications, 33*(2), 143-160.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and organizational. *Psychology, 3*(30), 3-30.

Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* San Francisco: John Wiley & Sons.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. , 52(1),. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397-422.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior, 70*(1), 149-171.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior, 70*(1), 149-171.

McPhee, S. D., & Townsend, L. J. (1992). A study of organizational commitment and job satisfaction among air force occupational therapy officers. *Military Medicine, 157*(3), 117-121.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. Wolff içinde, *A Handbook of Work and Organizational Psychology Volume 2: Work Psychology* (s. 5-33).

Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine etkisi: bosnalı öğretmenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 113- 130.

Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business, 10*(1), 49-58.

Oktay, E. (2006). *Stratejik yönetim sürecinde performans geliştirmenin bir aracı olarak dış kaynak kullanımı: imalat sanayiinde bir uygulama.* Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Orhan, N. (2013). *Aday öğretmenlerin mesleki tutumları ve iş doyumu düzeyleri.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Öner, Z. H. (2008). *The Mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement.* İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öz, M. (2011). *Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve üçüncü parti lojistik işletmelerinin firmaların pazarlama tabanlı temel yeteneklerini oluşturmada ve müşteri değerini arttırmadaki rolü.* Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbakıcı, B. B. (2018). *İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: mersin-tarsus organize sanayi bölgesi'nde bir uygulama.* Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbay, T. (2004). *Sorularla dış kaynak kullanımı: outsourcing.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri: araştırma planlama, toplum ve örnek seçimi, güç analizi, proje hazırlama, veri toplama, veri analizi, bilimsel rapor yazımı. .* Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkalp, E. (2013). Duygular, tutumlar ve iş tatmini. E. Özkalp, A. Varoğlu, D. Varoğlu, A. Ç. Kırel, & P. Acar içinde, *ÖRGÜTSEL DAVRANIfi* (s. 56-87). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

Özpehlivan, M. (2018). *İş tatmini kavramsal gelişimi bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları* (1.Basım b.). Ankara: Gece Akademi.

Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda iş tatmini: subayların iş tatminini etkileyen faktörler.* Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(40), 494-501.

Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal Of Business And Management Research, 1*(19), 113-123.

Pekerşen, Y. (2015). *Otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve toksik davranışları arasındaki ilişki.* Mersin: Mersin Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pelit, E. (2007). İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve etkinliği: otel işletmeleri açısından kavramsal bir inceleme. *Verimlilik Dergisi, 3*, 25-40.

Peng, J. (2012). Selection of logistics outsourcing service suppliers based on AHP. *Energy Procedia, 17*, 595-601.

Perrin, T. (2003). *Working Today: Understands what drives employee engagement.* U.S. Reports.

Pirtini, S. (2004). The new rules of the logistics management in the digital environment and evaluation of relationship logistics model. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(16), 157-168.

Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European management journal, 21*(5), 647-661.

Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review, 40*(4), 9-21.

Racapova, T. E. (2019). Çift kariyerli eşlerde örgütsel stresin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(3), 609-628.

Richard, M. R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality, 65*(3), 529-565.

Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan, 49*(1), 36-39.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed b.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly, 46*(4), 655-684.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43*(4), 395-407.

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.

Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review, 39*(2), 63-79.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. A. B. Bakker, & M. P. Leiter içinde, *Work*

engagement: A handbook of essential theory and research (s. 10-24). Hove, NY: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping, 20*(2), 177-196.

Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond. Op zoek naar de bevlogen werknemer. DePsycholoog, 422-428. *DePsycholoog*, 422-428.

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology . *American Psychologist, 55*(1 [Special issue]), 5-14.

Sezer, A. (2009). *Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının (outsourcing) hizmet kalitesine etkisi ve bir uygulama.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 317-339.

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 135-164.

Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international, 14*(4), 427-445.

Sink, H. L., & Langley Jr, C. J. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of business logistics*, *18*(2), 163-189.

Skjoett-Larsen, T. (2000). Third party logistics–from an interorganizational point of view. *International journal of physical distribution & logistics management*, *30*(2), 112–127.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences.* CA: Sage Publishing.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* California: Sage publications.

Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision, 17*(2), 159-167.

Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth–fidelity and commensurability. *Human Relations, 72*(2), 217-247.

Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text.* London: Thomson Learning.

Subulan, E. (2015). *Örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmaların çalışanların iş doyumu üzerine etkisi ve bir araştırma.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tanyaş, M., & Hazır, K. (2011). *Lojistik temel kavramlar (lojistiğe giriş)* (İkinci baskı b.). Tarsus: Arzu Ofset Matbaacılık.

Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: kahramanmaraş'ta bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12*(9), 185-195.

Tebboune, D. S. (2003). Application service provision: origins and development. *Business process management journal, 9*(6), 722 - 734.

Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I., & Aslan, S. (2016). Performans, iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkiler. *Journal of International Social Research, 9*(42), 1672-1679.

Tınar, Y., Gök, S., Okakın, N., Kes, A., Mamatoğlu, N., & Demirbilek, T. (2013). *Çalışma psikolojisi* (4. Basım b.). Ankara: Saray Matbaacılık Tesisleri.

Turan, İ. (2013). *Lojistik dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü: türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerinde bir araştırma.* Düzce: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından).* Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyargil, C. (1988). *İş tatmini ve bireysel özellikler.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim.* İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ünalır, T. (2007). *Dış kaynak kullanımının işletme düzeyinde etkileri, bir uygulama.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: Think more expansively. *Journal of Business Research*, 1165-1172.

Wang, C., & Regan, A. C. (2003, February). Reducing risks in logistics outsourcing. California, US.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*(22).

Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*(6), 717-751.

Wilding, R., & Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 34*(8), 628-644.

Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 429-446.

Wood, D. F., Barone, A., Murphy, P., & Wardlow, D. L. (2002). *International logistics.* California: Amacom.

Yıldızhan, Y. (2011). *Örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki: eğitim teknolojileri genel müdürlüğü örneği.* Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, G. (2007). *Türkiye'de hastane hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve hizmet alan yöneticiler açısından değerlendirilmesi.* Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, S. (2013). *Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: eğitim sektörü örneği.* Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi-sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(33), 1-20.

EKLER

EK A. **Uygulanan Anket Formları**

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Sayın Uygulayıcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalında yapmakta olduğum Yüksek Lisans Tezi kapsamında hazırlanmıştır. Bu anket formu "Lojistik İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Yoluyla İstihdam Edilen Personelde İş Bağlılığı-İş Tatmini İlişkisi" üzerine akademik bir çalışma için hazırlanmıştır. Çalışma tamamen bilimsel amaçlara hizmet etmekte olup, elde edilen veriler hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Kişisel bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyunuz ve hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Anketin doldurulması yaklaşık 5 dakika sürmektedir. Çalışmaya yaptığınız katkı bizim için değerlidir, katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Hıdır Can YARIM
İstanbul Ticaret Üniversitesi

0553 641 99 19 h.canyarim@gmail.com

Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan
İstanbul Ticaret Üniversitesi
hsencan@iticu.edu.tr

Bölüm I

1. Yaşınız
    a) 18 – 30 yaş ..... (1)
    b) 31 – 40 yaş ..... (2)
    c) 41 ve üzeri ..... .(3)

2. Cinsiyetiniz
    a) Erkek ..... (1)
    b) Kadın ..... (2)

3. Bu iş yerindeki kıdeminiz
    a) 3 yıldan az ..... (1)
    b) 3 – 7 yıl ..... (2)
    c) 8 ve daha fazla ..... (3)

4. Eğitim Durumunuz
    a) Lise ve altı..... (1)
    b) Ön Lisans ve Lisans ..... (2)
    c) Lisansüstü ..... (3)

5. Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanı mısınız?
    a) Evet ..... (1)
    b) Hayır ..... (2)

II. Bölüm

Lütfen ifadelerin karşısındaki cevap derecelerinden size uygun olan şıkkın üzerine çarpı işareti (X) koyunuz.

Derecelendirme: 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma sansını bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
7. Vicdani bir sorumluluk tasıma sansını bana vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme sansı vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
14. Terfi imkânının olması yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
16. Çalışma şartları yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
18. Yaptığım is karşılığında takdir edilmem yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
19. Yaptığım is karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	( )	( )	( )	( )	( )

III. Bölüm

Lütfen ifadelerin karşısındaki cevap derecelerinden size uygun olan şıkkın üzerine çarpı işareti (X) koyunuz.

Derecelendirme: 1= Hiç; 2= Çok az; 3= Zaman zaman; 4=Sıklıkla ; 5= Sürekli

	1	2	3	4	5
1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
3. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir	( )	( )	( )	( )	( )
4. Ara vermeden uzun süre çalışabilirim	( )	( )	( )	( )	( )
5. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
6. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim	( )	( )	( )	( )	( )
7. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum	( )	( )	( )	( )	( )
8. İşime karşı istekli ve hevesliyim	( )	( )	( )	( )	( )
9. İşim bana çalışma şevki verir	( )	( )	( )	( )	( )
10. Yaptığım işle gurur duyuyorum	( )	( )	( )	( )	( )
11. İşimi ilginç ve özel bulurum	( )	( )	( )	( )	( )
12. Çalışırken zaman su gibi akıp gider	( )	( )	( )	( )	( )
13. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum	( )	( )	( )	( )	( )
14. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
15. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim	( )	( )	( )	( )	( )
16. Çalışırken kendimi işime kaptırırım	( )	( )	( )	( )	( )
17. Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim	( )	( )	( )	( )	( )

İlginize teşekkür ederiz.

EK B. **Etik Kurul Yazısı**

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-044
Konu : Etik Onayı

Sayın Hıdır Can YARIM,

İlgi: 17.02.2020 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Lojistik İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Yoluyla İstihdam Edilen Personelde İş Bağlılığı-İş Tatmini İlişkisi" isimli tez çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket formu, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Rektör Yardımcısı V.

Ek: Etik Onaylı Anket Formu

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 **Faks:** 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden c582bc2d-6648-4b48-878a-c9f9a6c0966b kodu ile erişebilirsiniz.