



**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Zeki EVREN

Ocak 2017

DENİZLİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tezsiz Yüksek Lisans Projesi**

Zeki EVREN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

**Ocak 2017
DENİZLİ**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Zeki EVREN tarafından Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL yönetiminde hazırlanan " ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA " başlıklı proje danışman Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL tarafından tarihinde başarılı bulunmuş ve Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

(Proje Danışman)

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Yunus BALCI
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza
Öğrenci Adı Soyadı

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada öncelikle destek ve katkılarını esirgemeyen, çalışmalarına yön veren ve yapıcı eleőtirilerde bulunan, çalışmanın hazırlanmasında katkı sağlayan, analizlerimde yardımcı olan ve fikirleriyle projeme ışık tutan hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL'e, teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Evren , Zeki

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İşletme ABD
Proje Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

Haziran 2017

Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgüte yönelik taşıdığı bağlılık duygusunun kuvvetini ifade etmektedir. İşbirliği, paylaşım, personel eğitimi, kariyer olanakları ve takım çalışması kanallarıyla bir örgüte mensup çalışanların karar alma sürecine katılım ve kişisel yetkinliklerin gelişimi olarak tanımlanan personel güçlendirme politikasının etkili ve etkin bir biçimde ilerleyebilmesi adına, öncelikle işgörenlerin bağlılık düzeylerinin artırılması sağlanmalıdır. Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütleri ile bağ kurmalarını sağlayan faktörleri ortaya koyarak personel güçlendirmenin mağaza yönetimindeki rolü ve önemine vurgu yapmaktır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi çizilerek bağlılığı etkileyen unsurların neler olduğu tartışılmakta ve örgütsel bağlılığa yönelik çeşitli sınıflandırma ve yaklaşımlar bağlamında örgütsel bağlılığın sonuçları ve personel güçlendirmeyle ilişkisi incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlı Bağlılık, Zorunlu Bağlılık, Personel Güçlendirme

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A RESEARCH ON
RETAILING SECTOR EMPLOYEES**

Evren , Zeki
Master's Degree Project, Business ABD
Project Consultant: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

June 2017

Organizational commitment reflects the strength of the sense of dependence possessed by employees for their organizations. Employee empowerment defined as the participation of employees to the decision-making process and the empowerment of personal abilities through the channels of cooperation, share, personnel education, career possibilities and team work is important for the development of organizational commitment. This study primarily aims to present underlying factors behind organizational commitment in order to highlight the role and importance of employee empowerment for retailing sector. Within this direction, the conceptual framework of organizational commitment is specified and the effective factors of te commitment are discussed. Additionally, through dominant approaches and classifications based on organizational commitment, the relationship between consequences of organizational commitment and employee empowerment is analyzed.

Keywords: Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Employee Empowerment

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	2
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Analiz.....	5
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	7
1.1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	7
1.1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme	8
1.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	8
1.1.2.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme	9
1.1.2.5. İçselleştirme	9
1.2. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi.....	9
1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	11
1.2.1.1. Mesleğe Bağlılık	12
1.2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	14
1.2.1.3. Sadakat.....	15
1.2.1.4. İtaat	16
1.2.1.5. Göreve Bağlılık.....	17
1.2.1.6. Yönetime Bağlılık.....	17
1.2.1.7. İş Tatmini	18
1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	19
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	21
1.3.1. Kişisel Faktörler	23
1.3.2. İş Beklentileri	23
1.3.3. Psikolojik Sözleşme	24
1.4. Kişisel Özellikler ve Örgütsel Bağlılık.....	25
1.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	25
1.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	27
1.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum	30
1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	31
1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	31
1.5. Örgütsel Faktörler	33
1.5.1. İşin Niteliği ve Önemi	33

1.5.2. Yönetim ve Liderlik	34
1.5.3. Ücret Düzeyi.....	36
1.5.4. Gözetim	37
1.5.5. Örgüt Kültürü	37
1.5.6. Örgütsel Adalet.....	38
1.5.7. Örgütsel Ödüller	39
1.5.8. Takım Çalışması.....	39
1.5.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	40
1.6. Örgüt Dışı Faktörler	41
1.6.1. Profesyonellik.....	41
1.6.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	42

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI VE SINIFLANDIRILMALARI

2.1. Tutumsal Bağlılık.....	44
2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri	47
2.1.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri.....	48
2.2. Davranışsal Bağlılık	49
2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	51
2.4. Diğer Yaklaşımlar	53
2.4.1. Ali Balcı'nın Sınıflandırması	53
2.4.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	54
2.4.3. Mowday'ın Sınıflandırması.....	54
2.4.4. Wiener'in Sınıflandırması	55
2.4.5. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirmesi	56
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	62
3.1.1. Araştırmanın Amacı	62
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	63
3.2. Araştırmanın Yöntembilimi.....	64
3.2.1. Araştırmanın Modeli	64
3.2.2. Veri Toplama Süreci.....	64
3.2.3. Anakütle ve Örneklem.....	66

3.2.4. Verilerin Güvenirliliği ve Geçerliliği	70
3.2.5. Araştırmada Kullanılan Hipotezler.....	71
BULGULAR.....	77
TARTIşMA	83
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
EKLER.....	89
KAYNAKLAR	90
ZGEMIş	104

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Ölçme Aracının Aralık Değerlerine Göre İsimlendirilmesi	65
Tablo 2: Örnekleme İlişkin Yaş Grubu Frekans Dağılımı	67
Tablo 3: Örneklemin Cinsiyet Frekans Dağılımı	67
Tablo 4: Örnekleme İlişkin Medeni Durum Frekans Dağılımı	68
Tablo 5: Örnekleme İlişkin Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı	69
Tablo 6: Çalışanların Mevcut İş Yerlerindeki Görev Sürelerinin Frekans Dağılımı	70
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Türlerinin Regresyon Analizi	77
Tablo 8: İş Memnuniyetinin Etkilediği Bağlılık Türlerinin Regresyon Analizi	78
Tablo 9: Çalışma Alanının Örgütsel Bağlılığı Açıklama Oranı	78
Tablo 10: Duygusal Bağlılığı Artıran Unsurların Faktör Yükleri	79
Tablo 11: Devamlılık Bağlılığını Artıran Unsurların Faktör Yükleri	80
Tablo 12: Normatif Bağlılığı Artıran Unsurların Faktör Yükleri	80
Tablo 13: Mağaza Sektör Grupları ve Örgütsel Bağlılık Faktör Grupları Arasındaki Korelasyon	81
Tablo 14: Mağaza Sektörü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi	82

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır.

Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılığın işlev ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler tartışılmış ve doyurucu cevaplar aranmıştır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgüt canlılığı, bir başka deyişle devam edebilirliği, işgörenlerin örgütte kalmalarıyla doğru orantılıdır. İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları arttıkça, örgütün sürekliliği ve gücü de artmaktadır. Örgüt, canlılığını koruyabilmek ve potansiyel hedefini sağlayabilmek adına işgörenlerin örgüte olan bağlılığını sağlama ve artırma yollarını düzenli olarak gözden geçirmelidir. Örgütsel bağlılık düzeyini üst seviyelere taşıyabilmek için de “ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma” gibi teşvik edici araçları kullanmaktadır (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, kavramın örgütler için hayati önemini açıklamaya çalışan beş nedenden söz edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı; öncelikle işten ayrılma, işe devam, geri çekilme ve başka iş fırsatları arama; ikinci olarak iş tatmini, motivasyon ve iş performansı gibi tutum, duygu ve bilişsel yapıları ilgilendiren neticelerle; üçüncü olarak bireysel otonom, sorumluluk alma, karar alma sürecine katılım, görev algısı gibi çalışanların işi ve mesleki rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim geçmişi gibi çalışanların temel demografik özellikleriyle ve son olarak, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının öngöstergelerini bilmeyele bağlantılıdır (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılık kavramı, sadece örgüt varlığını korumak için başvuru bir faktör olarak kalmamakta diğer yandan örgütün nihai hedeflerinden birini de oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın organizasyonlar için bu denli önemli olmasının sebebi, yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha uyumlu, iş tatmini daha fazla, daha üretken, sadakat ve sorumluluk seviyesi daha ileri oldukları gözlenirken ve işeren kuruluşa yükledikleri maliyetin daha az olduğu ileri sürülmektedir (Balcı, 2003).

İş yerlerine karşı bağlılık hissi taşıyan işgörenlerin, örgütün misyon, vizyon, amaç ve kurumsal değerlerine olan inançları, üstlerinden gelen emir ve beklentilere duyarlılıkları ile diğer çalışanlar arasında fark bulunmaktadır. Bu nedenle, örgüte bağlı çalışanlar kuruma hizmet etme anlayışına sahip

olduklarından örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kendilerinden beklenen asgari performansın üstünde çaba ortaya koymaktadır. Bu çabanın itekleyici nedenlerinden bir tanesi bu çalışanların örgütte kalmada büyük kararlılığa sahip olmalarıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların motivasyonları içsel güdüler sonucu artmaktadır. Dolayısıyla, ödül ve ceza sistemi de içsel huzur yoluyla gelişmekte ve dış denetimden ziyade iç denetim aracılığıyla eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından şekillenmektedir (Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılık örgüte verilen hizmeti olumlu yönde etkilerken, örgütün amaçlarına hizmet edilen oranda da örgüte olan bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu yüzden, örgütsel bağlılık ve performans arasında karşılıklı bir doğru orantı vardır.

Çalışan ve örgüt açısından oldukça büyük öneme sahip örgütsel bağlılık kavramının gelişim açısının analiz edilmesi de alana olan katkısı bakımından önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramının tarihçesi göz önünde bulundurulduğunda, kavram üzerine yapılan tartışmalar 1950'lere dayanmaktadır. Yaklaşık 70 yıldır örgütsel bağlılık ve kavramın değişik etken ve boyutları birçok araştırmacının çalışma konusunu oluşturmuştur. Özellikle 1980'lerin sonundan itibaren "işletmecilik yaklaşımının" (*managerialism*) yazın hayatında yer almaya başlaması örgütsel bağlılık gibi birey odaklı kurum yararını artıran kavramların önemini daha da artırmıştır. Bu durumun diğer nedenleri de şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2004):

- i. Örgütsel bağlılık ve beklenen çalışma davranışı arasındaki ilişki,
- ii. Araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığın işe devam ya da işten ayrılma değişkenleri arasında iş tatmininden daha etkili olduğunun gözlemlenmesi,
- iii. Örgütsel bağlılığı yüksek ve düşük olan kişiler arasında performans bakımından gözle görülür bir fark olması,
- iv. Örgüte olan bağlılığın, örgütsel etkililiği artıran göstergelerden biri olması,
- v. Örgütsel bağlılık kavramının, örgüt vatandaşlığının temel ilkelerini oluşturan fedakârlık ve dürüstlük gibi davranışları besleyen bir olgu olmasıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı ayrıca bireyin örgütü içselleştirmesi, örgüt-çalışan özdeşleşliğinin sağlanması ve bireyin örgüt ve örgütü ilgilendiren konu ve çalışmaya katılımının gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı karakterize eden ana üç faktörü saymak mümkündür (Balcı, 2003): i. örgütün amaç ve değerlerinin kabulü ve bunlara duyulan inanç; ii. örgütün nihai hedeflerinin gerçekleştirilmesinde isteklilik ve çaba gösterme; iii. örgüt üyeliğinin devamında güçlü bir arzu ve kararlılık duyma.

Bu faktörlerden anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüte ve örgütün değerlerine basit bir inanış ve sadakatlarından daha fazlasını, bireysel bir içselleştirme sürecini, ifade etmektedir. Örgüte bağlılık derin anlamıyla, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim ve değişime atıfta bulunmaktadır. Bireyin gösterdiği performans ve sakatine karşılık örgütten ödül veya çıktı sağlaması halinde, örgüte kendini adama düzeyi de artacaktır. Dolayısıyla, işgören ve örgüt arasındaki değişim örgütün bireyden bağlılık ve adama görmesine karşılık bireye ödül ve/veya çıktı sağlaması anlamına gelmektedir (Balcı, 2003: 27–28).

Örgütsel bağlılık, işgörenin davranışlarını dört çıktı etrafında şekillendirmektedir (Balcı, 2003: 28): i. örgütün hedef ve değerlerini özümseyen bireylerin örgütsel etkinliklere olan katılımı aktif ve fazladır; ii. adanmışlıkları fazla olan işgörenler, genelde iş sürekliliği ve örgütsel hizmet motivasyonları içgüdüsel olarak artmaktadır; iii. örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır; iv. iş tatmini, iş bırakma sürecinin ilk safhalarında önemli bir değişken iken, ilerleyen aşamalarda örgütsel bağlılık, iş tatmininden daha anlamlı bir değişken olmaktadır.

Bireyler örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkı gösterecek düzeyde, kişisel yetkinlik ve yeteneklerini sergileyebilecekleri iş ortamı hayaliyle birtakım ihtiyaç, istek ve beklenti etrafında hareket ederek kendilerini örgüt çatısı altında bulmaktadır. Bireyler ve örgüt bütünleşmeye başladıkça bireylerin işlerine ve iş yerlerine olan katkısı, bağlılığı ve iş tatmini artmakta ve örgüt ile birey ayrılmaz bir parça haline gelmektedir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Analiz

Örgütsel bağlılık, modern yönetim anlayışı çerçevesinde ortaya atılan kavramlar arasında en fazla ilgi gören kavramlardan birisidir. Çalışan tutumları arasında incelenen örgütsel bağlılık kavramı üzerine özellikle son 50 yıldır kayde miktarda çalışma olmasına karşılık kavramın tanımı hala muğlak kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Kavramsal belirsizliğin en önemli nedeni, örgütsel bağlılığın çeşitli disiplin dallarında ayrı ayrı ele alınması olarak görülebilir. Örgütsel bağlılık kavramı sadece işletme ya da yönetim bilimi ana bilim dallarına özgün bir kavram olarak kalmayıp; psikoloji, çalışma psikolojisi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlarda da uzmanlık konusu olarak tartışılmaktadır (Çöl, 2004). Dolayısıyla, her uzmanlık dalı bağlılık kavramına farklı bir boyut kazandırmış ve literatürdeki tanım çeşitliliğine katkıda bulunmuştur.

Öznür Yüksel (2000: 176), *İnsan Kaynakları Yönetimi* adlı kitabında örgütsel bağlılık kavramını “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlamaktadır. Yüksel’in tanımı ışığında, örgütsel bağlılık kavramı içsel veya duygusal bir bağlılığın ötesinde performans sürekliliği, iyi niyet ve katılım gibi kavramları da kapsamaktadır.

Özsoy v.d. (2004: 14) “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi” adlı çalışmasında örgütsel bağlılığı, örgütsel çıkarların bireysel çıkarlardan ağır basması olarak değerlendirmektedir. Bireysel davranış ve tutuma karşılık kurumsal menfaat anlayışına sahip olunmasını ifade eden bu tanımlamanın dışında, örgütsel bağlılığı birey ve örgütün özdeşleşmesi olarak değerlendiren yazarlar da bulunmaktadır. Refik Balay, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık” başlıklı kitabında eğitim sektöründe yönetici ve uygulayıcı güdülenmelerine ve davranışlarına odaklanarak örgütsel bağlılık kavramının ana unsurlarını belirlemektedir. Örgütsel bağlılık, “çalışan bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” (Balay, 2000: 18) olarak tanımlanarak, kavramın bileşenleri kapsamında “uyum”, “özdeşleştirme” ve “içselleştirme” boyutları ele alınmaktadır.

Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi” adlı makalesinde küreselleşmeyle beraber insan kaynakları yönetiminin artan önemine değinerek, modern yönetim kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki anlamsal ilişkiyi incelemektedir. Örgütsel bağlılık kavramını da modern yönetim kavramları çerçevesinde değerlendiren yazar, kavramı “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” (Çöl, 2004: 43) olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının literatürde, “mesleki bağlılık”, “iş arkadaşlarına bağlılık”, “sadakat” ve “itaat” gibi kavramlarla eşdeğer kullanıldığını ifade ederek kavramsal muğlaklığa netlik kazandırmaya çalışmaktadır.

Alan yazında yer alan tanımlar arasında bazı farklılıklar olmakla birlikte, örgütsel bağlılık üzerine çalışan araştırmacılar bağlılık halinin tutumsal veya davranışsal bir zemine dayandığında görüşünde ortak noktada buluşmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir nedene dayandırarak örgütteki varlıklarını devam ettirmektedirler. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çatısı altında davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık kavramlarının da incelenmesi kavramsallaştırma aşamasına katkıda bulunacaktır. Davranışsal bağlılık, bağlılık sürecini bireyin örgütle kurduğu bağdan kaynaklı devamlılıktan ziyade bireysel alışkanlıklardan doğan bir durum olarak ele almaktadır. Çalışanların aynı örgütte çok uzun süre çalışmalarını bir sorun olarak değerlendirerek, bu sorunla başa çıkma yöntemlerini incelemektedir (Çöl, 2004: 48). İşgörenler düzenli olarak yaptıkları bir faaliyete bağlanarak işte kalma konusunda süreklilik göstermektedir.

Tutumsal bağlılık ise bireysel faktörlerden daha çok işgörenin çalışma ortamına dair görüşlerinden yola çıkarak verdiği duygusal bir tepkidir (Çöl, 2004: 52). Bu nedenle, davranışsal bağlılık ile kıyaslandığında örgütle bütünleşme ve katılım gibi kavramları da tanımını içine almakta ve bu kavramlara nispi güç kazandırmaktadır. Özsoy v.d. (2004), tutumsal bağlılığın çalışanların örgütle olan ilişkileriyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Tutumsal bağlılığın gerçekleşebilmesi için bireysel değer ve hedeflerin, örgüt değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, tutumsal bağlılığın üç bileşenden oluştuğunu söylemek mümkündür: “örgüt amaç ve değerleri ile

özdeşleşme”, “işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım” ve “örgüte sadakatle bağlanma” (Özsoy v.d., 2004: 15).

Örgütsel bağlılık kavramına tanımsal perspektif kazandıran çalışmalar neticesinde, bağlılığın temel unsurlarını bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki uyum ve bütünleşme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bireysel kapasite ve potansiyelin üzerinde çaba gösterme isteği, örgütün faaliyet ve projelerine sahip çıkma, örgütün değerlerini içselleştirme ve örgüte karşı sadakat tutumu şeklinde özetlenebilir.

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık, doğası gereği öznel bir yapıya sahiptir. Bireysel, zamansal ve mekânsal şartlara göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak, örgütsel bağlılığa bir ölçümlendirme sağlayabilmek adına bir işgörenin örgüte karşı bağlılık hissine sahip olup olmadığını belirlemek için başvurulan bazı değerlendirme ölçütleri bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14-16). Söz konusu kıstaslar aşağıda alt başlıklar halinde incelenmektedir.

1.1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın öncelikli kıstası ve başlıca göstergesi işgörenin ve örgütün benimsediği amaç, değer ve vizyon arasındaki örtüşmedir. Eğer bir çalışan bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabullenmekte zorluk yaşarsa, o çalışanın örgüte bağlılık hissetmesi beklenemez. Bireysel değerler, hedefler ve beklentilerin çalışılan örgütte gerçekleşemeyeceğini hisseden çalışanlar örgütleriyle bütünleşme yaşamakta zorlanmaktadır. Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında olumlu bir ilişkinin olması, sağlıklı ve yüksek seviyede bağlılığın oluşması açısından önemli role sahiptir. Beklenen ile örgütten sağlanan arasında uyumsuzluğun bulunması, örgütsel bağlılık düzeyini negatif yönde belirleyecek en önemli değişkenlerden bir tanesi olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 9). Çalışan bir yandan bireysel amaçları doğrultusunda hareket ederken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması halinde aynı anda kişisel tatmin ve örgütsel bağlılık duygularını yaşayacaktır.

1.1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığı belirlemede fayda sağlayan ikinci gösterge ise işgörenin örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi adına potansiyelinden fazla çaba göstermesidir. Diğer bir ifadeyle, beklenen ya da karşılıklı olarak belirlenmiş seviyenin üstünde çaba sarfetmek gerekmektedir. Ancak, bu çaba herhangi bir kişisel menfaate dayanmamalı, bireysel çıkarların tatmin edilmesi beklentisinden öte çalışan örgütün başarısı için kendinden fedakârlık etmelidir. Söz konusu fedakârlık gerçekleştiği zaman çalışanın örgütünü benimsediği varsayımı yapılabilmektedir. Bazı çalışmalara göre, Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan büyük bir mağlubiyetle ayrılmasına rağmen kısıyasürede ekonomik anlamda toparlanmasını sağlayan en önemli nedenlerden biri toplumsal yapısının dinamiklerinde devlet ve vatandaşlık bağlılığı duygusunun bulunması ve bu duygunun toplumsal menfaate karşılık bireysel fedakârlık anlayışından doğmasının rolü büyüktür (İnce ve Gül, 2005: 10).

1.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Çalışanların örgütlerine hissettiği bağlılığın bir diğer göstergesi örgüt üyeliliğinin sürekliliği konusunda isteğe sahip olmadır. Bu istek aslında işe girilen andan itibaren çalışanın kendisini güdülemesini tetikleyen bir faktördür. Örgüt üyeliğinin bekasına yönelik duyulan isteğin arkasında bireysel tercih ve beklentiler, kurum prestiji, kurum hakkında toplanan ön bilgi ve kuruma yönelik istatistiki bilgiler gibi deneyim öncesi nedenler olabileceği gibi örgüt-çalışan arasındaki uyum ve iş doyumunu gibi deneyim sırasında ortaya çıkan sebepler de olabilmektedir. Burada bahsi geçen konu örgüt üyeliğinin “devamı” olduğu için deneyim sonrası etkisi artan faktörler çalışan isteğini ivmelendirmede biraz daha önemlidir. Örgütsel bağlılık, örgütün işgören sorunlarına gösterdiği hassasiyet ile yakından ilişkili olduğundan, örgütün doğru ve etkili işleyen iletişim kanallarına, etkin insan kaynakları politikalarına, motivasyonu artırıcı çeşitli sosyal etkinliklere, tatmin edici kariyer olanaklarına, etik ve adalet gibi değerlere sahip olması çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

1.1.2.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Özdeşleşme, en genel ifadeyle ortak özelliklerin farkındalığıdır. Bireyin içinde bulunduğu grup, topluluk ya da kurumla arasında ortak yanlar bularak, zamanla ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışması özdeşleşme olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireyin içinde bulunduğu örgütle özdeşleşebilmesi için öncelikle kendini tanıması, daha sonra ise örgütün özellik ve değerlerini fark ederek kendisi ile arasında ortak noktalar bulması gerekmektedir. Her anlamda olmasa bile bazı noktalarda bireysel ve örgütsel kimlik bütünleştiği takdirde özdeşleşmenin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütün imajı, itibarı ve güvenilirliği arttıkça örgüt üyelerinin özdeşleşme hızı ve oranı da artmaktadır (Benkhoff, 1997: 118-120). Örgütsel imaj, örgütün tanınırlılığını ve tercih edilebilirliğini etkilediğinden örgütsel kimliğin oluşumunda ve özümsemesinde de büyük öneme sahiptir. Örgüt imajının insanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olması işgörenlerin imajla ve dolayısıyla örgütsel değerlerle bütünleşmesini kolaylaştırır. Örgüt üyelerinin çalıştığı kurum ve kuruma ait özelliklerden bahsederken gurur duyması çalışan-örgüt arasındaki özdeşleşmenin önemli göstergelerinden biridir (Başyigit, 2006: 67).

1.1.2.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığı işaret eden göstergelerden bir diğeri içselleştirme değildir. Bireyin çalıştığı örgüte ait kültürü ve değerler bütünü, kendi kişiliği ile harmanlayarak benimsemesi içselleştirme olarak tanımlanmaktadır. Sosyal birey olmanın ve toplumsallaşmanın bir parçası ve gerekliliği olan içselleştirme bir yandan bireyin sosyal hayatta kendi yer bulmasına yardımcı olurken diğer yandan da öğreten ve öğrettiğini kabul ettiren bir süreçtir. İçselleştirme, davranışları şekillendiren rehber değerlerin, örgüt-birey etkileşiminde birleşmesini sağlayan etkileme ve etkilenme sürecidir. Örgüt yönetimine ait tutum ve inançlar, işgörenlerin bireysel amaç ve değerleriyle kesiştiği takdirde örgütsel değerler çalışanlar tarafından içselleştirilir (İnce ve Gül, 2005: 11).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi

Bireyin örgütle etkileşiminin incelenmesi 1930'lu yıllara kadar dayanmaktadır. İlk başlarda iş doyumunu önemle üzerinde durulan bir konu olurken,

20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramını ilk kez William H. Whyte tarafından 1956 yılında yayımlanan *The Organization Man* adlı kitabında tanımlanmıştır. Bu çalışmada Whyte, örgütüne fazla bağımlı olan kişinin betimlemesini yaparak bu tarz bireylerin örgütte neden olabileceği zararlara değinmektedir (Atay, 2006: 47). Örgütsel bağımlılığı fazla olan çalışanlar ise şu şekilde ifade edilmektedir: “Büyük kuruluşlardaki beyaz yakalı çalışanlar, şirket yaşamı ve bağlılıklarının yönettiği hayatı yaşarlar. Bir örgüt adamı sadece örgütü için çalışmakla kalmaz aynı zamanda örgüte kendini adayarak ona aitmiş gibi hisseder” (Whyte, 1956: 143).

Whyte’in örgütsel bağlılık terimine kavramsallaştırma kazandırmasının ardından örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasına özgün katkıda bulunan bir diğer yazar ise 1961 yılında *A Comparative Analysis of Complex Organizations* adlı eserinde ilk kez bağlılığın sınıflandırmasını yapan Amitai Etzioni’dır. Yazar, örgütsel gücün kaynaklarını araştırırken örgütlerin üye uyumluluğunu güvence altına almak için kullandığı sistemlerin bir sentezini sunmaktadır. Etzioni’nin araştırma konusunu örgütlerdeki kişilerin örgütsel gerekliliklere uyma ve beklenen davranış standartlarını takip etme biçimi oluşturmaktadır. Hedefi yönlendiren ve performans odaklı örgütler, üyelerin uyumluluğunu gerektiren asıl sorunun, yani belli standartlardan sapmanın, üye bağlılığının zayıf olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.

Richard M. Steers, 1976 yılında çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken, 1977 yılında *Administrative Science Quarterly* dergisinde yayımladığı “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment” isimli makalesinde çapraz geçerlilik yaklaşımından yararlanarak örgütsel bağlılığın verimliliğe etkisini inceleyerek bağımlılığın niyet ve istekle yakından ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kavram hem teorisyenler hem de uygulayıcılar arasında ilgi görmeye başladıkça başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere birçok akademisyen ve uzman örgütsel bağlılık kavramının değişik boyutlarını çalışmalarına konu yapmıştır (İnce ve Gül, 2005: 12-13). Örgütsel bağlılık, çalışmalarda yalnızca tek başına ele alınmamış; başka kavramlarla ilişkisi ve

etkileşimi de incelenmiştir. Bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığı tek başına değerlendirirken (Meyer v.d., 1993; Mowday v.d., 1982; Steers, 1977), bazıları ise başka kavramlarla ilişkilendirmeye çalışmıştır. “Bağlılık ve motivasyon” (Katz, 1964; Lock, 1991), “bağlılık ve iş başarımı” (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976), “bağlılık, güç ve güçlendirme” (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), “bağlılık ve işe devam”, “bağlılık ve işte süreklilik” ya da “bağlılık ve işe gelmeme” (Brooke ve Price, 1989; Gellalby, 1995; Sagie, 1998), “bağlılık ve çalışan dönüşüm oranı” (Jaros, 1997) ve “bağlılık ve örgütsel vatandaşlık” (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) gibi birbiri ile ilişki içinde olduğu düşünülen kavramlar tartışılmıştır.

Kavram üzerine bu denli çok çalışmanın olması kavrama olan ilgiyi zamanla azaltmamalı; aksine 2000’li yıllara gelindiğinde örgütsel bağlılık başta işletme ve yönetim bilimi gibi alanlarda olmak üzere pek çok disiplinde öne çıkan tartışma konularının başında yer almıştır. Bu durumun nedeni ise, araştırmacıların her örgütün amacının, değişen iş ve çevre şartlarının çalışanlarında örgütsel bağlılık oluşturabildiği fikrinde ortak görüşe varmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 15). Kavramın hala daha önemini korumasının sebebi, sadece örgütsel verimliliği tetikleyen faktörlerin belirlenmesi değil; örgütlerin aynı zamanda nitelikli iş gücüne de ihtiyaç duymasındır. Buradan anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık çalışan kalitesini de belirleyen bir etmen de olmaktadır. Teknolojik gelişmeler ilerledikçe, “emek yoğun üretimden” “teknoloji yoğun üretime” geçen örgütler, odak noktalarını seri üretim, verimlilik, kar, katma değer gibi konulardan insan kaynakları, kalifiye personel, çalışan memnuniyeti ve sadakati gibi beşeri sermayeyi artıracak konulara çevirmiştir. Beşeri sermayenin güçlenmesiyle de işgören niteliği değişerek söz konusu sermayenin örgütteki yerinin korunması çabası içine girilmiştir.

1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı multidisipliner bir kavram olduğundan, çeşitli uzmanlık dalları tarafından ele alınmaktadır. Bu durum kavrama çok boyutluluk kazandırdığı gibi örgütsel bağlılığı disiplinlere özgü diğer kavramlarla da yakınlıştırmaktadır. Bu yaklaşma kimi zaman ilişkililikten kaynaklanan bir

benzerlik şeklini alırken, kimi zaman da anlam karışıklığını sebep olmaktadır. Dolayısıyla, farklı anlamlara gelen kavramlar bazen biribiri yerine kullanılabilir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın anlamcayakınlık gösterdiği kavramların ele alınarak örgütsel bağlılık kavramının bu kavramlarla olan ilişkisini açıklamanın olası anlam karmaşalarını önlemek adına yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilişkilendiren kavramlar üzerinde durulacaktır.

1.2.1.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireysel uzmanlıktan ileri gelen belli bir alanda bilgi ve beceriye sahip olunmasının sonucunda insanların mesleğini kişisel hayatlarında önemli bir noktaya koyduğunu fark etmesiyle ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Mesleğe bağlılık bir başka bakış açısına göre, çalışmaya bağlı olmanın farklı bir boyutu olarak değerlendirilip kişinin mesleğinin gereklilikleriyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989: 40). Bu nedenle, mesleğe bağlılık bir yandan kişinin yaptığı iş üzerinde uzmanlaşmasını işaret ederken diğer yandan da iş verimini arttıran bir faktör olmaktadır.

Paula Morrow, The Academy of Management Review’da yayınlanan “Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment” adlı makalesinde, mesleğe bağlılığın yapılan işe ve çalışılan örgüte hissedilen duygusal bağlılıktan çok daha etkili ve sağlam bir duygu olduğunu dile getirmektedir (Morrow, 1983: 89). Sahip olunan mesleğin bireydeki değeri arttıkça, o kişinin mesleki ideolojiyi daha çok içselleştirdiğini ve mesleki yeterliliğini daha ileri seviyeye taşımak için önemli güdülere sahip olmaya başladığını belirtmektedir. Mesleğe bağlı olma durumu gelişimi bakımından üç başlık altında incelenmektedir:

a. İşe Yönelik Genel Tutum:

İşe karşı genel bir tutum geliştirme, bireysel değer ve yargılarla ilgilidir. Birey, iş ve özel hayatını özdeşleştirdiği oranda işe yönelik bir tutum geliştirmektedir. “İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan zevk alınmayacağı”, “işin kendisi için her şey olduğu” veya “dünyaya yeniden gelse

yine aynı işi yapacağı” gibi ifadeler işe yönelik genel bir tutum geliştirildikçe çalışanlar tarafından kullanılmaya başlar (İnce ve Gül, 2005: 16-17).

b. Mesleki Planlama Düşüncesi:

Bireyin mesleği ile ilgili öngörü yeteneğine sahip olmasıdır. Bir başka deyişle, işgören bireysel gelişimi ve mesleki kariyeri bakımından geleceğe yönelik planlar yapmaya başlar. Mesleki planlama düşüncesini ölçmeye yönelik bazı görüşler bulunmaktadır. Kariyer planlamasını somut verilere dönüştürebilmek adına “mesleki gelişmeleri takip etme”, “meslekle ilgili toplantı, konferans, seminer ve eğitimlere katılma” ve “mesleki derneklere üye olma ve etkinliklerde aktif bir şekilde faaliyet gösterme” gibi girişimler mesleki planlama düşüncesinin göstergeleri olarak kullanılabilir (Blau, 1985: 278). Kariyer hedefleri olan ve bu hedefler doğrultusunda mantıklı ve tutarlı planlar yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ileri süren çalışmalar bulunmaktadır (Alutto v.d., 1973: 448-454).

c. İşin Göreceli Önemi:

Görecelilik bilindiği üzere, bir kavram, oldu ya da değer diğer muadilleri karşısındaki konumu yansıtmaktadır. Dolayısıyla, işin göreceli önemi de iş ve iş haricindeki objeler arasında tercih yapmadır. Ayrıca, işe yönelik görüşlerin başkalarının aynı işe olan düşüncelerinden bağımsızca şekillenebilmesini de ifade etmektedir. Örneğin; yapılan iş başka çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep olsa bile aynı işte çalışan başka bir bireyin işini yapmaya devam etmesi işin o kişi için göreceli önemini gösterebilmektedir. Morrow (1983: 493), mesleki bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, kariyer hedeflerine yönelik daha fazla araştırma yaptıklarını, ilgili etkinliklere daha çok vakit ayırdıklarını, çalışma koşullarını içsel ödüllendirme mekanizmasına göre değerlendirdiklerini ve genellikle iş-aile ya da iş-özel hayat çatışmalarının daha olduklarını savunmaktadır.

Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları karşılaştırıldığında, genel olarak bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu fikri yaygındır (Parasuraman ve Nachman, 1987: 287-303; Sorenson ve Sorenson, 1974: 98-106). Ancak iddia edilen karşıtlık anlamsal bir nedenden ziyade kavramların etki düzeyinden

kaynaklanmaktadır. Mesleğe bağlılık etki alanı işgörene yönelik bir kavramken, örgütsel bağlılık daha çok örgütle ilgili nitelikleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, mesleğe bağlılık işgörenin doğrudan bireysel memnuniyetini yoğunlaştıran bir kavram olduğundan, mesleki bağlılığı yüksek olan kişilerin bağlılıklarından kaynaklanan ayrıcalıklı davranışlar sergilemesi söz konusudur.

Mesleki önemin ön planda olmadığı örgütlerde gözlemlenen çatışmalardan biri ise mesleki-bürokratik çatışmadır. Bu tarz bir çatışmanın ortaya çıktığı durumlarda işgörenler mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında seçim yapmak durumunda kalabilmektedir (Wallace, 1995a: 228). Çalışanlar devam ettirmek istedikleri değişkenin meslek ya da örgüt olması konusunda karamsarlığa düşebilirler. Böyle bir çatışmanın meydana gelme olasılığına rağmen, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın kesinlikle birbirini dışlayan tutumlar olmadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Thornton, 1970: 417-426; Berger ve Grimes, 1973: 223-235). Hatta bazı durumlarda bu iki bağlılık türü sağlıklı bir şekilde örtüştüğünde iş görenin memnuniyeti ve performansı muazzam ölçüde artmaktadır. Bu nedenle, örgütler için önemli olan çalışanlarının çok boyutlu memnuniyetlerini geliştirmek olmalıdır. Bu kapsamda, işgörenlerin kariyer yönetimi konusunda örgüt tarafından etkili bir sistemle yönlendirilmeleri, örgütlerde kariyer olanaklarının ve uygulamalarının bulunması ve kişilerin mesleklerini daha elverişli yapmaları adına mesleki eğitim programlarının bulunması hem birey hem de örgüt açısından büyük öneme sahiptir.

1.2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

İş yerindeki arkadaşlara karşı hissedilen bağlılık, örgütteki diğer işgörenlerle ortak noktalar bularak özdeşleşmesidir. Bu süreç kendiliğinden gelişebildiği gibi bireyin işe girdiği andan itibaren diğer çalışanlarla olan etkileşiminden de kaynaklanabilmektedir. Birey işe girdikten sonra mevcut işgörenlerin kendisine rehberlik ederek, tecrübelerini aktamaları ve ihtiyaçlarını karşılayarak bireyin örgüte bakış açısının şekillenmesinde ve tutum ve davranışlarında kalıcı etkinin oluşmasına yardımcı olmaktadır (Randall ve Cote, 1991: 195). İş arkadaşlarına bağlılık kişisel menfaatleri gerçekleştirebilmek için başvurulan bir araç olduğu gibi, kişinin örgüte ait hissedebilmesi ya da kendini

gerçekleştirebilmesi için gerekli bir amaç olarak kendini gösterebilmektedir (Ertekin, 1978: 14).

Arkadaş bağlılığı güdüsel olarak tetiklenen bireyler, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine ve kurdukları duygusal bağlarına önem verirler. Bu bireylerin motivasyonunu ve işteki devamlılığını artıran öncelikli etmen kariyer hedefinden ziyade diğer çalışanlarla olan birliktelikleri, paylaşımları ve işbirlikleridir. Bu nedenle, arkadaş bağlılığını mesleğe bağlılığı tercih ederler. Dolayısıyla, bu bireyler için arkadaş bağlılığı bir araç değil, amaçtır (Reichers, 1985: 471). Aradıkları bağlılığı iş yerinde bulabilen işgörenler için örgütten ayrılmak, örgütteki diğer çalışanlardan ayrılmakla eşdeğer olduğu ve geçilecek yeni iş yerindeki çalışma arkadaşları bir tehdit unsuru olarak görüldüğünden kişinin bünyesinde yer aldığı örgütten ayrılması zorlaşmaktadır.

İş arkadaşlarına bağlılık beraberinde bireysel ve örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır. Bireysel düzeyde, arkadaşlarına bağlı hisseden çalışanların iş yerinde karşılaştığı zorlukları çözmeleri kolaylaşmaktadır. Arkadaş bağlılığına önem veren çalışanlar, işbirlikçi ve yardımsever bir anlayışa sahip olacağından, dayanışma duygusunun bireyler arasında korunmasına önem vermektedir. Bu yüzden, meslekive örgütsel bağlılığın artırılması için çalışanların arkadaş bağlılığının güçlendirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Wallace, 1995a: 236). Bu tezden hareketle, sosyal katılım ve dayanışma ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu öngörülebilir.

1.2.1.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık ile çoğu zaman aynı anlamda kullanılan bir başka kavram ise sadakat duygusudur. Neticeleri itibariyle bu iki kavram oldukça benzerlik gösterse de aralarında küçük farklılıklar bulunmaktadır. Aslında, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerden beklenen tutumlardan bir tanesi çalıştığı kuruluşa sadık olmasıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık özü gereği sadakati kapsayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle, sadakat kavramı örgütsel bağlılık terimine oranla daha dar anlamlıdır ve bağlılığın alt boyutu olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık üzerine çalışma yapan araştırmacılar genellikle bu iki kavramın örgüt üyeliğine devam noktasında gerekli olduğunda hemfikir olsa da, örgütsel

bağlılığın daha çok iş başarısı, sadakatin ise kültürel değerlerle ilişkisi olduğunu belirtmektedir (Roehling v.d., 2000: 310). Buna ek olarak, sadakat duygusunun uzun süre devam eden bağlılık sonucu ortaya çıkan bir olgu olduğunu savunanlar da bulunmaktadır (Harvey v.d., 1999: 68).

Sadakat ile örgütsel bağlılık arasındaki benzerlik her iki kavramın da örgüte ait hissetme duygusunu içermesidir. Örgüte yönelik aidiyet, işgörenin örgütüne karşı olumlu hislere sahip olması ve örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda istek göstermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sadakatin oluşmasında örgütün de yadsınamayacak rolü vardır. Örgütün organizasyon yapısı işgörenleri tatmin ediyorsa veya çalışanlara umut verici kariyer planlaması imkanı sunuluyorsa bireyin örgüte sadakati artması beklenmektedir (Morris v.d., 1993: 21-42).

1.2.1.4. İtaat

İtaat, dış kaynaklı bir görev duygusudur, yani bireysel odaklı olarak gelişen bir tutum değildir. Tek taraflı olarak bir otoritenin emrine bağlı olarak meydana gelmektedir. Bu nedenle, itaat ile yaptırım arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar otorite tarafından verilen emirlere itaatsizlik göstermeleri neticesinde birtakım yaptırımlarla karşılaşabilme ihtimalinden çekindiklerinden dolayı üstlerine itaat göstermektedir.

İtaat duygusunun aksine örgütsel bağlılık, dışsal olarak değil; içsel unsurlar sonucu güdülenme yoluyla gelişen bir duygudur. Bireyin içsel mekanizmalarının etkisiyle ortaya çıkar. Örgütsel bağlılığın oluşmasında rol oynayan faktörler otorite ve emirlerden ziyade, bireysel inanç, değer ve yargılar bütünüdür. Bağlılığın içsel bir oluşum göz önünde bulundurulduğunda üstün emirleri gibi dış kaynaklı tetikleyicilerle meydana gelmesini beklemek söz konusu değildir (Gal, 1983: 273). Bağlılık olmadan gelişen itaat duygusu tek başına işgörenlerin örgüt yararını ve hedeflerini öncelikleri olarak belirlemelerinde ve doğrultuda yenilikçi fikirler ortaya koymalarında yeterli olamamaktadır (Varoğlu, 1993: 29).

1.2.1.5. Göreve Bağlılık

Görev duygusu yüksek olan çalışanlarda örgütte üstlendikleri ya da kendilerine verilen role yönelik duygusal bir bağ ve inanç gelişmektedir (İnce ve Gül, 2005: 18-19). Örgütte yapmakta oldukları işleri görev edinerek bu göreve bağlılık duyarlar. Görev bağlılığı daha derin anlamıyla, işgörenin yapmakta oldukları işi değerli ve önemli algılamaları sonucu görevlerini içselleştirilmesi ve bireysel kimliğinin gelişiminde görev odaklı tutum ve eğilimlerin etkili olması şeklinde tanımlanmaktadır (Chusmir, 1982: 596).

Çalışan davranışlarını gözlemleyen araştırmalarda görev bağlılığı konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle liyakatın işe alımda dikkat edildiği kuruluşlarda iş tanımına uygun nitelikte kişilerin istihdam edilebilmesi için adayların göreve bağlılık duygusu aranmaktadır. Görevine bağlı olan çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş doyumları olumlu yönde etkileneceği düşünüldüğünden doğal olarak örgütsel verimliliğin de artacağı öngörülmektedir. Görev bağlılığı yüksek olan işgörenler zamanla kendilerini görevleri ile özdeşleştirerek görev algısı esnek olan çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını gözlemlenmektedir (Dubin v.d., 1975: 417).

Araştırmalar sonucu, görev bağlılığının şu değişkenlerle şekillendiği belirtilmektedir: (Blau ve Boal, 1987: 290; Morrow, 1983: 491): i. bireysel imaj ve görev arasındaki ilişki; ii. bireyin görevini önemseme ve gereken ilgi ve performansı gösterme derecesi; iii. bireyin kendi gözündeki değer, ölçülediği performans oranında etkilenme derecesi; iv. bireyin psikolojik durumundan hareketle kendini göreviyle özdeşleştirme derecesi. Blau (1985) ve Pinder (1984) ise görev bağlılığına sahip olan işgörenlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: “göreve etkin katılım, görevi kişisel yaşamın merkezine koyma, görevi özsaygının oluşmasında zemin olarak algılama, kendini görevi yerine getirmede sergilediği performans ile tanımlama” (Dailey ve Kirk, 1992: 306).

1.2.1.6. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, kurallara, prosedürlere, yasal gerekliliklere, kanun yapıcılara ve ilgili kanunu yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışan, karar alma sürecine aktif bir şekilde katılarak metin ve tasarıların

düzenlenmesinde rol almakta ve mevcut düzenlemelerin sonuçlarını göz ardı etmeyerek bunları diğer çalışanlara açıklama, eleştirilere karşı savunma ve uygulama rolünü üstlenmektedir (Gilmer, 1968: 92-93).

Yönetime bağlılık ile örgütsel role bağlılık arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu iddia edilmekte ve kendisine çizilen rol sınırları içinde hareket eden çalışanların bu hareketlerini daha üst kademedeki pozisyonlara geçme ihtimalini algıladıkları sürece devam ettirdikleri gözlemlenmektedir (Biggart ve Hamilton, 1984: 548). Doğal olarak, siyasal ve idari güce yakın makamlarda görev alan çalışanların yönetime daha bağlı olduğu savunulmaktadır (Gilmer, 1968: 92-93). Bu bağlamda, yönetsel liderliğin gerekliliklerinden biri de örgütün misyon ve vizyonunun alt kademedeki çalışanlara açık olacak biçimde oluşturulması ve işgörenleri bağlayacak şekilde aktarılmasıdır (Locke v.d., 1988: 33-34).

1.2.1.7. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenin işiyle ilgili tutumlarını ve görevinden edindiği tecrübelerle istinaden gelişen olumlu tepkilerini kapsayan bir kavramdır (Kaya, 2007: 26; Mowday v.d., 1982: 114). Örgütsel bağlılık kavramı ile kıyaslandığında, bağlılık işgörenin örgüte yönelik tutumlarını ve örgüt hakkındaki pozitif duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir (Mowday v.d., 1982: 115). Örgütsel bağlılık ile örgütün misyon, amaç, hedef ve değerleri ile yakından ilişkili iken iş doyumunun seviyesi öncelikle görev çevresine bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, çalışan örgüte bağlılık hissederken işinin belli bir parçasından memnuniyetsiz olması mümkündür. Bu farklılıra rağmen, iş tatmini örgütsel bağlılığı belirlemede önemli bir göstergedir çünkü örgütsel bağlılık iş tatminini de kapsamaktadır (Williams ve Hazer, 1986: 219). Gökmen'e (1996: 14-15) göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini eş zamanlı çalışılması gereken kavramlardır çünkü birbirlerini doğrudan olmasa bile dolaylı yoldan etkileyebilmektedir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki en görünür farkın etkilenme düzeyi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar örgüte yönelik duygu ve düşüncelerken, iş tatmini ise özellikli bir işe karşı geliştirilen tutum ve tepkilerdir (Mowday v.d., 1982: 32). Örgüte yönelik duygu ve düşünceler bir işin kendine has özellikleri ve gerekliliklerini de içerdiğinden,

bağlılık çalışan devir oranı gibi bazı tahminlemeleri yapmada iş tatminine göre daha başarılı olabilmektedir (Kaya, 2005: 36). Örgütsel bağlılığın oluşum süreci iş tatminine oranla daha uzun ve çok aşamalıdır. Bu yüzden, günlük gelişmelerden görece daha az etkilenmekte ve çalışanların örgütü bırakma kararlarında daha belirleyici olmaktadır.

1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgüt bağlılığı önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi uzun süreli ve çok aşamalı bir süreçtir. Bu özellikleri düşünüldüğünde, iç ve dış faktörlerden tamamen bağımsız, kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemek mantıklı bir önerme olmayacaktır. Münevver Ölçüm Çetin, 2004 yılında yayımlanan *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* adlı kitabında örgütsel bağlılığı oluşturan unsurları “duygusal bağ kurma oranı (duygusal bağlılık), örgütte devam etme güdüsü (devamlı bağlılık), ve zorunlu hissetme (normatif bağlılık)” olarak üç alt başlık altında incelemektedir. Literatürde yer alan diğer çalışmalarda Çetin’in kavramsallaştırmasına katılmaktadır (Balay, 2000; Wasti, 2000: 201–202).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt değer, hedef ve amaçlarını içselleştirmeleri ile artan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığı fazla olan işgörenlerin, örgüt değerlerini kabulü oldukça yüksektir ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Duygusal bağlılık bu nedenle çalışanların örgüte bağlılığının beklenen halidir.

Devamlı bağlılık ise, çalışanın örgütlerine yaptıkları katkı ile güçlenmektedir. Örgüte yapılan yatırım arttıkça işgörenlerin devamlı bağlılıkları da artmaktadır. Çalışanın örgüte harcadığı zaman ve çaba ile orantılı olarak çalışan örgüte önemli bir yatırım yaptığını düşünmeye başlamakta ve sonucunda örgütte kalması gerektiği hissine kapılmaktadır.

Örgüte devamlı bağlılığı olan işgörenler, örgütü bıraktıkları zaman seçeneklerinin azalacağı fikrine sahiptir. Bu fikrin arkasında, bazı çalışanların iş bulamamalarından kaynaklı çalışmakta oldukları örgütte kalma eğilimleri bulunmaktadır. Bunun haricinde, bazı çalışanlar dışsal faktörlerden dolayı da devamlı bağlı hissedebilirler. İşe duyulan sevgiden ziyade, sağlıksal problemler, aile meseleleri ve emeklilik süreci gibi zorlayıcı sebeplerden örgütteki kalmayı

tercih edebilirler. Devamlılı bağlılığın olumsuz yanı ise, işi sevme geri planda olduğu için bazı işgörenlerin olumsuz iş alışkanlıkları ve tavırları olduğu gibi yöneticiler için de sorun teşkil edebilirler.

Son olarak normatif bağlılık, iş kaybı ihtimalini ve bu ihtimalden doğabilecek sonuçları hesaba katmadan bireyin işini görev edinerek örgütsel bağlılığı doğru bir his olarak kabul etmesinden meydana gelmektedir. Normatif bağlı çalışanların minnettarlık duygusu oldukça güçlüdür ve çalışanlar bu duygularından ötürü örgütte kalmaya devam ederler. Bu durumun en yaygın karşılaşılan sebebi, işverenlerin bu çalışanları işe ihtiyaç duydukları sırada istihdam etmeleri veya çalışanların içsel olarak işverenle sürece devam etmenin doğru olduğuna dair değer yargısına sahip olmasıdır. Normatif bağlılığı olan işgörenler örgütün kendilerine karşı tutum ve davranışlarının olumlu olduğu, dolayısıyla kendilerinin de örgütteki sürekliliğinin örgüte karşı bir borç bilmeleri gerektiği kanısındadır.

Üç bağlılık da ele alındığında, bağlılığın türü ne olursa olsun hepsi işgörenin örgüte karşı bağlılık hissini tetiklemektedir. Yoğun duygusal bağlılık hissine sahip olan çalışanların tercih edilirliliği daha yüksek olduğundan, güçlü normatif bağlı çalışanların şartları devamı zorunlu kıldığından ve devamlı bağlılığı yüksek olanlar ihtiyaç duyduklarından örgütte kalmaktadır.

Nedenler farklı olduğu için her bir bağlılık türünün de hem bireysel hem de örgütsel düzeyde örgüt üyeliğinde süreklilik dışında farklı neticeleri ortaya çıkabilmektedir (Çetin, 2004: 91–92). Duygusal bağlılık gösteren işgörenler işlerin ve örgütlerine çok fazla kendilerini adar ve örgütsel fayda getirirken bireysel düzeyde farklı iş alternatiflerini gözden kaçırma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, kariyer planlarında istemeden de olsa sapmaya neden olabilmektedir. Devamlı bağlılık hissine sahip olan çalışanlar ise, kendilerinin örgüte yaptığı yatırımları ön plana alarak ayn zamanda varlıklarının örgüt için vazgeçilmez olduğu hissine de kapılabilmektedir. Bu durum, zamanla performanslarını olumsuz etkileyip hem birey hem örgüt boyutunda zarara dönüşebilmektedir. Normatif bağlılıkta ise, ihtiyaç odaklı güdülenme ihtiyaç ortadan kalktıktan sonra birey ve örgüt arasındaki bağı zayıflatabilir.

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirdiği gibi kendisi de değişik faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Örgütsel bağlılığı ele alan literatür değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığı yönlendiren unsurlar değişik ve çok boyutlu biçimde sınıflandırılmaktadır. 20. Yüzyılın ortalarından itibaren alanyazında örgütsel bağlılığa oldukça önem verilmesi işverenleri de bağlılık duygusunu örgüt stratejileri arasına dâhil etmeye itmiştir. Bu yüzden, getirilerinin değerli olduğu düşünülen örgütsel bağlılık hissine zemin hazırlayan faktörlerin de incelenmesi gerekmektedir. Bu bölüm, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu ya da olabileceği konusunda ileri sürülen tezleri derleyen bir literatür analizini içermektedir.

Geral Salancık “Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief” adlı çalışmasında, örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olan faktörleri dört ana grupta toplamaktadır: görünürlük, açıklık, geriye döndürülemezlik ve irade. Salancık’a (1997: 18) göre, örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktör görünürlüktür. Görünürlük işgörenin davranışının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğidir. Görünür davranışlara kıyasla gizli kalan veya gözlemlenmesi zor davranışların örgütsel bağlılığı etkileme gücü daha azdır. Açıklık ise, görünürlüğün yetersiz kaldığı noktalarda, davranışı inkâr edilemez orana getirilmesini ifade etmektedir. Salancık’ın sınıflandırmasında bağlılığı etkileyen üçüncü faktör olarak geriye döndürülemezliğe değinilmektedir. Geriye döndürülemezlik, davranışın kalıcı bir hal almasıdır. Bu aşamaya gelindiğinde çalışan artık davranışını iptal edemez.

Geriye döndürülemezlik ilkesinden faydalanmak isteyen örgütler çalışanlarına yararlarını başka şirketlerin bünyesinde kullanamayacakları iş planları ve fayda paketleri hazırlayarak çalışanlarının bağlılığını teşvik etmektedir. Örgüt üyeliğine son vermek isteyen işgörenler ya bu yararlılardan vazgeçmenin maliyetine katlanmayı ya da bu maliyeti üstlenmek istemiyorsa örgüt üyeliğini devam ettirmeyi tercih ederler. Son olarak irade ise, çalışanları davranışlarına bağlayan bir faktördür. Örgütsel bağlılık içsel bir süreç olduğu için örgütte kalmanın işgörenin iradesiyle örtüşmesinin önemi büyüktür. Çünkü irade dışı, zorunda bırakma ya da muhtaç etme gibi faktörler her zaman örgütsel bağlılığı

beraberinde getirmez. Aksine örgüte karşı hissedilen bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört gruba ayıran bir başka araştırmacı ise Charles Schwenk'tir. The Academy of Management Review dergisinde yayınlanan "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action" adlı çalışmasında Schwenk (1986: 299), bağlılığa etki eden değişkenleri "geçmiş iş yaşantıları, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler" şeklinde sınıflandırmaktadır. Çalışanların işten bağımsız bireysel özelliklerini kasteden kişisel-demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem gibi özellikleri kapsamaktadır. Örgütsel faktörler başlığı altında ise, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, ödül ve cezalandırma sistemi, yönetim tarzı ve liderlik, takım çalışması ve denetim ele alınmaktadır. Örgüt dışı faktörler bağlamında, alternatif iş seçenekleri, işsizlik oranı, sektördeki değişme ve gelişmeler ve ülkenin sosyo-ekonomik verileri örnek gösterilebilir.

Benzer bir şekilde Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın etmenlerini "kişisel özellikler, çalışma tecrübesi, işin özellikleri ve yapısal özellikler" olarak gruplandırmaktadır. Zahra'ya (1984: 18-20) göre, örgütsel bağlılığın belirlenmesinde işgörenin geçmişten gelen birikimi önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel tecrübeye ek olarak, kişilik özellikleri ve örgütsel unsurlar da örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki içindedir. Aynı doğrultuda, Northcraft ve Neale (1990: 471), örgütsel bağlılığı belirleyen değişkenleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç ana grupta toplamaktadır.

Bu çalışma, Northcraft ve Neale'in 1990 yılında yayınladıkları *Organizational Behavior Management Challenge* adlı kitabındaki tasniften yola çıkarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, "kişisel faktörler", "örgüt kaynaklı (örgütsel) faktörler" ve "örgüt dışı faktörler" olmak üzere üç ana grupta toplamaktadır.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine olan etkilerini inceleyen oldukça muazzam sayıda eser bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda varılan ortak görüş ise kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkinin olduğu yönündedir. Kişisel faktörler doğrudan örgütsel bağlılığı artırmaya bile dolaylı yoldan örgütsel bağlılığın değişimini yönlendiren ara değişkenleri etkileyerek bağlılık düzeyini değiştirmektedir. Örneğin; kişisel faktörler örgütsel amaç ve değerler ile uyduğu oranda bireyin örgüte ait nitelikleri benimseyip içselleştirmesi kolaylaşıp örgüte olan bağlılığı ve örgüt üyeliğinin devam etme süresi artmaktadır. Bu çalışmada kişisel faktörleri oluşturan alt değişkenler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olarak ele alınmaktadır.

1.3.2. İş Beklentileri

Kişileri çalışmaya iten temel amaç bireysel ihtiyaçları karşılayarak hayati ve mesleki hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu nedenle, sahip olunan işin ve içinde yer alınan örgütün bu ihtiyaç ve hedefleri elde etme konusunda bir araç görevi üstlenip üstlenemeyeceği hususunda bireysel beklentiler bulunmaktadır. İşgücü özellikleri ve pazar şartları göz önünde bulundurularak bireyler amaç ve hedeflerine uygun örgütleri tercih etme eğilimindedir. Çünkü örgütler, çoğunlukla birey düzeyinde şekillenen amaçlara ulaşmak için başvurulan aracı bir kanaldır. Dolayısıyla örgütler işgörenlerin iş beklentilerini karşılama ve bireysel amaçlara hizmet etme anlayışı ve olanağına sahip olduğu müddetçe çalışanlar kendilerini örgütlerine bağlı hissetmektedir. Söz konusu örtüşmenin bağlılık üzerindeki etkisi, örgüt ile yapılan sözleşme ile daha da güçlenmektedir. Birey ile örgüt arasında imzalanan uzun vadeli bir sözleşme, açıklayıcı ve beklentileri karşılayan bir iş tanımının örgütle kurulan ilişkinin başlangıcında belirlenmesi anlamına gelmektedir ve bu durumda çalışanın örgüt değerlerini paylaşma ve örgüt üyesi olarak kalma yönündeki tutum ve davranışları da takip eden süreçte gelişmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267).

Bireyin iş bulmadan önce çerçevesini belirlediği iş beklentileri işe başladıktan sonra örgütsel beklentilere dönüşerek başta net olarak ortaya konan beklentiler ile örtüştükleri takdirde örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir (Cohen, 1992: 541). Bir başka deyişle, bireyin işe başlarken hissettiği bağlılık

düzeyi kişisel bir faktör iken işgörenin o örgüte bağlı kalma isteği süreç içinde şekillenen bir olgudur. Örgüte hissedilen bireysel bağlılığın çalışanın örgütte kalmasında büyük öneme sahiptir. Bu bağlılığın ilk aşamasını da iş başlangıcında ortaya çıkan bağlılık hissi oluşturduğundan kişisel faktörler uzun süreli bağlılığı belirlemede etkilidir.

Kişisel beklentileri örgütsel beklentiler ile uyum gösteren kişiler, sorumluluk üstlenmekten kaçmayarak örgüte daha çok katkıda bulunma yönünde girişimlerde bulunurlar (Eren, 1993: 85). Örgüt politikaları kapsamında işe alım öncesi ve süresince yeteri kadar bilgilendirilmeyen işgören adayları işe başladıktan sonra beklentiler arası uyumsuzluk problemi ile karşılaşarak hayal kırıklığı ve bağlılık sorunu yaşayabilmektedir. Bu çalışanlar, örgüt üyeliğini yalnızca zorunluluktan devam ettirirken örgüt de gereken isteğe ve bağlılığa sahip olmayan bireyleri bünyesinde barındırma ve çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanma arasında seçim yapma durumunda kalabilmektedir. Netice itibariyle, beklenti uyumsuzluğundan doğan sorunlarlar karşılaşmamak adına hem bireyin hem de örgütün kendi beklentilerini karşılıklı olarak net bir şekilde belirtmesi gerekmektedir. Örgütler insan kaynakları birimleri aracılığıyla ilgili işe ilişkin görev tanımlarını açıklayıcı bir çerçevede hazırlayıp etkili bir bilgilendirme hizmeti sunmasına karşılık birey de tanımı yapılan görevin iş beklentileri ile uyumluluğu hususunda objektif bir değerlendirme yapmalıdır.

1.3.3. Psikolojik Sözleşme

Birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi kuran esasında iki çeşit sözleşme bulunmaktadır: iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme. İş sözleşmesi, yasal bir gereklilik olup işgören ile işverenin karşılıklı hak ve yükümlülüklerini belirleyen yazılı ve biçimsel bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, örgüt kültürü ile bağlantılı olarak örgütün tüm üyelerinin (yönetici, işgören ve diğer kişiler) daima uymaları gereken ve kendilerinden beklenen davranışları belirleyen yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005: 60-61; McDonald ve Makin, 2000: 84).

Psikolojik sözleşme, kişinin işe alım süresinden itibaren geçerli olmaya başlar çünkü iş girişte takip edeceği süreçler ve bu süreçlerde kendisinden beklenen davranışlar da psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturur. Bireysel ve

örgütsel beklentilerin ana hatları şekillenmeye başladıktan sonra taraflar sözleşme gereği yükümlülük altına girer ve karşılıklı bağımlı hale gelirler. Bu nedenle, olası beklenti uyuşmazlığının çözümü ile paralel olarak, psikolojik sözleşmenin zamanla oluşabilecek baskısını da baştan önlemek için bilgilendirme karşılıklı olarak açık ve net bir şekilde yapılmalıdır. Karşılıklı sunulan bilgiler doğru olmadığı veya doğru algılanmadığı takdirde psikolojik sözleşme yanlış ya da eksik oluşturulur. Dolayısıyla, örgütün ve bireyin beklentilerinin uyuşma düzeyini olumlu etkileyecek önemli bir aşama kişi işe başvurduğu anda örgütte üstleneceği görev ve şirket hakkında doğru bilgilendirme yapan gerçekçi bir iş görüşmesidir (Atay, 2006: 78-80).

Sözleşme işe alım sürecinden itibaren ideal formunda oluşturulursa, belirsizlikler giderilir, karşılıklı beklentiler büyük oranda örtüşür ve psikolojik sözleşmeden kaynaklanabilecek baskı ve honutsuzluk düzeyi en aza indirilir. Her iki tarafın yararı gözetilerek oluşturulan başarılı bir psikolojik sözleşme, işgörenin hem görevine hem de örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyen, iş tatmini ve verimliliği artıran davranış ve neticeleri de beraberinde getirmektedir (Yağcı, 2003: 68).

1.4. Kişisel Özellikler ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı belirleyen önemli faktörlerden biri de kişinin demografik özelliklerini oluşturan yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim değişkenleridir. Bu özellikler durumsal olarak değiştirilemeyecek değerler olduğundan bunların etkileri dolaylı bile olsa kaçınılmazdır.

1.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özellikler kapsamında hemen her çalışma konusunda bağımlı değişkeni yönlendiren en önemli bağımsız değişkenlerden biri bireyin yaşıdır. Yaş değişkeni tek başına ele alınabildiği gibi diğer faktörlerle de birlikte incelenerek etkisi artırılmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda, yaş faktörü genellikle hizmet süresiyle beraber incelenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Bunun nedeni, yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde bu iki değişkenin çoğu zaman aynı yönlü hareket ettiği gözlemlenmektedir.

Aslında yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim net olarak belirlenmemektedir. Demografik ögelerin bağımsız değişken olarak ele alındığı çalışmalarda, yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi konusunda karmaşık sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanın yaşının örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyen araştırmalarda (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981) genellikle yaşın ve bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilerek ve çalışanın yaşı ile beraber örgütsel bağlılığın da arttığı görüşü savunulmaktadır.

Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* adlı kitabında yaşı daha fazla olan çalışanların genç çalışanlara oranla daha fazla bağlılık göstermesinin arkasındaki faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- i. Bir çalışan yaşıyla beraber örgüte hizmet süresi arttıkça daha yüksek pozisyonlara gelme olasılığı da artacağından, yani kariyer olanakları çeşitleneceğinden ve iyileşeceğinden, bağlılıklarının da artması beklenmektedir.
- ii. Yaşı fazla olan çalışanlar iş değişikliğini ve popüler alternatifleri genç işgörenlere göre daha riskli bulmaktadır. Bu yüzden, genellikle örgüt üyeliklerini devam ettirme eğilimindedir.
- iii. Yaşça büyük işgörenler kişisel gelişimlerine ve deneyimlerine daha çok güven duyduklarından gençlere göre iş tatminleri daha yüksektir. İş tatmini ile birlikte bağlılığın da artacağı savunulmaktadır (Balay, 2000: 41).

Balay'ın çalışmasında da olduğu gibi çalışanın yaşı genellikle hizmet süresi, kişisel deneyim ve iş beklentileri gibi diğer değişkenlerle beraber değerlendirilmektedir. Bu durum, bir bakış açısına göre yaş faktörünün etkisini güçlendirebileceği gibi bir başka görüşe göre de yaş değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki tek başına etkisini saptırabilmektedir. Çalışanın yaşının diğer faktörlerle beraber değerlendirilmesi, çoğu zaman örgüt üyeliği süresince yaş almanın etkisini göz önünde bulundurduğundan işe başlama esnasındaki yaşın bağlılığa etkisi göz ardı edilmektedir.

Ayrıca, çalışanın yaşı her zaman bağlılık üzerinde her zaman olumlu etkiye sahip olmayabilir. Teknolojik gelişmeler sonucu, organizasyon yapısı ve iş görme anlayışı hızla değiştiğinden yaşı büyük olan çalışanlardan alışkanlıklarını radikal bir şekilde değiştirmeleri beklenir. Değişimlere ayak uydurmakta güçlük yaşayan çalışanların görevleri ile özdeşleşme oranı azalabilmektedir. İşlerine gittikçe yabancılaşan çalışanların bağlılık seviyeleri de olumsuz etkilenebilmektedir. Bu yüzden, yaş faktörü ölçülmesi zor ve karöaşık bir değişkendir. Yaştan kaynaklı olduğu düşünölen bazı neticelerin gerçek nedeni aslında başka değişkenler olabilmektedir. Tüm bu muğlaklığa rağmen, çalışan yaşı kayda değer bir değişim gösterdiğinde bağlılık oranında da önemli bir fark gözlemlendiğı için, yaş örgütsel bağlılık kapsamında ele alınması gereken bir unsurdur.

1.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Bireyin doğuştan edindiğı özelliklerden biri de cinsiyetidir. Büyüme ve kişiliğini geliştirme sürecinde toplumsal kültüre bağılı olarak kişiler cinsiyetlerine göre yetiştirilebilmektedir. Bu durum, bazı konularda cinsiyetler arası önemli davranış farklılıklarına neden olabilmektedir. Bu nedenle, cinsiyet etki faktörü olarak pek çok disiplinde ilgi görmektedir.

Örgütsel bağlılığın cinsiyetten etkilenme oranı üzerine de çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Alanda yapılan ilk çalışmalar, iş gücünün çoğunluğunu erkeklerin oluşturmasından dolayı daha çok erkek işgörenler üzerinde yoğunlaşmıştır. Zamanla kadın çalışan sayısındaki artışla beraber kadın olma durumunun bağımsız değişkenler üzerindeki etkisi de araştırma konuları arasına dâhil edilmiştir (Aven v.d., 1993: 63-73).

Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* adlı eserinde kadınların meslek bağlılıklarının erkeklere oranla daha az olduğunu söyleyerek, bu durumun nedenini kadınları ev işlerinden sorumlu tutulmasından dolayı aynı anda iş hayatının gerekliliklerinin kadınlara ağır gelmesi ve sonuç olarak işe devam konusunda sıkıntı yaşamaları olarak belirtmektedir (Eren, 1993: 268). Eren'in ifadesi göreceli olmakla birlikte toplumsal kültürün ve aile eğitiminin cinsiyete olan etkisi düşünüldüğünde tutarlıdır. Erkek egemen anlayışın hâkim olduğu

toplumlarda kadınların ağırlıklı sorumluluğu hane içinde sınırlı kaldığı için iş ve ev hayatını bir arada götürmek kadınları ikisi arasında tercih yapmaya zorlamaktadır.

Bununla modern çalışma koşulları giderek yaygınlaştıkça toplumsal ve kültürel yapı ve değerlerde bir dönüşüm yaşanmaktadır. Piyasa ve işgücü dinamizmi kadınları iş hayatının parçası yapmakla kalmayıp, aynı zamanda onların girişimciliklerine ihtiyaç duymakta ve cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi hem önemli hem de tartışmalı bir hal almaktadır (Başyigit, 2006: 45). Aynı zamanda, iş yerinde kadın-erkek dağılımının sürekli yenilenmesi örgütsel davranış hususunda da revizeleri gerektirmektedir. Cinsiyete dayalı toplumsal ve kültürel görevler iş yerindeki davranış ve görevleri etkilemekte, yer yer işe ve örgüte bakış açısında kadın-erkek ayrımını gerekli kılmaktadır (Balay, 2000: 56). Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik literatürde görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar, bireylerin kişisel özelliklerinden, örgütün içinde bulunduğu kültürden ve sosyoekolojik gelişmelerden kaynaklanabileceği gibi cinsiyetle birlikte değerlendirilen değişkenlere de bağlı olmaktadır.

Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu iddia eden çalışmalar bu durumun nedenleri bağlamında iki noktada ortak görüşe sahiptir: kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların iş hayatına katılmada karşılaştığı problemler. Örgütsel bağlılığın kadın çalışanlarda daha az olduğunu savunan yazarlar bu durumun nedenini öncelikli olarak kadınların hane içi rollerini fazla önemsemesine dayandırmaktadır. Evdeki ve aile içindeki görevlerine ve rollerine önem veren kadınların mesleki hedef ve kariyer emellerinin önemi daha az olmakta ve bu yüzden işlerine hissettikleri bağlılık ailesel rollerine olan bağlılıklarının arkasında kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 62).

Kadınların erkeklere nazaran örgütlerine daha bağlı olması her zaman kadınların içsel güdülerinden kaynaklanmamaktadır. Bazen dış belirleyiciler kadınların işgücüne katılımını zorlaştırmaktadır. Kadınların iş hayatına katkıda bulunmalarına engel olan unsurlar arasında “kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile stresi, rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılar

veya erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikaları” sayılabilir (İnce ve Gül, 2005: 62).

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar arasında kadınların erkeklere göre daha bağlı olduğunu ileri süren araştırmalar da bulunmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Alutto v.d., 1973; Alvi ve Ahmed, 1987; Angle ve Perry, 1981; Morrow v.d., 1988; Wahn, 1998). Bu çalışmalarda kadın bağlılığının daha yüksek olmasını açıklamak için ortaya konan nedenler arasında en çok kadınların istikrarlı, azimli, hırslı ve kararlı yapısı savunulmaktadır. İki ana başlık altında toplamak gerekirse, İnce ve Gül (2005: 63) nedenleri “kadın çalışanların örgütte daha istikrarlı olması” ve “kadın çalışanların karşılaştıkları engeller” şeklindeki sınıflandırma ile ele almaktadır.

Genel olarak kadınların örgüt üyeliklerine son verme konusunda daha çekimser olduğu düşünülür çünkü kadınların iş ve örgütlerini bırakmaktan hoşlanmadığı gözlemlenmektedir (Angle ve Perry, 1981: 3-12). Benzer bir şekilde, Hrebiniak ve Alutto (1972: 562) da kadınların erkeklere göre daha az iş değiştirme meyili gösterdiğini belirtmektedir. Bu görüşü destekleyen başka bir değerlendirme de yalnız yaşayan kadınların, evli veya ayrı yaşayan kadınlara göre alternatif iş olanaklarına daha sıcak baktıkları savunusudur. Bu örneklerden anlaşılacağı üzere, kadınlar genelde düzenden, süreklilikten ve iş-özel hayat uyumundan yanadır. Özel hayatlarında istikrarsızlık olmadığı müddetçe buldukları örgütü terk etme girişimi göstermemekte ve sonuç olarak örgütsel bağlılıkları zaman içinde artmaktadır.

Kadınların daha az bağlılık gösterdiğini savunan yazarlar, kadınların karşılaştıkları dış engelleyicileri bağlılığı azaltan unsurlar olarak değerlendirirken, bazı yazarlar da bu engelleyicileri kadınların bağlılıklarını artıran değişkenler olarak görmektedir. Kadınların iş hayatında etkili bir yer edinebilmek adına harcadıkları çaba ve zamanın kişisel hayatlarından çok fazla özveride bulunmalarını gerektirdiğini düşünen araştırmacılar, bu durumun kadınlarda zamanla başka örgütlerde iş bulma olasılıklarının azaldığı düşüncesine kapıldıklarını belirtmektedir. Bu yüzden, kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran örgütlerini kolayca bırakmadıkları savunulmaktadır (Aven v.d., 1993:

63-73; Cohen ve Lowenberg, 1990: 1050; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 573; Mathieu ve Zajac, 1990: 181).

Çalışan statüsü üzerine yaptığı bir araştırmada Cohen (1992: 539-554), mavi yakalı kadınların örgütlerine erkeklere göre daha bağlı olduğunu gözlemlemiştir. Aynı çalışma beyaz yakalı çalışanlarda durumun tersi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mavi/beyaz yaka statüsüne ek olarak, çalışanların sahip olduğu çocuk sayısının örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediğini öne sürmektedir.

1.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Kişisel faktörler arasında etkisi gözlemlenen bir diğer değişken ise çalışanların medeni durumudur. Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunan çalışmalar bulunmaktadır. Evli olma halinin bireye bazı sorumluluk ve yükümlülükler getirdiğini iddia eden araştırmacılar, maddi sorumluluk, iş kaybından doğabilecek maliyet ve yatırım kaybı gibi endişelerin evli çalışanlarda işi bırakma düşüncesini azalttığını belirtmektedir (Aranya ve Jacobson, 1975: 15; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555; Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

Aytül Ayşe Cengiz'in "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinde belirtildiği üzere evli erkek işgörenlerin örgüte bağlılığı yüksek olurken evli kadın çalışanlarda bağlılığın azaldığı ifade edilmektedir (Cengiz, 2001: 33). Kadın ve erkek çalışanların evlilik algısı farklı olabildiği gibi, evliliğin örgütsel bağlılık gösterme seviyesindeki değişikliğin cinsiyetlere göre değişmesinin arkasındaki temel nedenin evlenme ile birlikte kadın ve erkeklerin hayatlarında da yaşanan değişim olduğu ileri sürülmektedir (Cengiz, 2001: 55). Evlilik sonrası erkekler daha düzenli bir yaşama sahip olurken, kadınların iş yükü ve sorumlulukları artmakta, bu durum ise, evli kadınların çok yönlü performans göstermesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, dikkati ve enerjisi farklı alanlara yayılmak zorunda kalan kadın çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir.

Evli işgörenlerin üstlendiği sorumlulukların bekâr çalışanlara yüklenmemesi, bekârların çoğu zaman yalnızca bireysel beklenti ve hedeflerine

önem vermeleri sonucunu doğurmaktadır. Bireysellik konusunda daha rahat olan çalışanlar ise alternatif iş seçeneklerini değerlendirirken daha cesur, girişken ve özdür davranabilmekte, risk alma güdülerinin daha etkin olması sebebiyle de örgütlerine bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler kapsamında incelenen bir diğer değişken çalışanın örgüte hizmet süresi ve buna bağlı olarak elde ettiği kıdem derecesidir. Örgütsel bağlılığın kıdemle doğrudan ilişkili olduğunu öne süren birçok çalışma mevcuttur (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Hall v.d., 1970: 176-190; Hrebiniak, 1974: 649-662; Sheldon, 1971: 142-150). Buna karşılık kıdemle bağlılığı doğrudan yönlendiren bir değişken olmadığını savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Williams ve Hazer, 1986: 219-231).

Ritzer ve Trice (1969), ara değişkenleri ekleyerek kıdemle bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Yaptıkları çalışmada, kıdemi yüksek olan çalışanların yatırım yapma oranlarını da arttırdığını gözlemleyen yazarlar, yatırımlarından vazgeçmek istemeyen işgörenlerin örgütlerine daha bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kıdem genellikle anlık sıçramalarla elde edilemeyen bir değer olduğundan, çalışanın yaşının da kıdem konusu kapsamında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İstisnai durumlar inceleme dışı bırakıldığında, yaş ve kıdemle doğrusal pozitif yönlü bir ilişki içinde oldukları düşünülürse, iki değişken birlikte çalışanın bağlılık düzeyini belirlemede daha da etkili olmaktadır. Her ne kadar yaş ve kıdem çoğu zaman eşdeğer etkili değişkenler olarak değerlendirilirse de her zaman ikisini birbiri yerine kullanmak doğru olmamaktadır. Çünkü yaş ve kıdem bazı çalışmalarda farklı bağlılık türleriyle ilişkilendirilmekte ve dolayısıyla bağlılık ile farklı yönlerde ilişkiler ortaya koymaktadır (Allen ve Meyer, 1993: 49-61). Yaş faktörü daha çok duygusal bağlılıkla ilişkilendirilirken, kıdem ise devamlılık bağlılığı etkileyen bir faktör olarak sunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 67).

1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Çalışanların eğitim ve bağlılık düzeyi arasında ilişki olduğu pek çok örnekte ortaya çıkmıştır. Ancak, bu ilişkinin hangi yönde olduğu konusunda

araştırmacılar kimi zaman çelişkiye düşmektedir. Araştırmacılar genellikle eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği görüşünde birleşmektedir (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Chen v.d., 1996: 6; Glisson ve Durick, 1988: 61-81; Morris ve Steers, 1980: 50-57; Shore v.d., 1995: 1597; Steers, 1977: 46- 56).

Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça mesleki beklenti ve planları da değişmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler, iş hayatına daha fazla anlam yüklemekte ve sonuç olarak işten beklentileri de yükselmektedir. Örneğin; nispeten yüksek eğitim görmüş işgörenlerin belirlediği kariyer basamakları eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha fazladır. Bu nedenle, eğitim seviyesi farklı olan çalışanlar arasında çoğu zaman gözle görülür bakış açısı farklılıkları bulunmaktadır. Bu noktada, örgütlerin eğitime atfettiği değer de etkisi oldukça önemlidir. Eğitimin devamlılığı ilkesiyle hareket eden örgütlerde çalışan düşük eğitimli çalışanlar eğitim düzeylerini kariyerlerinin önünde engel olarak görebilmektedir. Kariyer planı oluşturmakta zorlanan çalışanlar ise çoğunlukla alternatif iş seçeneklerini hedefleri arasına dâhil etmemektedir.

Eğitim düzeyine bağlı olarak bireylerin bakış açılarında değişikliklerin meydana gelmesinde etkili olan bir başka unsur da eğitimle beraber kişilerin önem listesine yeni değişkenleri eklemesidir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışanların endişe duyduğu tek konu para kazanma olmayıp, toplumsal statülerini yükseltecek ve kendilerini itibar sahibi yapacak işleri tercih etmeye başlayarak, iş ve örgütlerini sosyal ilişkilerini geliştirmede bir araç araç olarak kullanmaktadır (Çakır, 2001: 111).

Eğitim düzeyi ile beraber bireylerin sahip olduğu bilgi ve donanım da artmaktadır. Bilgi düzeyleri yüksek olan çalışanlar, “kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, bağımsız karar verme ve uygulama” (Eren, 1993: 68) gibi nitelikler de gelişmektedir. Nitelikleri artan işgörenlerin ise monotonluk ve bıkkınlık sorunları ile karşılaşma olasılığı azalarak işleriyle daha özdeşleşmekte ve işe devam konusunda olumlu gelişme göstermektedirler (Eren, 1993: 68).

Eğitim düzeyinin etki ettiği bir başka faktör örgütsel beklentilerdir. Eğitimi yüksek olan çalışanların psikolojik sözleşmenin sınırlarını çizmedeki etkililik ve etkinliğinin daha fazla olduğu görülmektedir. Böylelikle, beklentilerini artırarak

sözleşmeyi kendi yararları ekseninde belirleme taraftarı olurlar. Örgütten beklediği standartlar sağlansa bile, beklentiler sürekli artış eğilimi göstereceğinden yüksek eğitilmiş işgörenler düzenli kariyer planlaması yaparak alternatif iş seçeneklerini her zaman takip etmekte ve işi terk etme potansiyeli göstermektedir. Benzer şekilde Başyigit (2006: 45), yüksek eğitilmiş çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemeyi ön planda tuttıklarından örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini dile getirmektedir. Eğitim düzeyleri yeteri kadar iyi olmayan çalışanların ise örgütsel bağlılık oranlarının fazla olmasını alternatif iş ve örgüt olanaklarının kısıtlı olduğu kaygısıyla açıklamaktadır.

Buraya kadar değinilen eğitim düzeyinin artmasıyla ortaya çıkabilecek olası durumlar, aslında eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkiyi açıklamaktadır. Ancak bazı araştırmacılar (Mathieu ve Zajac,1990), bu iki kavram arasında bahsedildiği kadar net ve güçlü bir ilişkinin olmadığını gösteren bulgular elde ettiklerini ve bu nedenle, örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler arasında eğitim düzeyinin bu denli önemsenmemesi gerektiğini savunmaktadır.

1.5. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık sadece bireyin kendine has özellikleri doğrultusunda değişmemektedir. Çalışanların bağlılık düzeyi aynı zamanda “işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller” gibi örgütsel faktörlere de bağlıdır (Glisson ve Durick, 1988: 67; Northcraft ve Neale, 1990: 472).

Bu çalışma, örgütsel faktörler bağlamında “İşin Niteliği ve Önemi”, “Yönetim ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Gözetim”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması” ve “Rol Belirsizliği ve Çatışması” değişkenleri üzerinde durmaktadır.

1.5.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Sökmen, 2000: 60). İşin niteliği ve

örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu alanda yapılan ilk çalışmalardan itibaren geçerli olan bir konudur. Uzun yıllardır yapılan çalışmalar göstermektedir ki, işin niteliğinin ilişkideki önemi çalışanların örgütte yer aldıkları düzeye göre farklılık göstermektedir. Alt kademelerde çalışan bireylerin bağlılık düzeyinde kişisel özellikler daha belirleyici olurken, üst düzey çalışanlarda işin niteliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Çünkü üst düzey çalışanlar için işin niteliği, çalışanların etki alanını da belirlemektedir. Alt kademe çalışanlar örgütsel değerleri etkileyen görevlerde yer almadıklarından genellikle işlerinin niteliğini sorgulama eğilimi içine girmezler. Üst düzeydeki çalışanlar ise karar alma sürecine katılmayı teşvik etme, rol ve görev belirsizliği ve otonom gibi konuların işin niteliği kapsamında değerlendirilmeye alınmasından yana oldukları için bağlılık düzeyleri işin niteliğinin bu beklentileri hangi oranda karşıladığı ile yakından ilgilidir (Cohen, 1992: 539-554).

İşin niteliği ile ilgili alt başlıklardan örgütsel bağlılığa etkisi en fazla incelenen değişken, görev alanıdır. Yapılan çalışmalarda, görev alanı daha çok mekânsal olarak değil; boyutsal (kapsam alanı) olarak ele alınmaktadır. Görev alanı genişleyen çalışanların, bilgi ve tecrübelerinin artmasına paralel olarak örgütsel bağlılıklarının da artması öngörülmektedir (Güçlü, 2006: 64). Görev alanına ek olarak, işin niteliği bağlamında işin motive etme yeteneği ve zorluk derecesinin bağlılık ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Bu niteliklere sahip işlerde çalışanlar işleriyle daha hızlı özdeşleşirler. İşiyile özdeşleşen işgörenler geri bildirim, yetki ve sorumluluk sahibi olmaya başlayarak örgütlerine giderek daha çok bağlanırlar. Niteliği iyi olan işler çalışana kendi işini planlama, denetleme ve örgütsel fonksiyonlarını belirleme noktalarında yetki vererek onları sorumluluk sahibi yapar. Yetki ve sorumluluk artışı beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

1.5.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim, yöneticini kendi dışındaki bireyleri yönlendirerek belirlenen hedeflenen amaçlara ulaşmada tercih ettiği iş yapma tarzı olarak tanımlanabilir. Yönetim tarzı sadece hedeflere ulaşmak için seçilen iş şemasını değil; aynı zamanda yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin oluşum ve gelişim sürecindeki yöntemleri de belirlemektedir (Lunderberg, 1992: 8). Çalışanların yönetim

hedeflerini gerçekleştirmedeki fonksiyonları ve yöneticileriyle olan ilişkilerini etkilediğinden, yönetim tarzı, işgörenlerin örgütün yapısına, amaçlarına ve değerlerine bağlanma düzeyini de etkilemektedir.

Örgütsel bağlılıkla-liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan öncü yazarlar Williams ve Hazer'dir. Williams ve Hazer (1986) yöneticinin tutum ve davranışlarının çalışanlarda işe ve işe ait özelliklerde algı oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu algıya göre, işgörenlerin yönetim ve liderlik tarzına bağlı olarak örgütün amaç ve değerlerine bağlanma oranı de değişmektedir. Yönetimin altında çalışanlarına karşı tutum ve davranışlar aslında işgörenlerin davranışlarının da sınırları belirleyen önemli bir göstergedir. Yönetici çalışanlarına karşı kapsayıcı bir yaklaşıma sahip olursa, çalışanlar da hedefleri gerçekleştirmede daha katılımcı ve yardımsever bir rol üstlenir. Aynı zaman da çalışanlar kendilerini daha iyi ifade ederek yenilikçi fikirler ortaya koymada daha girişken olurlar. Bu durumun örgütsel bağlılığı olumlu anlamda etkilediği görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeylere taşıyabilmek adına yöneticilerin çalışanların işlerini içselleştirmesini sağlayan liderlik çeşitlerine başvurması önemlidir. Yönetici sadece kendi beklentilerini ve işiyle özdeşleşme seviyesine odaklanmamalı, gerçekleştirilmesi planlanan amaçları çalışanların benimseyeceği şekilde sunmalıdır. Ortak misyon ve vizyon oluşturulduğu bir örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün, çalışanın bağlılık düzeyinde olumlu değişimlere neden olması beklenebilir.

Yöneticiler iş görme süreçlerini çalışanlarda baskı kuracak biçimde kurgulamaktan ziyade, çalışanların özgünlüğünü ortaya koyabilecekleri serbesti tanımalı ve kendi başlarına karar alma konusunda yetkilendirmelidir. Çalışanların bu niteliklere sahip oldukça daha olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceği ve örgüte olan bağlılığının da gelişeceği öngörülebilir (İnce ve Gül, 2005: 73). Aynı zamanda, yöneticiler ekiplerini bir bütün olarak değerlendirdiği gibi bireysel parçaların özelliklerini de görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bir başka deyişle, yöneticiler çalışan ihtiyaçlarına duyarlı olduğu oranda bireylerin örgüte bağlanma eğilimi de artmaktadır. Bu durum, çalışanın ihtiyaçlarına duyarlı olmayan yöneticilerle çalışan kişilerin örgütlerine asla bağlanamayacağı anlamına

gelmemektedir. Bireysel ihtiyaçların fazla önemsenmediği örgütlere de bağlılık hissi duyan çalışanlar bulunmaktadır; ancak ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışıldığı konusunda örgütün tutumundan tatmin olan çalışan, yöneticisine ve dolayısıyla örgütüne karşı minnet duyar ve daha bağlı bir düzeye çıkar. Tersine durumda, çalışan örgüt üyeliğini devam ettirse bile bu devamlılığın nedeni normatif değil, duygusal veya ihtiyaç odaklı olarak şekillenmektedir.

1.5.3. Ücret Düzeyi

Bu bölüme kadar, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler kapsamında daha çok soyut kavramlara ve manevi doyumu sağlayan unsurlara değinilmiştir. Ancak, piyasa koşullarında unutulmaması gereken en önemli unsurlardan biri de çalışanların sahip olduğu işlerin kendilerinin maddi ihtiyaçlarını karşılama potansiyelidir. Yaptıkları işe karşılık aldıkları ücret de örgütsel bağlılıkta etkisi olan bir unsurdur. Ücretler, son aşamada işverenin takdirine göre belirlendiği için örgütsel bir faktör olarak ele alınmaktadır. Kişisel özellikler çalışanın alacağı ücreti etkileyen bir unsur olsa da örgüt tarafından sağlandığı için, iyi bir ücret işin cazibesini arttırarak genellikle daha üst düzey işlerde örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (Balay, 2000: 68). Düşük ücretle çalışan kişiler maddi olanaklarını iyileştirmek için alternatif iş seçeneklerini değerlendirmeye zorlanmaktadır. Bu durumda işgören, işe bağlanma konusunda birtakım sıkıntılar yaşayabilmektedir. İş kalıcı olarak görememekte bu yüzden düşük ücret politikasına sahip örgütlerde çalışan devir oranı yüksektir (Eren, 1993: 271).

Diğer yandan, ücretlerin yüksek veya tatmin edici olması her zaman yüksek örgütsel bağlılık düzeyini garanti edememektedir. Ücret dağılımında örgütlerin dikkate alması gereken bir başka unsur da adalet ve dengedir (İnce ve Gül, 2005: 73). Aynı zamanda net ücrete ek olarak, ödüllendirme mekanizması, terfi olanakları, emeklilik ve sigorta şartları ve sağlık imkânları gibi destekleyici faktörler de ücret başlığı altında değerlendirilebilecek maddi primler olarak bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer 1990: 710; Mottaz 1989: 143)

1.5.4. Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise yönetimin tercih ettiği gözetim yöntemidir. İşi gözetleme yöntemi, çalışanların sorumluluk kavramına olan bakış açılarını etkilemektedir. Gözetim biçimi baskıcı olan yönetim altında çalışan kişiler, karar alma sürecine katılmakta güçlük yaşarlar ve sıkı denetimin getirdiği baskıyı çok fazla hissederler. Baskıdan ve denetimin yaptırımlarından çekinen işgörenler bireysel sorumluluk almaktan kaçınarak sadece prosedürleri takip ederler riske girmezler. Yaptıkları iş üzerinde bireysel karar alma ve sorumluluk alma yetkisini hissedemeyen çalışanların iş tatmini olumsuz yönde etkilenir ve çoğu zaman geri planda kalmayı tercih ederler.

Gözetim mekanizmasını daha ılıman ve katılımcı bir yaklaşım çerçevesinde belirleyen örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının arttığını Darden ve arkadaşlarının 1989 yılında satış elemanları bağlamında yaptıkları araştırma desteklemektedir (Darden v.d., 1989: 80-106). Yapılan araştırma sonucu gözetim ihtiyacı oldukça düşük olan çalışanların yönetim tarafından hala yönlendirilmeye ve kontrol edilmeye çalışılması, çalışanların yaptığı işi ve kişisel özelliklerini sorgulamasına ve zamanla işinde yetersiz kaldıklarını düşünmesine yol açtığı gözlemlenmiştir. İş yerinde kendini yetersiz hisseden çalışanların doğal olarak bağlılık düzeyleri de azalmaktadır. Bu yüzden, gözetimin niceliksel değerlerinden ziyade niteliği örgütsel bağlılık konusunda büyük öneme sahiptir.

1.5.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün karakteristik özelliklerini belirleyen, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını şekillendiren normlar, kurallar, değerler, alışkanlıklar ve inançlar bütünüdür. Kültür, çalışan davranışlarında dikkat edilmesi gereken zorunlulukların ana hatlarını belirler. Kısaca “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998: 347).

Örgüt kültürünün gücü ve çekiciliği arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Çalışanları yüksek bağlılık düzeyine sahip olan örgütler, yeni çalışma arkadaşı adaylarında o örgütün bir parçası olma isteği doğurmakta ve kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyuşmasında yardımcı olmaktadır.

Örgütsel kültür sağlam bir zemine oturtulduğunda, işgörenlerin içinde buldukları örgütün kültürünü benimseme oran ve hızları da artar ve zamanla işlerini ve örgütlerini içselleştirirler (Morris ve Bloom, 2002: 72; Northcraft ve Neale, 1990: 472).

1.5.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iki boyutlu bir kavramdır. Hem bireysel değerlendirme mekanizmalarını hem de örgütün çalışanlarının çıktılarını ölçümleme yöntemlerini kapsamaktadır. Adil bir yönetim ve değerlendirme politikasına sahip olan örgütlerde bireyler kendileri diğer çalışanlarla eşit hissederek karar vericilerin çalışan çıktılarını paylaşırılmada doğru yöntemleri izlediği kanaatine sahip olduğunda örgütsel adaletten söz edilebilmektedir (Altıntaş, 2002: 32).

Örgütsel adaletin sağlanma biçimi örgüt tarafından belirlenen bir süreç olsa da aslında yönetimin karar alma ve uygulama sırasında izlediği yolun çalışanlar tarafından nasıl algılandığını inceler (Witt, 1993: 19). Örgütsel adalet kapsamında gözetilen alt başlıkları ise şunlar oluşturmaktadır: “görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi ve ödül dağıtımı.” Örneğin, aynı anda işe başlamış kişisel ve deneyimsel özellikleri aynı olan çalışanların farklı ücreti alması, özellikle daha düşük ücreti alan çalışanda örgütteki adalet anlayışı konusunda soru işaretlerine neden olmakta, bu durum da o çalışanın örgütsel bağlılığını azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Literatürde yer alan çalışmalar, örgütsel adalet kavramını dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Dağıtımsal adalet, ister maddi ister manevi olsun ödül sisteminin ve görev dağılımının adaleti hakkında çalışanların algısını ifade etmektedir. Dağıtımsal adaletin çıktılarını iş ve ücret doyumu oluşturmaktadır. Yöntemsel adalet, “örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde verilmiş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır” (Ertürk, 2003: 154). Yöntemsel adaletin çıktıları olarak ise örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görünümü üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı artırmada yöntemsel adaletin daha etkili olduğu düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 77-78).

1.5.7. Örgütsel Ödüller

Ödül kavramı, başarılı performans gösteren işgörelere yönetim tarafından verilen “teşekkür” mahiyetindeki ögeler olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 450). Örgütsel bağlılığın oluşum ve gelişim aşamasında örgütün çalışanlarına verdiği ödüllerin rolü büyüktür. “Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme” gibi gayrişahsi ödül seçenekleri de çalışan bağlılığını etkilemektedir (Keleş, 2006: 63).

Örgütün çalışanını takdir etme biçimi işgöreb tarafından beklenen şekilde algılandığı sürece örgütsel bağlılığın düzeyinde bir değişme olacaktır. Ödül mekanizması performans devamlılığı ve çalışan motivasyonu için gerekli bir unsurdur. Ödüller adaletli bir sistemle dağıtılsa, çalışanlar hem başarı göstererek örgütün verimliliğine katkıda bulunacak hem de örgüt üyeliği konusunda istikrardan yana karar alacaktır (Zahra, 1984: 19).

Ödül aslında sadece örgütün sunduğu maddi ve manevi teşvik edici unsurlardan meydana gelmemektir. Loscocco’ya (1990: 152-177) göre, örgütsel bağlılı belirleyen unsurlardan biri de içsel ödüllerdir. Bir başka deyişle, kişinin o örgütte bulunmaktan elde ettiğini düşündüğü artılardır. Birey saygın bir işte çalıştığını veya yardımsever bir iş ortamında bulunduğunu düşünürse örgüte olan bağlılığı artacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanın çabasına karşılık fazla ödemelerin yapılması, sağlıklı prim sistemi veya dönemsel ikramiyelerin sunulması çalışan bağlılığını olumlu yönde etkileyen önemli faktörler olarak gösterilmektedir (Wallace, 1995a: 239).

1.5.8. Takım Çalışması

“Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur” (Keleş, 2006: 68). Günümüz modern çalışma koşullarında yapılması planlanan işler genellikle çok yönlü ve karmaşık süreçleri gerektirdiğinden takım çalışması esasına dayanmaktadır. Takımlar örgüt hiyerarşisinden bağımsız şekilde ortak bir amaç ve görev etrafında örgütlenen kişi grupları (Barutçugil, 2004: 278)

olduğundan takım üyeleri arasındaki uyum bireyin kendini bulunduğu ortama ait hissetme duygusunu harekete geçirmektedir.

Takım kararlarının üyelerin eşit katılım ve hakkıyla ortak değerlendirme süreci sonucunda alınması üyelerin örgütsel bağlılığını artıran faktörler arasındadır. Sadece takım içi iletişim örgütsel bağlılığı belirlemede yeterli kalmamakta takımın yönetim tarafından değer görmesi de bağlılık düzeyini etkilemektedir (Korsgaard v.d., 1995: 61).

1.5.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Bir çalışanın örgütteki pozisyonundan ve örgüt için öneminden emin olabilmesi için örgütte üstlendiği rolün iyi tanımlanmış ve kendisine uygun olması gerekmektedir. Bu rol belirsiz kaldığı sürece çalışanın kendini kuruma ait hissetmesi güçlenmektedir. Örgüt çalışana role dair beklentilerini açık ve net bir şekilde bildirmezse belirsizlik meydana gelecek ve çalışan kendisinden beklenen görevin özelliklerini algılamakta zorluk yaşayacaktır. Belirsizlik hali, çalışanların rol algısını davranışa dönüştürmesini engellerken yetki ve sorumluluk açısından takip edeceği sınırları bulanıklaştırmaktadır (Cengiz, 2001: 60-61).

Bireyin yerine getireceği rolle ilgili herhangi bir belirsizliğin olmaması durumunda role bağlı stres ortadan kalkarak “örgütsel kabul” oluşurken, rol merkezli gerilimin ve belirsizliğin yaşanması sonucunda ise “örgütsel uyumsuzluk” görülmektedir. Örgütsel uyumsuzluk, işgöreni örgütü dışındaki alternatiflere yönlendirerek örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 558-566).

Aynı zamanda, bireye atfedilen rolde herhangi bir çatışmanın olmaması gerekir. Rol çatışması kavramı, “çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu” ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202). Rol çatışmasının bağlılık açısından neticeleri davranışsal boyutta olmaktan ziyade, “kendi kabuğuna çekilme” ve “ilgisiz davranma” gibi ruhsal durumu yansıtan bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının ortaya çıkış düzeyi kıyaslandığında ise rol çatışması daha çok birey kaynaklı bir olgu iken, rol belirsizliğinin örgütten kaynaklanan bir durum olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 82). Örgütsel faktörler kapsamında bu bölümde değinilen değışkenlere ek olarak örgütün teknolojik gelişmişlik düzeyi, çalışma koşulları, strateji ve yönetim politikaları, siyasal gelişmeler, ekonomik göstergeler, sektör koşulları, mali yükümlülükler ve hukuksal şartlar gibi pek çok unsurun örgütsel bağıllığa etkisi değerlendirilebilir.

1.6. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler haricinde çalışanların örgütlerine karşı hissettiği bağıllık düzeyini etkileyen faktörler arasında örgüt dışı faktörler de incelenmektedir. Örgüt dışı faktörler genellikle “profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı” gibi değışkenlerden oluşmaktadır. Bu çalışmada, örgüt dışı faktörlerle kastedilen “profesyonellik” ve “yeni iş bulma olanaklarıdır”. Yapılan araştırmada bu iki değışkenin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi incelenecektir.

1.6.1. Profesyonellik

Profesyonellik ile mesleğe bağıllık arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışan mesleği ile özdeşleştiği oranda, mesleğine ait nitelik ve değerleri kabul ederek içselleştirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84). Profesyonel çalışanların özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır: çalışma alanlarını ilgilendiren faaliyetlere katılıp çeşitli derneklere üye olma ve alan yayınlarını takip ederek eğitim toplantılarına katılma (cemaatleşme eğilimi), sosyal sorumluluk sahibi olma, bireysel kurallara inanma ve kişisel otonom yanlısı olma (Shafer v.d., 2002: 48). Böylelikle, profesyonelin tanımını, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak yapmak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonellik ve profesyonelleşme konuları özellikle davranış bilimciler ve sosyologlar tarafından uzun zamandan beri tartışılmaktadır. Profesyonelliğe olan ilginin bu denli fazla olmasının sebebi profesyonelliğin bireysel performans

ve örgütsel bağlılık gibi iş çıktılarıyla ilişkilendirilmesidir (Shafer, 2002: 263). Ancak, kimi durumlar profesyonelleşme bireyi mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık konularında ikileme itebilmektedir. Örneğin; hukuk, öğretmenlik, mühendislik ve tıp gibi disiplinler teknik alanlar olduğu için profesyonel çalışanlar mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılıklarını aynı anda geliştirmede zorlanabilirler. Eğer bu çalışanların kişisel gelişimlerine örgütleri tatmin edici düzeyde destek oluyorsa çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilir (Gunz ve Gunz, 1994: 802).

Söz konusu ikilemin meydana gelmemesi için mesleki değerler be örgütsel değerler arasında bir bütünlük sağlanması faydalı olacaktır. Böylelikle, bağlılığı azaltan işe devam etmeme ve işi bırakma gibi olumsuz davranışların önüne geçmek mümkün hale gelebilmektedir. Örgütsel bağlılığın profesyonelleşmeden olumsuz etkilenmesini önlemek adına benimsenebilecek stratejilerden arasında kariyer fırsatları sunma, özerklik sağlama, mesleki değerlere uygun örgütsel değerler belirleme kanalıyla profesyonellerin iş doyumunu artırma sayılabilir (Wallace, 1995b: 812).

1.6.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin çalışma hayatı başladıktan sonra örgütsel bağlılık düzeyini belirlemede en büyük etkiye sahip olan örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanağıdır. Bireyin alternatif iş seçeneklerinin çeşitliliği yalnızca bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlı kalmayıp, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve küresel olgular gibi ulusal ve uluslararası unsurlarla da ilişki içindedir (İnce ve Gül, 2005: 85). Yeni iş bulma olanakları ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğuna dair bulgular elde eden araştırmalar yaygındır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385-397). İş piyasasındaki mevcut iş imkânlarının kısıtlı olduğu algısı bireylerin örgütlerine hissettiği bağlılığı olumlu yönde etkileyerek, alternatiflerinin azaldığı düşüncesine sahip olan işgörenler örgütü bırakma fikrinden oldukça uzaklaşmaktadır (Balay, 2000: 67).

Yeni iş bulma olanakları ile birey davranışı arasındaki ilişki sadece çalışanın örgüte bağlı olup olmadığını göstermekle kalmaz; aynı zamanda çalışanlar arasındaki bağlılık düzeyi farkı hakkında da bilgi verici olabilmektedir.

İş alternatifleri çeşitli olmasına rağmen örgüt üyeliğini sonlandırma düşüncesine kapılmayan çalışanlar şüphesiz yeni iş olanaklarının kısıtlılığından dolayı örgütte devam eden çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlıdır. İş imkânlarının kısıtlı olmasından dolayı örgütlerine bağlılık gösterirken alternatif iş olanakları çoğaldığında bağlılık düzeyinde azalma gösteren çalışanların genellikle eğitim düzeyi çalışanlar olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin hem yeni iş bulma olanağı daha fazladır hem de kariyer planlamaları öncelikli birinci planda olduğu için alternatif iş ve örgüt çıkarları arasında bireysel kariyerlerini tercih etme olasılığı daha yüksektir (İnce ve Gül, 2005: 86; Leong v.d., 1996: 1345-1361).

Sonuç olarak, yeni iş bulma olanağı azaldıkça çalışanların iş bulma endişesi artacağından örgütlerine bağlılık düzeylerinde olumlu bir değişim olmaktadır. Buna karşılık, yeni alternatifler oluşmaya başladığında çalıştıkları işi kaybetme kaygısı azalacağından örgüte daha düşük derecede bağlılık gösterirler. Her ne kadar iş olanaklarının kısıtlı olması, çalışanları zorunluluk içine sokuyor gibi görünse de neticede örgütsel bağlılığı doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI VE SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık konusunda var olan kavramsal muğlaklık, kavramın sınıflandırılmasında da bulunmaktadır. Pek çok araştırmacı, çeşitli kıstasları göz önünde bulundurarak kavrama yeni bakış açıları ve farklı yaklaşımlar kazandırmakta ve kavramı alt başlıklar altında inceleyebilme adına sınıflandırma çabası içine girmektedir.

Lihua Huang, 2000 yılında yayımlanan *The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment at CPA Firms* adlı kitabında örgütsel bağlılığı ele alan yaklaşımları dört grupta sınıflandırmaktadır: davranışsal, sosyolojik, moral (ahlaki) ve tutumsal bağlılık (Huang, 2000: 7-12). Daha önce de değinildiği gibi Allen ve Meyer ise bağlılık kavramına üçlü modelleme yaklaşımı getirerek örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır.

Örgüt bağlılık kavramını sınıflandırmaya yönelik literatürde çeşitli yaklaşım bulunsa da çalışmalar en çok üçlü sınıflandırma modeli ile karşılaşmaktadır. Bu üçlü modele göre, bağlılık kavramı “tutumsal bağlılık”, “davranışsal bağlılık” ve “çoklu bağlılıklar” şeklinde gruplara ayrılmaktadır. Daha çok davranış bilimcilerin ve sosyal psikologların çalışma konuları arasında yer alan çalışan bağlılığı farklı açılardan ele alınarak tutum odaklı ve davranış odaklı olmak üzere iki çatı altında toplanmaktadır. Bu bölümde tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar yaklaşımlarının kavramı ele alış biçimleri açıklanmaktadır.

2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık yaklaşımının temel özellikleri ve alt başlıklarına değinmeden önce tutum kavramını tanımlamak gerekmektedir. Gudu, meyil, irade, motif ve dürtü gibi başka kavramlarla benzer anlamlarda kullanılabilen tutum kavramı temel anlamıyla bireyi belli bir davranışı göstermeye iten eğilim anlamına gelmektedir. Tutuml; “insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri” gösteren bir olgudur (Ceylan, 1998: 72).

Tutum ögeleri duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üçe ayrılmaktadır. Duygusal unsur, bireyde ortaya çıkan tutum kaynaklı duygusal tepkilerini; bilişsel öge; bireyin diğer tüm varlıklara yönelik inançlarını; davranışsal unsur ise tutumla uyumlu hareket etmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151). Birey-örgüt ilişkisi kapsamında ele alındığında tutumsal bağlılık, iki taraf arasında oluşan bağın değerlendirilmesi sonucu çalışanın örgüte karşı bir bakış açısının gelişmesi veya örgüte duygusal olarak yönelmesidir (Mottaz, 1989: 214- 228).

Tutumsal bağlılığın oluşması için bireysel değerlerle ve örgütün örgütün ve örgüte ait değerlerin özdeşleşmesi ve örgütsel amaçlara hizmet etme doğrultusunda çalışanın örgüt üyeliğine devam etme eğiliminin olması gerekmektedir. Tutumsal bağlılığı artıran değişkenler arasında bireyin örgüt tarafından motive edilmesi büyük rol oynamaktadır. Bu yüzden, çalışanın örgütten manevi ödül alması ve menfaatlerinin karşılanması karşılığında örgüte bağlı hissettiği alış-veriş ilişkisi tutumsal bağlılık ile yakından ilgilidir (Mowday v.d., 1979: 225).

Tutumsal bağlılık genellikle, birey-örgüt bütünleşmesini ve örgüte katılımı güçlendiren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Porter v.d., 1974: 604). Dolayısıyla tutumsal bağlılık düzeyinin artmasını tetikleyen üç önemli unsurdan söz edilebilir: i. örgütsel amaç ve değerlere karşı kuvvetli inanç; ii. örgütün yararlarına hizmet etmek için çaba gösterme konusunda istekli olma ve iii. örgütte kalma hevesi.

Tutumsal bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda sık rastlanan bir durum da bu bağlılık türünün ölçümü noktasında, tutumsal bağlılığın duygusal bağlılık kavramı çatısında daraltılmasıdır. Duygusal bağlılık ise işgörenin örgüte duygusal bir yakınlık hissederek örgütle özdeşleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Allen and Meyer, 1990: 1-18).

Tutumsal bağlılığın farklı varyasyonları bulunmaktadır. Tutumsal bağlılığa yönelik geliştirilen yaklaşımlar, bağlılığın oluşum şekli ve unsurlarını belli bir çerçevede sunmaya yöneliktir (İlsev, 1997: 8; Sökmen, 2000: 34). Tutumsal bağlılık konusunda en çok atıf alan yaklaşımlardan biri Kanter'in yaklaşımıdır. Kanter'in (1968) örgütsel bağlılık tanımına göre, eğer bireyler enerji ve sadakat

duygularını sosyal sistemde gösterme eğilimine sahipse ve kişisel ihtiyaç ve beklentilerini sosyal ilişkileriyle birleştirme çabası içindelerse bağlılıkları fazla olmaktadır. Bu noktada, Kanter örgütleri ayrı bir sosyal sistem olarak ele almaktadır. Bireylerin beklentileri olduğu gibi sosyal sistemlerin de beklentileri bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütün de bireyden beklediği bazı tutumlar vardır. İşgörenler bu beklentileri örgütle duygusal birbağ kurduğu ve kendilerini örgüte adadıkları müddetçe gerçekleştirebilir.

Kanter kadar etkili olan tutumsal bağlılık yaklaşımlarından biri de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer, tutumsal bağlılık kavramını çalışan-örgüt ilişkisini yansıtan psikolojik durum olarak açıklamaktadır. Söz konusu psikolojik durum çalışanların örgüt içinde gösterdiği davranışlar doğrultusunda şekillenmektedir. Tutumsal bağlılığın en önemli göstergesi ise çalışanın örgütte kalma devamlılığına sahip olmasıdır (Meyer v.d., 1993: 538-551).

Tutumsal bağlılığın izlerini Etzioni'nin yaklaşımında da gözlemlemek mümkündür. Aslında örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmaya çalışan Etzioni, bağlılık kavramını çeşitli tutumlara bağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı temelde ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayıran Etzioni, her bir alt başlığı tanımlarken çalışanların gösterdiği tutum farklılıklarına odaklanmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgütün unsurlarını içselleştirme ve mevcut otorite ise özdeşleşme süreci olarak izah edilmektedir. Birey, örgüt ve toplum yararına hizmet etme tutumuna sahip olması halinde örgüte bağlanmaktadır. Hesapçı bağlılık ise, ödül sistemine dayanarak bireyin bağlılık tutumunda meydana gelen değişimleri içermektedir. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık, bireylerin davranışları kısıtlandığı zaman örgüte karşı benimsediği olumsuz tutumu ifade etmektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık sınıflandırması da tutumsal bağlılık kapsamında değerlendirilmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütüne karşı kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Yazarlar örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır: uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı. Uyum bağlılığında birey ve örgüt arasında paylaşılan ortak değerlerden ziyade bireyin örgüt tarafından sağlanacak ödüller ön plandadır. Ödüller çekici, cezalar itici olduğu oranda birey örgüte bağlılık hissetmektedir.

Özdeşleştirme bağlılığı, bireyin örgüt içinde kendini bulması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, çalışan örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet ve gurur duymakta, kişisel doyumunu artırmak için diğer çalışanlarla ilişki kurma eğilimi göstermektedir. İçselleştirme bağlılığı, kişisel ve örgütsel değerlerin bütünüyle uyum göstermesidir. Bu üç bağlılık sürecinde, gerekli şartları yerine getirmede işe yarayacak tutumlar geliştirmelidir.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasını ana model olarak kabul ederek bağlılık kavramına yeni bir yaklaşım getirmektedir (Penley ve Gould, 1988: 45). Penley ve Gould'a (1998) göre, bağlılık ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Ahlaki bağlılığın oluşabilmesi için çalışanın örgütsel amaçları kabullenmesi ve bu amaçlarla özdeşleşmesi gerekmektedir. Ahlaki bağlılığı yüksek olan işgörenler, kendilerini örgüte adayarak örgütün başarı grafiğinden kendisini sorumlu tutar. Çıkarıcı bağlılık, menfaatlere, dolayısıyla birey ve örgüt arasındaki alışverişe dayanmaktadır. Çalışan örgüte sağladığı fayda karşılığında örgütten ödül ve teşvikler beklemektedir. Örgütün çalışan gözündeki konumu kişisel amaçları elde etmeyi sağlayan bir araçtır. Yabancılaştırıcı bağlılığa göre, çalışan örgüt için çevresine karşı kontrol gücüne sahip değildir veya yeni iş olanaklarının kısıtlı olduğu yönünde bir algıya sahiptir. Performansına ve örgüte sağladığı faydalara göre ödüllendirilmediğini düşünene işgörenler kendilerini örgüt içinde sıkışmış hissederek örgütlerine yabancılaştırıcı bir bağlılık hissiyle bağlanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47). Bu yüzden, Penley ve Gould algı-tutum ilişkisine dayanan bir bağlılık yaklaşımı önermektedir.

2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri

Tutumsal bağlılığa yönelik pek çok yaklaşım geliştirilmiş olsa da bunların ortak görüşte bulunduğu noktalar bulunmaktadır (İlsev, 1997: 26-28; Sökmen, 2000: 44-46; Varoğlu, 1993: 8-9). Tutumsal bağlılığı tanımlayan çalışmaların ortak özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür: nitelik bakımından duygusal, rasyonel ve ahlaki boyutlara sahiptir.

Tutumsal bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla rastlanan özellik bu yaklaşımların duygusal bir nitelik içermesidir. Duygusal bağlılığın söz konusu

olduğu durumlarda çalışan, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi bir önkoşul olarak görülmektedir. Kişisel ve örgütsel değerler arasında bir uyum sağlandığında işgören örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir. Bu durumun sonucunda, çalışan bir yandan örgüt bünyesinde yer almaktan mutluluk duyarken diğer yandan da örgüt yararına çaba sarfetmektedir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların bir diğer özelliği de rasyonel bir niteliğe sahip olmasıdır. Rasyonellik hâkim olduğunda, menfaatler devreye girmektedir. Bu nedenle, çalışanlar bireysel çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkararak maliyetlerini de en aza indirme çabası içindedir. Bireysel tutumlarına rasyonel düşünme meyili yön vermektedir. Rasyonellik beraberinde alış-veriş felsefesini getirmektedir. Böylelikle, çalışanlar örgütün ödül mekanizmalarından memnun olduğu sürece örgüte bağlanmalarını kolaylaştıran tutumlar geliştirmektedir.

Son olarak, tutumsal bağlılığı kavramsal yönden analiz eden yaklaşımların ortak özelliği ahlaki bir boyutunun da olmasıdır. Ahlaki niteliğin baskın olduğu yaklaşımlarda çalışan bağlılığının temel göstergesi doğru ve ahlaki davranışlar sergilemesidir. Bu davranışlara yön veren de ahlaki normlara önem veren bir tutumu benimsemeleridir. Ahlaki nitelikli yaklaşımlara göre, tutum oluşumunu belirleyen zorunluluğun tetikleyicisi ahlaki normlardır.

2.1.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri

Tutumsal bağlılığa yönelik geliştirilen yaklaşımların ortak yönlerinin yanında birbirinden ayrıldığı özellikleri de mevcuttur. Bu yaklaşımlar arasındaki farkı ortaya koyan en önemli belirleyici örgütsel bağlılığın ölçülme yöntemidir. Örgütsel bağlılığın düzeyini belirlemek için hemen her yaklaşım farklı bir ölçek ortaya koymaktadır. Tutumsal bağlılık çeşitleri de kişiye ve kişinin kendi içindeki dereceye göre değişiklik gösterebilmektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarını ayıran özelliklerden birisi de rasyonellik kavramına bakış açısıdır. Rasyonellik bazı yaklaşımlarda örgütten elde edilen faydayı hesaplarken, bazı yaklaşımlarda ise örgütten ayrılmanın maliyetini baz almaktadır. Örneğin; uyuma dayalı bağlılık ve çıkarıcı bağlılık yaklaşımlarında, bireyin örgüte bulunduğu katkı karşılığında alacağı ödülleri isteme bağlılıklarını

etkilemekteyken, devama yönelik bağıllık ve devamlılık bağıllığında ise bireyin örgüt üyeliğine son verme kararından sonra katlanması gereken maliyetlerin miktarı ve önemi bağıllık düzeylerini belirlemektedir (Sökmen, 2000: 45; Balay, 2000: 19).

2.2. Davranışsal Bağıllık

Davranış bilimcilerin üzerinde durduğu tutumsal bağıllık yaklaşımına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kuramını geliştirmiştir. Davranışsal bağıllık, çalışan bağıllığının dışavurumu ya da olması gereken beklentilerin ötesinde davranışlar ortaya koyma şeklinde açıklanabilir. Davranışsal bağıllık, bireyin “geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir” (Mowday v.d., 1982: 25). Davranışsal bağıllıkla örgüte bağlı olma durumundan kastedilen, örgüt üyeliğini devam ettirmede niyetli olma, örgütü bırakmama ve devamsızlıktan kaçınma gibi davranışlardır.

Davranışsal bağıllık yaklaşımında, örgütsel bağıllığın ilk aşaması bir örgüte katılma konusunda bireyin özveride bulunmaya başlamasıdır. Bu aşamanın uygulamadaki yaygın biçimi bireyin üyeliğe kabul edildiği törenlerdir. Ticari faaliyet gösteren kuruluşlarda sıklıkla rastlanmasa bile sosyal kulüpler, dernekler, askeri kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve dini tarikatlarda bireyin üyeliğe kabulünü onaylayan törenlerin varlığından söz edilebilir. Davranışsal bağıllık, daha çok bireyin kişisel davranışlarıyla ilgili bir bağıllık türüdür. Birey gösterdiği bir davranışı zamanla devam ettirme isteği gösterir. Davranışta devamlılık ise süreç içinde bu davranışa uygun ya da davranışı meşru kılan tutumların geliştirilmesine neden olmaktadır. Tutum geliştikçe de davranışın tekrarlanma olasılığı artar (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Literatürde davranışsal bağıllığı ele alan en popüler yaklaşımlar Becker’in “Yan Bahis Yaklaşımı” ile Salancik’in yaklaşımıdır. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı’na göre, çalışan bazı yan bahisler içinde bulunarak tutarlı bir davranış serisi göstermekte ve bu davranışlarla dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek çıkarları da davranış dizinine dâhil etmektedir (Becker, 1960: 32). Burada bağıllık, söz konusu davranış dizininden vazgeçtikten sonra kaybetme ihtimali olan yatırımları kaybetmeme isteğinden doğmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 372). Dolayısıyla

Becker'in yaklaşımına göre, çalışan bağlılığın azalması sonucu ödemek istemediği maliyetlerden dolayı davranışlarını sürdürmektedir (Gökmen, 1996: 1-2; Porter v.d., 1974: 603-609; Becker, 1960: 32-42). Bu davranışlar dizini çalışanın amaçlarına erişmek için başvurduğu bir araç olduğundan sürekli tekrarlanmaktadır (Becker, 1960: 33).

Becker'e göre tutarlı davranışların arkasında yatan faktör yan bahistir. Yan bahis kavramı ile kastedilen, bir davranışı göstermede alınan kararın asıl davranışı ilgilendirmeyen çıkarları etkilemesidir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın oluşumu, işgörenlerin örgütle karşılıklı olarak girdikleri bir bahis sürecidir. Bahse girme sürecinde, taraflar değer verdikleri şeyleri öne sürerek birbirlerine yatırım yapmaktadır. Bu noktada çalışanın öne sürdüğü koz kendisi için değerli olduğu oranda bireysel bağlılığı etkilenmektedir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırım zamanla arttıkça yeni iş olanaklarının cazibesi azalmakta ve örgütü bırakma olasılıkları azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker'in yaklaşımında örgütsel bağlılığı etkileyen yan bahis kaynakları dörde ayrılmaktadır: toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller (İlsev, 1997: 31-34). Çalışan toplumsal beklentilerin yaptırımlarını dikkate alarak davranışlarını kısıtlayıcı bazı yan bahislere girebilmektedir. Örneğin; eğer bir toplumda çok sık iş değiştiren kişilere karşı olumsuz algı söz konusu ise birey örgütü bırakmada daha isteksiz olacaktır. Bürokratik düzenlemeler, yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Örnek vermek gerekirse; çalışan uzun yıllar örgüte hizmet etmesinin karşılığında elde ettiği emeklilik aylığı için her ay maaşından kesilen miktarı, yani yan bahis kozu olan ikramiyeyi kaybetmemek adına örgütten ayrılmayı tercih etmeyecektir.

Sosyal ilişkiler bireyler hakkında bulunduğu örgüt üyeleri arasında bir kanaatin yerleşmesine neden olmaktadır. İşgören bu kanaati değiştirmemek için tutarlı davranışlar sergileyerek örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Becker tarafından ileri sürülen yan bahis unsurlarından biri de bireyin üstlendiği sosyal rollerdir. Yer aldığı sosyal duruma uyum sağlayan çalışanlar üstlendiği sosyal rolü yerine getirmeye duyduğu alışkanlıktan ötürü başka bir rol üstlenmeye istekli olmayabilir. Bu nedenle, yan bahsi olan sosyal rolü gereği örgütsel bağlılığında artış gözlemlenebilmektedir.

Davranışsal bağlılığa yeni birbakış açısı kazandıran başka bir yaklaşım da Salancik'e aittir. Becker'in yaklaşımına benzer bir şekilde Salancik'in yaklaşımında da birey geçmiş davranışlarına alıştırarak bu davranışlarla uyumlu tutum geliştirmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20). Salancik'in yaklaşımına göre, bağlılık düzeyini bireyin davranışlarına, davranışlarından kaynaklanan faaliyetlere ve sonucunda örgütüne ilgisini arttıran inançlar belirlemektedir (Mowday v.d., 1982: 20). Salancik'in yaklaşımında önemli olan tutum ve davranışlar arasındaki uyumdur. Tutum-davranış uyumsuzluğu bireyi kişisel gerilim ve strese sürüklemektedir. Buna karşılık, tutumlar davranışlarla uyum içerisinde olursa çalışanın bağlılık gösterme eğilimi de artacaktır. Bu nedenle, Salancik'a göre her davranışa benzer oranda bağlanma mümkün değildir.

Hem Becker hem Salancik bağlılık ile tutarlı davranış gösterme eğilimi arasında ilişki kurmaktadır. İki yaklaşım arasındaki ayrım, davranışı devam ettirme nedenlerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Becker'e göre, kişinin davranışlarını devam ettirmesinin nedeni davranıştan vazgeçmesi takdirde kaybedeceği yatırımları fark etmesi iken, Salancik davranışsal bağlılığın kaynağını birey ile örgüt arasındaki bağı ortaya koyan psikolojik durumda aramaktadır.

2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık çoğu zaman araştırmalarda bağımlı değişken olarak ele alınabildiği gibi kimi durumlar bağımsız değişken olarak da ortaya çıkmaktadır. Özellikle çalışanların örgütte sergiledikleri iş davranışlarını açıklamada başvurulan önemli bir değişkendir. Bağlılığın bu şekilde ele alındığı bağlılık türü çoklu bağlılık yaklaşımıdır.

Reichers (1985: 465) tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımının çerçevesini çizmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütün sahip olduğu nitelikler farklı düzeyde bağlılık türlerine neden olabileceği görüşünden hareket etmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktan ayrı bir başlık altında incelenmektedir (Balay, 2000: 24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımının diğer bağlılık yaklaşımlarından farkı bağlılığı etkileyen unsurlar olarak kabul edilen değişkenleri bağlılık düzeyinin farklılık gösterdiği sonuçlar olarak dikkate alınmasıdır. Bir başka deyişle, daha önce değinilen mesleki bağlılık, müşterilerle ilişki, yöneticilerle iletişim ve iş arkadaşlarıyla uyum gibi örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen girdiler bu yaklaşımda çıktı konumuna getirilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, çalışanın mesleğine, müşterilerine, üstlerine ve iş arkadaşlarına gösterdiği bağlılık düzeylerinde farklılık olabilmektedir. Bu yüzden, çoklu bağlılık duygusunu inceleyebilmek için bağlılığı doğuran kaynakların örgütü ilgilendiren gruplar etrafında şekillendirilmesi gerekmektedir. İşi ve işgöreni ilgilendiren gruplar tanımlanarak çalışanın her bir gruba olan bağlılığı ayrı ayrı incelenmektedir. Gellekli bu gruplar “iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve kamuoyu” olarak tasnif edilmektedir.

Örgütsel bağlılık yazınında örgüt üyelerinin genellikle çoklu amaç ve değerlere dair farkındalıklarının olduğu belirtilmektedir. Her ne kadar üyelerin büyük bir kısmının çoklu bağlılıklar hakkında bilgisi olduğu kabul edilse de yaklaşıma göre bireyler arası bağlılık düzeyinde farklılıklar olabileceği öngörülmektedir. Sadece bağlılık düzeyleri değil; bağlılık nedenleri de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; bir çalışanın kendini örgütüne bağlı hissetmesinin sebebi örgütün ürün kalitesi ve fiyat arasında güzel bir denge kurması olabilirken, bir başka işgören bağlılık kaynağını örgütün çalışan beklenti ve iş görme anlayışlarına ilgi duymasından alabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımına göre örgütsel bağlılık örgütle ilişkilendirilebilecek tüm iç ve dış faktörlerin çoklu bağlılıklarının bütünü şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kişi grupları arası kurulan ilişkiler çalışanların bu gruplara karşı bağlılık düzeylerini de etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgüt yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya referans gruplarına farklı düzeyde bağlılık geliştirebilir. Diğer yandan, örgütün dış çevreyi oluşturan önemli gruplar arasında sayılabilecek müşteriler, tedarikçiler, meslek odaları, sendikalar ve topluma gösterdiği bağlılık arasında da fark olabilmektedir. (Balay, 2000: 26).

2.4. Diğer Yaklaşımlar

2.4.1. Ali Balcı'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasından yola çıkarak benzer bir tasnif örneği sunan Ali Balcı, *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu* adlı çalışmasında örgütsel bağlılığa yönelik üç boyut ve aşamadan söz etmektedir. Bu aşamalar; “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” kavramlarıyla ifade edilmektedir. (Balcı, 2003, 28–29):

“Uyum” aşaması, daha çok örgüte karşı hissedilen yüzeysel bir bağlılığa işaret etmektedir. Bireyin kendini örgütüne adanmasının ilk aşaması olarak kabul edilen uyum süreci, gönüllülük esasından ziyade zorunluluk algısına dayanmaktadır. Balcı'ya (2003) göre, çalışan örgütün amaç ve değerlerine içten inandığı için değil; otoriteden gelebilecek ceza kaygısından veya ödül beklentisinden dolayı kendini mecbur hissederek belli bir doğrultuda davranmasıdır. Bu nedenle, uyum süreci esasında karşılıklı bir çıkar ilişkisini ifade etmektedir. Örgüt bu ilişkide çalışanlarının görüş ve eylemlerini kendi çıkarlarıyla örtüştüğü sürece kabul etmektedir. Çalışan ise herhangi bir ödeme, terfi veya benzeri çıkar beklentisinden dolayı örgüte uyum göstermektedir.

“Özdeşleşme” aşaması örgütsel bağlılığın ikinci safhasıdır. Birey bu aşamada örgütüne ve çalışma arkadaşlarına yakın olma isteği içindedir. Bireye kendini ifade etme ve diğer bireylerle olan ilişkisini sürdürme olanağı sağlandığı müddetçe başkalarının etkilerine açık hale gelir. Burada, bireyin değerleri önemli yer tutmaktadır. Çünkü birey değerleri karşılığında örgüt ile kısmen kişilik bütünleşmesi süreci içine girmektedir.

Örgütle özdeşleşme aşamasını başarılı bir şekilde tamamlayan çalışanların manevi gücü ve iş tatmini artarken, görevinin belirsizliğine ve görevine karşı yaşayacağı tereddüte hoşgörüsü oldukça düşüktür. Örgütüyle özdeşleşen bir çalışan örgütün elde edeceği başarıda ve başarısızlıkta kendini sorumlu tutar. Diğer bir deyişle, her iki seçeneği de kendine ait bir sonuç olarak kabul eder; bu yüzden bireye güçlü bir benimseme duygusu hâkimdir. Sürecin temel göstergelerinden anlaşılacağı üzere özdeşleşme mantıksal bir aşamadan ziyade duygusal bir niteliğe sahiptir. Uyum aşamasında bireyin örgüte bağlı hissetmesi

için gereksinmelerinin karşılanması, görevinden memnun olması veya içten güdülenmesi gibi gerekçelere ihtiyaç duyarken bu nedenler ortadan kalkmaya başladıktan sonra hala örgüte bağlı hissetmesi özdeşleşme aşamasının en önemli belirtisidir (Başaran, 2000, 233). Kısaca, ilk baştaki bağlılığı, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşmektedir.

“İçselleştirme” ise örgütsel bağlılığın son aşamasını ifade etmektedir. Bireysel ve örgütsel değerlerin örtüşerek karşılıklı uyumu yakalaması anlamına gelmektedir. İçselleştirme, bireyin kişisel değerlerinin örgüt değerleri ile uyum içinde olduğu kanısına varmasıdır. Bu aşamada, örgütün benimsediği değerler bireysel tutum ve davranışların şekillenmesinde etkili olmaya başlamaktadır. Birey, örgütsel değerleri içselleştirirken örgüte ait norm ve unsurları zorlama olmadan kendine aitmiş gibi samimiyetle kabul eder ve benimser.

2.4.2. Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn 1977 yılında yayımlanan *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* adlı kitaplarında örgütsel bağlılığı, örgüt çalışanlarının rollerini yerine getirmede etkili olan ödüllere ilişkilendirmektedir. Örgüte karşı bağlılık hissinin bir işin gerekliliklerini yapmada bireyi yönlendiren, ödül kaynaklı evreler olduğu belirtilmektedir.

İşgörenlerin sisteme uygun bir şekilde hareket ederken iç ve dış ödüllerin birleşimi sonucu karar verirler. İç ödüllerin yönlendirdiği sürece anlatımsal devre, dış ödüllere dayanan evreye ise araçsal devre denmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreleri birbirinden ayrıldığı nokta, kişilerin hangi oranda kendilerini örgütün öngördüğü sisteme adamalarıyla ilişkilidir. İçsel ödüllendirin etkili olduğu durumlarda, birey örgütün doğrudan bireye sunduğu olanaklar söz konusudur. Eğer bireyi bağlanmada güdüleyen dış ödüller ise birey araçsal devre sürecine girmekte örgüt üyeliğinden kaynaklı dış faktörlerden yararlanmaktadır (Katz ve Kahn, 1977).

2.4.3. Mowday’ın Sınıflandırması

Mowday, örgütsel bağlılığı tutum odaklı ve davranış odaklı olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Tutumsal bağlılık ile ifade edilen, bireyin örgütün

amaçlarıyla kendi amaçlarını özdeşleştirerek bu amaçlar doğrultusunda örgütte çalışma isteğini devam ettirmesidir. Davranışsal bağlılık ise, bireyin örgütte çalışırken sergilediği veya sergileme gerekliliği duyduğu davranışlara bağlılığı kastedilmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda Mowday'ın sınıflandırmasını kaynak alan çalışmaların ortak görüşü, tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğu yönündedir. Bir başka deyişle, bağlılığı getiren davranışlar bir sonraki aşamada bireyi davranış bağlılığına götürürken, bireyin bağlılık hissi duyduğu davranışlar ise dönüşerek bağlılık tutumlarını etkilemektedir (Akt. Çöl, 2004).

2.4.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), "Commitment in Organizations: A normative View" adlı makalesinde çalışan bağlılığını araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımı üzerinden açıklayarak teorik bir model geliştirmektedir.

Araçsal bağlılıkta esas olan bireyin bağlılık hissini güdüleyici bazı gereçlerin varlığından memnun olmasıdır. Bu nedenle, çalışan daha çok hesap yapan, fayda bekleyen, kişisel ilgi ve çıkarlarına odaklanan bir yapıdadır. Buna karşılık, örgütsel bağlılık değer veya ahlak (moral) zemininde gelişen bir güdülenme sürecidir. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için, bireysel inanç ve içselleşmiş baskıların çalışanda örgütün hedef ve menfaatleriyle örtüşen şekilde davranışların ortaya çıkması gerekmektedir. Bu bağlılık türünde, araçsal bağlılıkta güdüleyici faktörler bireysel yönelime dayalıyken, örgütsel bağlılıkta bireyin eylemleri örgütsel eğilimler içermektedir (Akt. Balay, 2000).

Araçsal bağlılık aslında çalışan ve örgüt arasında karşılıklı değişimsel bir bağlılığı ifade etmektedir. Örgüt, çalışandan katkıda bulunacak faaliyetleri beklediğinden çalışanın bazı güdülerini doyurmaktadır. Değişim süreci, belli oranda işgörenin lehine ilerlediğinde ve dengede kaldığı müddetçe çalışan örgüt üyeliğini sonlandırmak istemeyerek ona bağlılık duymaktadır (Akt. Balay, 2000).

2.4.5. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirmesi

Örgütsel bağlılık kavramını ve bağlılığı tetikleyen faktörleri açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirilmesine karşın, mevcut yaklaşımlar bazı noktalarda birleşmektedir. Yaklaşımlar arası bir uçurumdan bahsetmek zordur. Bazı kavramsal ve süreçsel farklılıklar olsa da genelde bütün bağlılık modelleri birbirine benzemektedir. Tutum ve davranışlara dayanan bağlılık yaklaşımları ele alındığında, birbirleri arasında muazzam farklılıkların bulunmadığı görülmektedir. Bunun bir sebebi ise, tutum ve davranış kavramlarının tutum madalyonunun bir yüzü ise davranışın da madalyonun diğer yüzünü oluşturmasıdır. Bireyleri belli şekilde davranmaya iten tutumlar bulunmaktadır ve davranışlar da zamanla bireyin tutumları haline gelmektedir.

Diğer yandan, yaklaşımlar arası hiçbir farklılığın olmadığı da iddia edilememektedir. Yaklaşımsal niteliklere yönelik bir karşılaştırma yapıldığında dikkat çeken ilk farklılık, örgütsel bağlılık kavramını inceleyen disiplinlerdir. Kavram üzerine çalışan araştırmacılar çalışmalarını farklı disiplinler altında yürütmektedir. Örgütsel bağlılığın en çok çalışıldığı alanlar arasında işletme, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, psikoloji, yönetim bilimi, davranış bilimi ve sosyolojiyi saymak mümkündür. Tutumsal bağlılık daha çok örgütsel davranışçılarının ilgi alanına girerken, davranışsal bağlılık üzerine yapılan çalışmaların yaygın olduğu alanın sosyal psikoloji olduğu görülmektedir.

Yaklaşımlar arası kapsam alanı bakımından bir farklılığın da olduğu söylenebilir. Özellikle tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık mukayese edildiğinde, davranışsal bağlılığın tutumsal bağlılık içinde değerlendirilmesi mümkündür. Çünkü tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılığa nazaran daha geniş bir kavramdır. Diğer yandan, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığa oranla duygusal unsurlara daha fazla değindiği gözlemlenmektedir. Ancak, tutum ve davranışlara dayanan yaklaşımların birbiri karşısındaki üstünlüğü, geçerliliği ve uygulanabilirliği konusunu tartışmalı bulan araştırmacılar da vardır (Varoğlu, 1993: 18). Bu araştırmacılara göre, tüm yaklaşımlar küçük de olsa bazı nüanslarla birbirinden ayrılmaktadır ve her birinin alana katkısı kendilerine özgüdür. Bu nedenle, yaklaşımlar arası herhangi bir üstünlükten bahsetmek zordur. Hem

tutumsal hem de davranışsal bağlılık yaklaşımlarının farklı ve çeşitli alanlarda geçerliliğe sahip olduğu düşünülmektedir.

Tutumsal bağlılığın tasnifi konusunda da çalışmalar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımını savunan teorisyenlerin başlıcalarından Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould ve Allen-Meyer'in bağlılığın benzer süreçlerini farklı betimsel kavramlarla nitelendirmektedir. Bireysel değerlerle ve örgütün örgütün ve örgüte ait değerlerin özdeşleşmesi ve örgütsel amaçlara hizmet etme doğrultusunda çalışanın örgüt üyeliğine devam etme eğiliminin olması şeklinde tanımlanan tutumsal bağlılık; Kanter'in modelinde kenetlenme bağlılığı, Etzioni'ye göre ahlaki yaklaşma, O'Reilly ve Chatman yaklaşımında özdeşleşme ve içselleştirme aşaması ve Penley ve Gould'un çalışmasında ise ahlaki bağlılık şeklinde kavramsallaştırılmaktadır.

Benzer kavramsallaştırma farkı örneği devamlılık bağlılığında da okuyucunun karşısına çıkmaktadır. Bireyin örgüte yaptığı yatırımlara, yatırımların alternatif azlığına ve işi bırakmanın maddi ve manevi olmayan maliyetlerini dayanan "alış-veriş (ödül-maliyet)" kaynaklı devamlılık bağlılığı yazarlar tarafından çeşitli ifadeler altında tanımlanmaktadır. Kanter'in çalışmasında devama yönelik bağlılık ve Etzioni'nin yaklaşımında çıkar odaklı yaklaşma veya hesapçı bağlılık, O'Reilly ve Chatman'ın modelinde uyum boyutu ve Penley ve Gould'un analizinde ise çıkarıcı bağlılık terimine ve süreçlerine denk gelmektedir.

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı ile şekillenen davranışsal bağlılık, esas olarak çalışanların örgütteki devamlılıklarını sağlamak için gösterdiği çaba ve davranışlarla ilgilidir. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumunun bireydeki tutumsal değişimlerine dayanan tutumsal bağlılıktan önemli ölçüde ayrılmaktadır. Ancak, davranış bağlılığını ele alan yaklaşımların ikisi de tutumsal bağlılığı göz ardı ederek yalnızca çalışan davranışa odaklanıp tutum ve değerlerini çalışma kapsamı dışında bırakmaktadır. Her ne kadar davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık farklı doğrultuda bağlılık yaklaşımları olsa da aralarındaki olası işbirliğinin dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü birçok çalışma bu kapsamda işgörenlerin davranışlarına

yön vermede ve örgütlerine karşı bağlılık hissi taşımada bireysel ve örgütsel değerlerin özdeşleşebilmesinin ve bireyin örgütü sahiplenmesinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılık düzeyi ile yakından ilgilidir. Bağlılığın olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğunu öne sürebilmek için bireyin bağlılık derecesi gözlemlenmelidir. Ancak, bağlılık düzeyi sonuçların açıklanmasında tek başına yeterli bir değişken olmamaktadır. Genelde, bağlılığa etki eden faktörlerle bir arada değerlendirildiğinde açıklayıcı bir niteliğe bürünmektedir. Örneğin; örgütsel amaçları kabullenme ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin bağlılığın sonuçlarına yansımaları ele alındığında iki unsur da artan orandaysa bağlılığın hem birey hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurduğu bulgularına varılmıştır. Diğer bir ifadeyle, birey örgütün amaçlarını mantıklı ve kabul edilebilir buluyorsa örgüte hissettiği yüksek düzeyde bağlılık olumlu davranışlar sergilemesine neden olurken, örgütün amaçları çalışan tarafından içselleştirilemediğinde yüksek bağlılık örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir (Balay, 2000).

Bağlılığın sonuçları başka değişkenlerle birlikte değişebilmektedir. Özellikle davranışsal bağlılığın sonuçları bağlılığa neden olan etmenlerden daha çok etkilenmektedir. İş tatmini, güdülenme, katılım ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği gibi unsurlar davranışsal bağlılık düzeyi ile olumlu bir ilişki içindeyken, işler arası geçişkenlik ve devamsızlık bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Balay, 2000).

Donna M. Randall, 1987 yılında The Academy of Management Review’da yayınlanan “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited” adlı çalışmasında, çalışanların bağlılık düzeyleri arasındaki farkın örgütten bireylere ve bireyden örgüte ilişkilerde olumlu ve olumsuz sonuçlarını ele almıştır. Bu doğrultuda, “düşük”, “ılımlı” ve “yüksek” bağlılık düzeylerini gözlemleyerek her birinin farklı sonuçları olduğu sonucuna varılmıştır (Güney, 2001; Randall, 1987; Balay, 2000; Varoğlu, 1993). Farklı düzeyde bağlılık hissi taşıyan çalışanların davranışlarının da birbirinden farklı olduğu belirtilmektedir.

Randall'a (1987) göre, düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan işgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlayacak güçlü tutum ve eğilimleri bulunmamaktadır. Bunların yoksunluğu kimi zaman bireyin daha yaratıcı olmasına ve gelişmeye açık bir tutum sergilemesine neden olmaktadır. Bu tutum düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonucu olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, bu çalışanların örgüte bağlılık hissi zayıf olduğundan, örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda ısrarcı olmazlar. Bu nedenle, alternatif iş olanaklarını araştırmaya devam ederler.

Bu durum, örgüt için bir dezavantaj gibi görünse de örgüte olumlu etkileri de söz konusudur. Çalışan dönüşüm oranını belli düzeyde tutmak isteyen örgütler, işgörenlerin kaybını önlemek için insan kaynaklarını daha etkili kullanmanın yöntemlerini araştırırlar. İnsan kaynaklarına yatırım yapmaya başlayarak çalışanları örgütte tutmak için yeni uygulamalar geliştirirler ve böylelikle zamanla düşük bağlı işgörenlerin bağlılık düzeylerinin de artmasını sağlayabilirler. Düşük bağlılığın çalışan kaybına neden olma durumu örgüt içi kaynaklı ve resmi olmayan bir iletişim şeklidir. Eğer bu iletişim sistemi sonucu gözlemlenen çalışan bağlılığı ve kaybı sorunlarına zamanında müdahale edilerek iletişim kanalı avantaja çevrilebilirse, örgüt büyük maliyetlere katlanmak zorunda olmadan sorunları çözüme kavuşturabilecektir (Balay, 2000).

Düşük bağlılık düzeyinin çalışan davranışlarına bir yansıması da çalışanların bireysel görevlerinin gerekliliklerini yerine getirmede diğer çalışanlara oranla daha az çaba göstererek, grup bağlılığının sağlanmasına yönelik girişimlerde pek bulunmazlar. Bu yüzden, örgüte düşük seviyede bağlı olan çalışanlar duygusal tepkiler vermediğinden örgüt üyeleri tarafından “duygusuz işgörenler” olarak değerlendirilebilmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın çalışan düzeyinde diğer bir sonucu da memnuniyetsizliktir. Bu memnuniyetsizlik söylenme, itiraz etme ve şikâyetçi olma gibi davranışlarla ortaya çıktığından örgüt içinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İnfomal iletişimin en önemli olumsuzluğu ise örgütün otoritesini tehdit etmesi ve çalışanların yönetimin meşruluğunu sorgulamaya başlamasıdır (Randall, 1987). Ayrıca bu davranışlar örgüt dışına da taşınabilmektedir. Çalışan memnuniyetsizliği, müşteriler

tarafından hissedildiğinde müşterilerde güven kaybına ve örgüt gelirlerinde zarara neden olmaktadır.

İlimli örgütsel bağlılık, çalışanın bireysel tecrübesinin güçlü, ancak birey-örgüt özdeşleşmesinin ve bireyin bağlılığın bütünüyle gerçekleşmediği bağlılık düzeyini ifade etmektedir. İlimli bağlılık seviyesi gösteren çalışanlar, sistem içinde harmanlanmaya çok fazla açık değildir. Sistemin gerekliliklerine göre bireysel tutum ve davranışlarını şekillendirmekten yana olmayarak bireysel kimliklerini koruma gayreti içine girerler. Bu nedenle, örgütsel değerleri bütünüyle kabullenmekten ziyade bazı değerleri özümseyecek yeterlilik göstermektedirler.

Ancak, bu durum kendilerinin örgütsel beklentileri karşılama yönünde hareket etmedikleri anlamına gelmemektedir. Aksine, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için yeteri çabayı gösterirler. Dolayısıyla, ılımlı bağlılık düzeyindeki çalışanlar bir yandan örgütsel amaçları göz önünde bulundururken diğer yandan bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında bir denge sağlamaya çalışırlar. Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, daima olumlu sonuçlar vermeyebilir. Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, toplumsal sorumluluk ile örgüte olan sadakatleri arasında kalırlar. Bunun sonucunda da çalışma verimi düşer ve amaçlanan hedeften sapmalar yaşanabilir.

Randall'ın tasnifine göre üçüncü düzey yüksek örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütlerine bağlanma hızlarını ve oranlarını arttıracak güçlü tutum ve eğilimlere sahiplerdir. Yüksek örgütsel bağlılığın birey bazında en sık rastalanan olumlu sonuçları ise bireyin mesleğinde başarılı olma potansiyeli ve ücret sisteminden tatminidir. Aynı zamanda, örgütüne yüksek sadakat gösterecektir. Örgütler çoğu zaman çalışanın sadakatine kayıtsız kalmamaktadır. Örgüt, sadık işgörenlerine yetki devrederek üst pozisyonlara terfi almasının yolunu açmaktadır. Bu nedenle, yüksek sadakat ve bağlılık genelde örgüt tarafından ödüllendirilmeyle sonuçlanmaktadır.

Yüksek bağlılıktaki çalışanların örgütün bütününe hissettikleri doyuma ek olarak, o bütünün parçalarından aldığı tatmin de yüksektir. Örgüt içinde üstlendikleri görev, örgütteki kariyer olanaklarından, örgütün denetim

mekanizmasından ve çalışma arkadaşlarından yana olumlu duygu ve düşüncelere sahiplerdir. Doyumun bu kadar yüksek olması, bireyin örgütteki devamlılığa tehlikeye düştüğünde bireyde travmatik etkilere neden olabilmektedir. Yüksek bağlılıktaki işgörenler, örgütten ayrılmaları halinde büyük bir hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşayabilirler. Aynı zamanda, yeni işte adaptasyon problemi ile karşılaşabilirler. Yeni bir örgütün amaç ve kültürünü kabullenmek zorunda olmak bu çalışanlarda iş doyumsuzluğu ve mahrumiyet hissini ortaya çıkarabilir.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması her zaman birey ve örgüt için olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Öncelikle, birey örgüte çok yüksek oranda sadakat gösterdiğinden alternatif iş olanaklarını düşünmez. İş değiştirme bazen bu çalışanlar için örgütlerine yapılmış bir haksızlık olarak algılanabileceğinden kendileri için daha iyi olanaklar sunabilecek alternatifleri gözden kaçırabilirler. Ayrıca, yüksek bağlılık zamanla çalışanlarda karşılıklı sadakat yanılgısına da sebep olabilir. Bu çalışanlar için örgütleri çok önemli olduğundan kendi değerlerinin de örgüt için fazla olduğu düşüncesine kapılarak örgütteki geleceklerinin garanti olduğu yanılgısı içine düşebilirler. Bu yanılgının sonucunda ise, kişisel gelişimlerini aksatarak yenilikleri takip etme isteği ve çabası azalabilir ve gelişmelere ayak uydurmakta zorlanabilirler. Dolayısıyla, işgörenlerin bireysel gelişimleri yavaşlarken örgüte sağladıkları verim de kısmen azalabilir.

MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Önceki bölümlerde yer verilen kavramsal çerçeve ve literatür analizi ile paralel olarak bölümünde bu çalışmada Denizli Bölgesinde yer alan Denizli Forum Çamlık AVM, Denizli Teraspark AVM ve Denizli Sümerpark AVM'deki mağazalarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ve bu düzeye etki eden faktörler açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırma bölümünde de kendi içerisinde iki alt kısımda incelenmesinin sistematik olarak kolaylık sağlayacağı düşüncesinden yola çıkarak birinci kısımda, araştırmanın önemi, amacı ve yöntembilimi irdelenmiştir. İkinci aşamada ise istatistiksel hesaplama programında elde edilen bulgular analiz edilerek araştırma sonuçları genel bir perspektifte değerlendirilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

AVM mağaza çalışanlarının katılımıyla anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın teorik altyapısını, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen bağlılık yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu kapsamda, yazarların değindiği duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri Denizli'deki üç alış-veriş merkezindeki mağazalarda çalışanlar üzerinden incelenmektedir. Böylelikle, Denizli AVM çalışanlarında hangi bağlılık türünün daha baskın olduğu araştırılarak ve bahsi geçen boyutlar arasındaki ilişki analiz edilmektedir.

Araştırmanın esas amacı, mağazacılık sektöründe çalışanların bağlılık düzeyleri ve boyutları arasındaki farkı inceleyerek örgütlerin çalışan devir oranını kontrol altında tutabilmek için proaktif önlemler almasına katkıda bulunmaktır. Özellikle, düşük bağlılık gösteren çalışanların çalışan devir oranını ve örgütün etkin karar alma sürecini olumsuz etkilemesini engellemek hedeflenmektedir. Böylelikle, düşük bağlılığa neden olan önemli değişkenler belirlenerek çalışanların bağlılık düzeylerini ve dolayısıyla performanslarını artıracak önerilerin sunulması amaçlanmaktadır. Bu nedenle, araştırma veri ve analizlerinin özellikle perakende sektöründe politika ve strateji oluştururken ön planda tutulması gereken noktaları aydınlatması planlanmaktadır. Aynı zamanda, bu çalışma örgütsel bağlılığın kavramsal analize yeni bakış açıları kazandırarak literatüre

katkıda bulunması beklenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

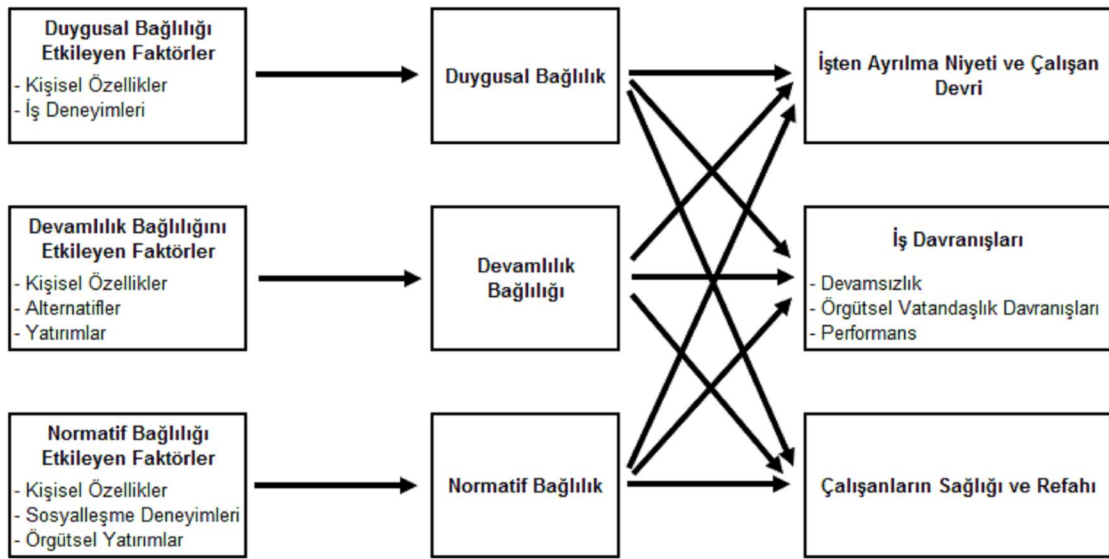
Araştırmanın kavramsal içeriğini örgütsel bağlılığın mağazacılık sektöründeki yansımaları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Denizli'deki AVM'lerde mağaza çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark var mıdır?
- Denizli'deki AVM'lerde mağaza çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları arasında fark var mıdır?
- Denizli'deki AVM'lerde mağaza çalışanlarının bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler nelerdir? Bu faktörler arasında en önemlileri hangileridir?
- Denizli'deki AVM'lerde mağaza çalışanlarının bağlılık düzeyleri arasındaki fark çalışanlarda tutum ve davranış değişikliğine sebep olmaktadır?
- Örgütsel bağlılık düzeyleri arasında birey için faydalı olan hangisidir?
- Örgütsel bağlılık boyutları arasında birey için faydalı olan hangisidir?
- Örgütsel bağlılık düzeyleri arasında örgüt için faydalı olan hangisidir?
- Örgütsel bağlılık boyutları arasında örgüt için faydalı olan hangisidir?
- Bağlılık düzeyini ve boyutunu optimal biçimde tutmak için örgütlerin alması gereken önlemler nelerdir?

Araştırmanın inceleme alanını Türkiye'deki mağaza sayısının çokluğu ve bu mağazaların çalışmaya katkısının zorluğu nedeniyle Denizli Bölgesindeki AVM mağazaları oluşturmaktadır. Denizli ili, Türkiye'de sanayi bakımından önemli bir yer tuttuğundan perakende sektöründe de örgütsel davranışların araştırılması bakımından uygun bir örneklem olduğu düşünülmektedir. Örgütsel faktörlerin analizinde daha genel (ulusal) bulgular elde edebilmek öncelik kurumsal şirketlere verilmektedir. Çalışmanın sonuçlarına etki edebilecek faktörleri azaltabilmek adına AVM'lerdeki mağaza çalışanlarına odaklanılmaktadır. Böylelikle, mağazaların lokasyonundan kaynaklı etmenlerin etkisini azaltmaya çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntembilimi

3.2.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer v.d., 2002:22.

Meyer ve arkadaşlarına göre (1993: 539), çalışan-örgüt ilişkisinin daha iyi analizini yapabilmek için üç bağlılık boyutunun (duygusal, devamlılık ve normatif) birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Şekil 1’de görüldüğü üzere bağlılık boyutlarını etkileyen faktörler ve bu boyutların sonuçları arasında benzerlik görülebilmektedir. Örneğin; kişisel özellikler her üç bağlılık boyutunu da tetikleyen unsurlar arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, boyutlar arasında katı çizgiler yoktur. Bu nedenle, bu üç bağlılık türünün her birini, eş zamanlı olarak farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Mağazacılık gibi çok boyutlu düşünme ve hareket etme kabiliyetini gerektiren bir sektörde örgütsel bağlılığa yönelik yapılan bir çalışmanın Meyer ve arkadaşları tarafından önerilen modele göre ele alınmasının kapsam-model uyumunu sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri Denizli Forum Çamlık AVM, Denizli Teraspark AVM ve Denizli Sümerpark AVM’lerinde yer alan mağazalarda çalışanlara yapılan anket aracılığıyla toplanmıştır. Ankette Allen ve Meyer’in 1990 yılında geliştirdiği ölçekten yararlanılmaktadır. Ölçeğin konuyu geniş bir yelpazeden ele alıp örgütsel bağlılık

kavramına yer veren çalışmalarda değinilen birçok unsuru içermesi bu çalışmada tercih edilmesinin başlıca sebebini oluşturmaktadır.

Anketin orijinali, “demografik bilgiler”, “örgütsel bağlılığa ilişkin sorular” ve “örgütsel vatandaşlığa yönelik sorular” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerindeki çalışma süresi ve görevi sorulmaktadır. İkinci bölümde ise, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini ve boyutunu ölçümleyecek 23 madde verilmektedir. Üçüncü bölümde, örgütsel vatandaşlık seviyesinin belirlenmesine ilişkin 53 soru bulunmaktadır; ancak örgütsel vatandaşlık bu araştırmanın kapsamına girmediği için bu bölüm anketten çıkarılmıştır. Anket iki bölüm, toplamda 30 soru (birinci bölüm yedi soru, ikinci bölüm 23 soru) şeklinde Denizli AVM mağaza çalışanlarına uygulanmıştır.

Allen ve Meyer’in önerdiği anket orijinalinde 7’li Likert ölçeğiyle hazırlanmıştır. Araştırmanın öncesinde yapılan pilot uygulamada katılımcıların 7’li ölçekte seçenekler arasındaki farkı algılamakta zorlandığı, ancak 5’li ölçekle hazırlanan anketlerin daha kolay cevaplandığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, katılımcıların cevaplama kolaylığı ve cevaplarının güvenilirliği göz önünde bulundurularak 5’li Likert ölçeği esas alınmıştır. Ölçeğe göre, katılımcı cevaplarının puanı ise şu şekilde belirlenmektedir:

Tablo 1: Ölçme Aracının Aralık Değerlerine Göre İsimlendirilmesi

Maddelerin Puanlandırılması		
Verilen ağırlık	Nitelik grupları	Sınırı
1	Hiç Katılmıyorum	1,00-1,80
2	Katılmıyorum	1,81-2,60
3	Kısmen Katılıyorum	2,61-3,40
4	Katılıyorum	3,41-4,20
5	Tamamen Katılıyorum	4,21-5,00

Anketler uygulanırken hem yüz yüze görüşme hem de elektronik postalamaya yönteminden faydalanılmıştır. Anketler uygulamadan önce mağaza yöneticileri ile görüşerek anketin uygulanması için onay alınmıştır. Bazı mağazaların yöneticileri mağazadaki iş akışının bozulmaması adına çalışanların anketi çalışma saatleri dışında

cevaplamaları için e-posta listesi vererek anketin iletilmesini istemiştir. Ayrıca, anket uygulayıcısının olmadığı ortamda cevap vermek isteyen katılımcılara da anket e-posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Araştırmacının yarı programlı mülakatlarla yürüttüğü yüz yüze anket yönteminde, gönüllüler ve tanıdıklar öncelikle araştırmacı tarafından konuya ilişkin bilgilerle donatılmış daha sonra ise programlı mülakat yöntemiyle ölçeği doldurmuşlardır. Mülakatın denetlenmesi ise araştırmacı tarafından gerek cevaplayıcılara telefon açılması gerekse de uygulayıcılarla görüşme yapılması suretiyle sağlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler bir istatistiksel analiz programı ile değerlendirilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik ölçütleri kullanılmıştır. Bu yüzden, demografik soruların cevapları frekans dağılımlarına göre analiz edilerek kavramsal çerçeve ve alanyazında yer alan yaklaşımlara göre yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi yüksek olan veriler üç açıdan incelenmiştir: verilerin güvenilirliğine yönelik (Cronbach alpha testi), değişkenlerin geçerliliğine yönelik faktör analizi (Principal Component Analysis) ve bağımlı-bağımsız değişkenler arası ilişkiyi analiz etmeye yönelik regresyon analizi.

3.2.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Denizli’de mağazacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Denizli Forum Çamlık AVM, Denizli Teraspark AVM ve Denizli Sümerpark AVM çalışanları arasından oluşturulmuştur. Denizli Bölgesindeki alış-veriş merkezlerinde faaliyet gösteren 51 mağazadan sağlıklı, uygulanabilir 292 anket dönüşü olmuştur.

Allen ve Meyer (1993) katılımcıların yaşını üç grupta toplamaktadır: 31’den küçük (deneme aşaması), 31-44 arası (istikrar sağlama süreci) ve 44’ten büyük (devamlılık süreci). Bu çalışmada, verilerin ve değişkenlerin etkilerinin doğru değerlendirilebilmesi için üç aralıklı sınıflandırmanın kullanımı uygun bulunmamıştır. Çünkü mağazacılık sektörü yapısı ve işleyişi gereği dinamizmi ve esnekliği gerektirdiği için çalışanların çoğu genç nüfustan oluşmaktadır. Elde edilen bilgilere göre örneklemini oluşturan katılımcılarının yaş dağılımı Tablo 2’de verilmektedir:

Tablo 2: Örnekleme İlişkin Yaş Grubu Frekans Dağılımı

YAŞ	Sayı	Yüzde
15 – 25 arası	98	33,6
26 – 32 arası	103	35,3
33 – 42 arası	71	24,3
43 – 50 arası	14	4,8
51 ve üzeri	6	2,1
Toplam	292	100

Şekil 2’de görüldüğü üzere, katılımcıların % 68,9’u 32 yaş ve altındadır. 43 yaşın üzerindeki çalışan sayısı ise örneklemin yalnızca % 4,8’ini oluşturmaktadır. Bu nedenle, üç aralıklı dağılım gruplar arası orantısızlığa nedenolacağından, katılımcılar yaş dağılımına göre beş gruba ayrılmıştır. Yaş faktörü daha çok duygusal bağlılıkla ilişkilendirildiği için (İnce ve Gül, 2005: 67) çalışanların yaşı bu bağlılık türünde dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.

Örneklemin demografik özelliklerine göre beklenen niteliklerden biri de erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına göre önemli ölçüde çokluk göstermesidir.

Tablo 3: Örneklemin Cinsiyet Frekans Dağılımı

CİNSİYET	Sayı	Yüzde
Kadın	94	32,2
Erkek	198	67,8
Toplam	292	100

Tablo 3’e göre erkek çalışan sayısı, kadınlarınkinin iki katıdır. Bu oranın anakütle ile oldukça benzer olduğu düşünülmektedir. Mazağazılık sektörü üzerine yapılan çalışmaların hemen hepsinde erkek çalışan sayısı ile kadın çalışan sayısı arasındaki fark katlanarak değişmektedir. Bu durumun, mağazacılık sektörünün yoğun iş temposu ve esnek mesai uygulamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu yüzden, mağazacılık sektöründe cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olduğu tahmin edilmektedir.

Örneklemin önemli demografik niteliklerinden biri de medeni durumuna göre çalışan sayısının dağılımıdır. Literatürde özellikle Türkiye’deki çalışanlara yönelik cinsiyet, medeni durum ve bağlılık arasında üçlü bir ilişki olduğunu öne süren birçok

çalışma bulunmaktadır (Eren, 1993; Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005; Cengiz, 2001). Araştırmada medeni durum “evli”, “bekâr”, “dul” ve “boşanmış” olarak 4 gruba ayrılmaktadır. Bu grupların frekans dağılımı Tablo 4’te verilmektedir:

Tablo 4: Örnekleme İlişkin Medeni Durum Frekans Dağılımı

MEDENİ DURUM	Sayı	Yüzde
Evli	117	40,1
	Kadın	47
	Erkek	70
Bekar	166	56,8
	Kadın	98
	Erkek	68
Dul	4	1,4
Boşanmış	5	1,7
Toplam	292	100

Tablo 4’teki veriler göstermektedir ki mağazacılık sektöründe çalışan evli kadın sayısı neredeyse erkeklerin yarısı iken, bekâr kadınların sayısı erkeklere oranla fazladır. Evlilik-cinsiyet ve bekar olma hali-cinsiyet ikililerinin arasındaki ters ilişki Cengiz’in (2001: 33) öne sürmüştüğü “evli erkek işgörenlerin örgüte bağlılığı yüksek olurken evli kadın çalışanlarda bağlılığın azaldığı” iddiasının doğruluğunu kanıtlar niteliktedir. Bu nedenle, mağazacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelenirken cinsiyet-medeni durum-bağlılık üçlüsünün arasındaki ilişkinin rolü göz ardı edilmemelidir.

Diğer demografik verilerin olduğu gibi mağazacılık sektöründe çalışanların eğitim durumu da işgören bağlılığı konusunda önemli bir göstergedir. Önceki bölümlerde belirtildiği üzere eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azalması beklenmektedir. Tablo 5’te sunulan çalışanların eğitim düzeylerine göre sayılarının frekans dağılımı bu tezi doğrulamaktadır:

Tablo 5: Örneklemeye İlişkin Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde
İlkokul	29	9,9
Ortaokul	32	11
Lise	136	46,6
Üniversite	93	31,8
Lisansüstü	2	0,7
Toplam	292	100

Lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanların sayısının yok denecek kadar az olmasının tesadüf olmadığı düşünülmektedir. Mağaza içi pozisyonlar genelde müdür, müdür yardımcısı (veya ikinci müdür), reyon yöneticisi (departman yöneticisi veya alan müdürü), tam zamanlı çalışan, yarı zamanlı çalışan ve destek personel olarak sınıflanmaktadır. Bu nedenle, mağaza içi kariyer eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için çok fazla alternatif sunmamaktadır. Pek çok pozisyon için en az lise düzeyinde eğitim arandığı için de ilkokul ve ortaokul mezunu çalışanların sayısının diğer eğitim düzeylerine göre az olması da istisnai bir durum olmamaktadır.

Eğitim düzeyleri arasındaki gözle görülür oran farkına rağmen belirlenen tüm gruplarda en az 2 çalışanın olması eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığa olan etkilerini tartışmada önemlidir. Ancak, yalnızca oran dağılımına veya sayılara bakarak eğitim durumu ve örgütsel bağlılık arasında kesin bir ilişkiden bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir ilişkinin varlığından söz edebilmek için eğitim düzeyi ve iş bırakma arasındaki ilişkinin de incelenmesi gerekmektedir. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin mağazacılık sektörüne başvurmamaları veya örgütlerin bu bireyleri tercih etmemeleri halinde iki değişken arasında herhangi bir ilişki kurmak güçtür.

Mağaza çalışanlarının örgütlerine bağlılık düzeylerine etki ettiği düşünülen diğer bir demografik özellik ise bireylerin mevcut işlerinde görev süreleridir. Çalışılan yıl sayısına yönelik veriler Tablo 6’da gösterilmektedir:

Tablo 6: Çalışanların Mevcut İş Yerlerindeki Görev Sürelerinin Frekans Dağılımı

ÇALIŞILAN YIL SAYISI	Sayı	Yüzde
1'den az	43	14,7
1 – 3 arası	72	24,7
4 – 6 arası	64	21,9
7 – 9 arası	45	15,4
10 ve üzeri	68	23,3
Toplam	292	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere çalışanlar görev sürelerine göre beş gruba ayrılmaktadır. Her bir grupta çalışan sayısının toplam nüfus içindeki oranı incelendiğinde grupların frekansları arasında muazzam bir farkın olmadığı gözlemlenmektedir. Örgüt üyeliğinin süresi arttıkça çalışan oranında kaydadeğer bir fark olması halinde mağazacılık sektöründe çalışan devir oranının yüksek olduğu ve bu nedenle de çalışılan yıl sayısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişkinin olabileceği yönünde çıkarım yapılabilir. Ancak, bu çalışmada kullanılan örneklemin görev süresi gruplarının oranları birbirine yakın olduğundan çalışılan yıl sayısının çalışanın bağlılığı üzerindeki etkisini bu örneklem üzerinde analiz etmek zordur. Kıdem devamlılık bağlılığını etkileyen bir faktör olarak sunulduğundan (İnce ve Gül, 2005: 67) çalışılan yıl sayısı kıdem ve devamlı bağlılık arasındaki ilişkide önemlidir.

Anketin birinci bölümünde yer alan sorulara ek olarak katılımcılara daha önce mağazacılıkla ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Bu soru ile çalışanların işleriyle ilgili bilgilendirilmeleri ile örgütlerine duyduğu bağlılık hissi arasındaki ilişkinin incelenebilir boyutta olup olmadığı gözlemlenmek istenmiştir. Alınan cevaplara göre, 150 kişinin mağazacılıkla ilgili eğitim aldıkları ve bu kişilerin ankete katılanların %51,4'ünü temsil ederken, mağazacılıkla ilgili eğitim almayanların ise toplamın %48,6 oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Mağazacılık eğitimi alan ve almayanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı için soru analizden çıkarılmıştır.

3.2.4. Verilerin Güvenirliliği ve Geçerliliği

Veriler sadece betimsel istatistiğe dayalı ölçütlerle değil; aynı zamanda çıkarımsal istatistiğe dayalı ölçütler de analiz edilmiştir. Verilerin güvenirliliğini ölçmek için Cronbach alpha testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını arttırmak maksadı ile beş cevaplama çalışma dışında bırakılmıştır. Testin sonucunda verilerin

genel Cronbach alpha'sı 0,80 olarak saptanmıştır. Alanyazında yer alan bazı çalışmalar güvenilirlik katsayısı .80 olan testlerin verilerin hatalı yorumlanmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Bu sonuç sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınırlar içinde değerlendirilebilir (Sekaran, 2000).

Cronbach alpha sonucuna göre ise faktör analizi uygulanarak faktörlerin ortalamaları karşılaştırılmıştır. Birinci faktör olarak ele alınan devam bağlılığının ortalaması 2,92 çıkarken; zorunlu bağlılığının ortalaması 3,77; son faktör duygusal bağlılığın ortalaması ise 3,54 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, katılımcı ortalamalarının en yüksek olduğu faktör zorunlu bağlılıktır. Bu değerden yola çıkarak örneklemdaki çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyini etkileyen en önemli unsurun zorunlu bağlılık olduğu çıkarımı yapılmıştır. Zorunlu bağlılığı, sayısal sıralarıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı takip etmektedir.

3.2.5. Araştırmada Kullanılan Hipotezler

Araştırmanın yöntemini ve verilerin analizini şekillendirerek çalışmada test edilen hipotezler aşağıdaki tabloda verilmektedir:

H1: Mağazacılık sektörü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2: Strateji ve vizyon oluşturma ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3: Strateji ve vizyon oluşturma ile çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4: Strateji ve vizyon ile devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5: Strateji ve vizyon oluşturma ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6: Davranışsal özellikler ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H7: Davranışsal özellikler ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H8: Davranışsal özellikler ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H9: Davranışsal özellikler ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H10: Kişisel özellikler ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H11: Kişisel özellikler ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H12: Kişisel özellikler ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H13: Kişisel özellikler ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H14: Problem çözme ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
H15: Problem çözme ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tabloda görüldüğü üzere mağazacılık sektöründe çalışmanın Allen ve Meyer (1990) tarafından tasnif edilen duygusal, devamlı ve normatif bağlılık düzeylerindeki etkisi test edilmek istenmiştir. Hipotezler tek tek ele alındığında teorik altyapıları şu şekilde değerlendirilmektedir:

H1: Mağazacılık sektörü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşin niteliği ve öneminin örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. “Bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” (Sökmen, 2000: 60) şeklinde tanımlanan işin önemi çalışanların çalıştıkları sektörle ilişkilendirilebilecek bir konudur. İşin niteliği bağlamında işin motive etme yeteneği ve zorluk derecesinin bağlılık ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Bu niteliklere sahip işlerde çalışanlar işleriyle daha hızlı özdeşleşirler. Bu bağlamda, mağazacılık sektörünün çalışanlarını hangi oranda motive ettiği ve sektörde çalışmanın zorluluk derecesi örgütsel bağlılık düzeyini ölçmede büyük role sahiptir.

H2: Strateji ve vizyon oluşturma ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt değer, hedef ve amaçlarını içselleştirmeleri ile artan bağlılık türüdür. Bu nedenle, strateji ve vizyonun özellikle çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerindeki rolü incelenmelidir. Strateji ve vizyon bir örgütün hedef ve amaçlarını en iyi özetleyen değerlerdir. Dolayısıyla, bir çalışan örgütsel değer, hedef ve amaçlardan dolayı çalıştığı yere bağlılık duyuyorsa strateji ve vizyonun anlamlı bir etki faktörünün olması beklenmektedir.

H3: Strateji ve vizyon oluşturma ile çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Strateji ve vizyon bazı durumlarda sadece örgüt değer, hedef ve amaçlarını açıklamakla kalmaz, çalışanların örgüt içinde faaliyet göstereceği alan hakkında da bilgi verir. Tek tek her çalışanın çalışma alanını belirtmese bile örgütün hedefleri doğrultusunda nasıl davranacaklarına yönelik genel bir çerçeve çizeceğinden işgörenler bu davranışları en rahat sergileyecekleri alanlara doğru yönelirler veya yönlendirilirler. Mağazacılık sektöründe bu tarz bir yönlendirme veya yönlendirmenin varlığının tespit edilmesi halinde strateji ve vizyon ile çalışma alanı arasında anlamlı bir ilişki

bulunacaktır. Çalışma alanlarının şekillenmesinde etkili olan faktörler de dolaylı olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında fikir verecektir.

H4: Strateji ve vizyon ile devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgütün strateji ve vizyonu çalışanların örgüt hakkındaki görüşlerini etkileyen önemli değerler arasındadır. Örgütün savunduğu strateji ve vizyonunun benimsediği tutum ve uygulamalarla tutarlılık göstermesi, çalışanların örgütlerine olan inançlarını arttırması ve böylelikle işlerine aynı örgütte devam etme isteğini tetiklemesi beklenmektedir. Bu nedenle, H4'ün test edilmesinde aslında ara değişken olarak çalışanların örgütün tutarlılığına dair algısı da rol oynamaktadır. Örgüt stratejilerinin ve vizyonunun kendi hedefleriyle uyum içinde olduğunu düşünen iş görenler örgütlerine devamlı bağlılık hissi duyacaktır.

H5: Strateji ve vizyon oluşturma ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık, iş kaybı ihtimalini ve bu ihtimalden doğabilecek sonuçları hesaba katmadan bireyin işini görev edinerek örgütsel bağlılığı doğru bir his olarak kabul etmesinden meydana gelmektedir. Normatif bağlı çalışanların minnettarlık duygusu oldukça güçlüdür ve çalışanlar bu duygularından ötürü örgütte kalmaya devam ederler. İş kaybı ihtimali göz ardı edildiğinde, çalışanların örgütlerine normatif olarak bağlı olmasını sağlayacak duygusal nedenleri doğuracak başka faktörler aranmaktadır. Normatif bağlılığı olan işgörenler örgütün kendilerine karşı tutum ve davranışlarının olumlu olduğu, dolayısıyla kendilerinin de örgütteki sürekliliğinin örgüte karşı bir borç bilmeleri gerektiği kanısındadır. Örgüt tutumlarının yansımalarının gözlemlenebileceği bölümler arasında strateji ve vizyonu saymak mümkündür. Eğer, işgörenler strateji ve vizyonda örgütün çalışan değerini öne çıkarıldığını hissederse normatif bağlılıkları artacaktır.

H6: Davranışsal özellikler ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt değer, hedef ve amaçlarını içselleştirmeleri ile artan bağlılık türü olduğundan söz konusu içselleştirmenin gerçekleşebilmesi için örgütün ve çalışanların belli davranışları göstermesi beklenmektedir. Örgüt bireysel

değer ve amaçları önemseydiğini gösteren davranışlar gösterirken, çalışanlar da örgüt amaçlarını hayata geçirmeye yönelik davranırsa, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri olumlu yönde etkilenecektir.

H7: Davranışsal özellikler ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Davranışsal bağlılık değerlendirilirken, çalışanın yan bahisler içinde bulunarak tutarlı bir davranış serisi göstermesi (Becker, 1960: 32) veya çalışanın örgüte yatırım yapma amacıyla sergilediği davranışlar (Becker, 1960: 35) ele alınmaktadır. Bu görüşten hareketle, çalışanların bazen çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışsal özellikler göstermesi mümkündür. Ancak, bu davranışlar her zaman ve her yerde ortaya çıkamamaktadır. Bu nedenle, çalışanlar içgüdüsel veya bilinçli olarak bu davranışları gösterebilecekleri çalışma alanlarında görev üstlenmeyi tercih edebilirler. Çıkarları doğrultusunda hareket edebilecekleri çalışma alanlarında rol almaları halinde ise örgütlerine bağlılıklarının artacakları ileri sürülmektedir.

H8: Davranışsal özellikler ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Davranışlar, çalışma alanını belirleyebildikleri gibi çalışanların devamlılıklarını da etkileyebilmektedir. İşgörenler bireysel değer ve amaçlarıyla orantılı davranışları sergileyebildikleri müddetçe örgüte devam etme hissi duyacaklardır. Aksi durum düşünüldüğünde, çalışanların içlerinden geldiği gibi davranmalarına olanak vermeyen örgütlere devam etmeleri arasında ters bir ilişki olduğu öngörüsü ise mantıklı bir varsayımdır.

H9: Davranışsal özellikler ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bilindiği üzere, normatif bağlılık çalışanın minnet duygusu ile ilişkilendirilen bir bağlılık türüdür. Bu yüzden, daha çok içsel güdülenme ve hissiyat ile ilgili bir bağlılıktır. Örgütlerine karşı minnetkar olan işgörenler bu minnet duygularını tatmin etmeye yönelik davranışlar sergilerler. Dolayısıyla, normatif bağlılığın davranışsal özelliklerle olan ilişkisi minnet duygusuna ve örgütlerine hizmet etmeyi borç bilmesine dayanmaktadır.

H10: Kişisel özellikler ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılığın ilişkilendirilebileceği belki de en önemli değişkenlerden biri kişisel özelliklerdir. Çünkü duygusal bağlılık düzeyi bireysel ve örgütsel değerlerin örtüşmesi ile doğrudan ilişki içindedir. Bireyin değerlerini ve beklentilerini şekillendiren en önemli unsurlardan biri de nitelikleri olduğu için kişisel özellikler hem işe başlama aşamasında hem de çalışma hayatı boyunca bireyin duygusal bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir.

H11: Kişisel özellikler ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireyler kendi kimliklerini ve donanımlarını en iyi gösterebilecekleri alanlarda çalışmak isterler. Bu yüzden, işe başvurma aşamasından itibaren kişisel özellikleri ile uyuşan işlere ve çalışma alanlarına yönelmektedirler. Örgütler de çalışanlarını genelde onların kişisel özelliklerine göre yönlendirmeye çalışmaktadır. Bireyler kendilerini daha iyi gösterebilecekleri yerleri tercih etmeseler bile yöneticilerin tavsiyeleriyle kendilerine uygun çalışma alanlarını bulmaktadır.

H12: Kişisel özellikler ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışanların işlerine devam etmelerini sağlayan en etkili sebeplerden biri kişisel yapılarında istikrara meğillilik olmasıdır. Bu noktada, kişisel özellikler bağlamında bireyin karakteri önemlidir. Bu çalışmada ele alınan kişisel özellikler ele alındığında ise, bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni hali ve kıdeminin işlerine devamlılık göstermesinde rol oynadığı düşünülmektedir.

H13: Kişisel özellikler ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, işe alındıkları için örgütün amaçlarına hizmet etmeyi bir borç bilirler. Bu vefa duygusunun gösterilmesi ise bireyin kişisel özellikleri ile doğru orantılıdır. Örneğin; pek çok örgütü deneyimlemiş çalışanlar minnet göstermeleri gereken örgütleri ayırt etmede tecrübesiz çalışanlara göre daha başarılıdır. Bu nedenle, kişisel özellikler bireyin normatif bağlılık düzeyinde etkilidir.

H14: Problem çözüme ve duygusal bağıllık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Problem çözüme iki boyutlu olarak ele alınabilir. Birincisi, çalışanların problem çözüme yeteneği; ikinci ise örgütün problem çözümede gösterdiği başarıdır. Her iki boyut da duygusal bağıllık ile ilişkilidir. Çünkü duygusal bağıllık bireysel ve örgütsel değerler arasındaki özdeşleşmeye odaklandığı için bireyin sıklıkla çözümlenemeyen sorunlarla karşılaşması söz konusu özdeşleşme sürecinin tamamlanması zorlaşmaktadır.

H15: Problem çözüme ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireyleri işlerinden ve örgütlerinden uzaklaştıran bir unsur da iş yerinde çözümlenemeyen problemler yaşamalarıdır. Çalışma hayatında belli problemlerin yaşanması her iş ortamında yaşanabilecek bir durumdur. Ancak, bu problemlerin kalıcı olması, çalışanın gittikçe örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini azaltacaktır. Bu yüzden, gerek bireysel çabalarla gerek örgütsel politikalarla olsun problemlerin çözümlenebilmesi bireyin devamlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

BULGULAR

Bu araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olarak incelenen örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, değişkenler arası herhangi bir ilişkinin olup olmadığına dair bulgular elde edilmiştir.

Tablo 7’de örgütsel bağıllık türlerini etkileyen faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir:

Tablo 7: Örgütsel Bağıllık Türlerinin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	T	SigT
Zorunlu Bağıllık	0,247	5,412	0,0001
Duygusal Bağıllık	-0,005	-0,144	0,885
Devam Bağıllığı	-0,006	-0,155	0,877
Sabit	0,873	5,412	0,0001

Multiple R= ,350; R Square= ,122; Adjusted R Square= ,113 F=12,541; Signif F= ,0001

Bu çalışmada öncelikle etkisi incelenmek istenen ifade ‘‘genel olarak işime bağılıyım’’ maddesidir. Bu ifade, ilişkide bağımsız değişkeni oluştururken ifadenin açıklaması beklendiği zorunlu bağıllık, duygusal bağıllık ve devam bağıllığı, bağımlı değişkenler olarak yer almaktadır. Tablo 7’deki veriler ışığında, F değerinin 12.541, Signif F değerinin .0001 değerini aldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= .350 ve R Square= .122 çıkmaktadır. ‘‘Genel olarak işime bağılıyım’’ ifadesi çalışanların kendilerini örgütlerine duyduğu bağıllık hissini hangi düzeyde algıladıklarını ölçmektedir. Dolayısıyla, bireyin örgütle özdeşleşme oranını göstermesi beklenmektedir. Ancak, regresyon analizi sonucunda elde edilen bilgiler ifadenin çalışanların bağıllık düzeylerini %12 oranında açıkladığı ortaya koymaktadır.

Bağlılık düzeyleri üzerinde “genel olarak işimden memnunum” ifadesinin etkisine yönelik sayısal değerler Tablo 8’de gösterilmektedir:

Tablo 8: İş Memnuniyetinin Etkilediği Bağlılık Türlerinin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	T	SigT
Zorunlu Bağlılık	0,717	11,27	0,0001
Duygusal Bağlılık	0,088	1,964	0,051
Devam Bağlılığı	-0,048	-0,83	0,407
Sabit	0,047	0,169	0,866

Multiple R= .619; R Square= .383; Adjusted R Square= .376; F= 55,872; Signif F= .0001

Tablo 8 incelendiğinde F değerinin 55,872, p değerinin .0001 düzeyinde çıktığı görülmektedir. Regresyon analizinin sonuçlarına göre, iş memnuniyetinin bağlılık düzeylerini açıklama oranı %38’dir. İş memnuniyetinin en çok etkilediği bağlılık türü ise zorunlu bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işten memnun olma durumları örgüte yüksek oranda zorunlu bağlılık hissetmelerinde anlamlıdır.

Tablo 9: Çalışma Alanının Örgütsel Bağlılığı Açıklama Oranı

Faktör 1: Çalışma Alanı İle İlgili Bağlılık	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri
Soru 1: İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	0,81		
Soru 2: Amirlerimle ilişkilerim iyidir.	0,72		
Soru 3: Benden beklenen iş kesin ve bellidir.	0,71	20,12	0,89
Soru 4: Bu mağazaya karşı güven duyuyorum çünkü yapacağımı söylediği işleri gerçekleştiriyor.	0,69		
Soru 5: Benim katkım mağazanın varlığı açısından önemlidir.	0,67		

Tablo 9’da verilen değerlere göre, çalışma alanı ilgili bileşenlerden iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması 0,81 faktör yükü ile örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan unsurdur. Faktör 1’de yer alan bileşenler birlikte bağlılığın yaklaşık %90’ını açıklamaktadır. Bu nedenle, çalışma alanı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma alanı ile ilgili bağlılığın yüksek çıkması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü duygusal bağlılığın yüksek çıkması halinde iş yerinde her zaman motivasyonu sağlamak mümkün olmayacağı için örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki yapması muhtemeldir.

Tablo 10: Duygusal Bağlılığı Artıran Unsurların Faktör Yükleri

Faktör 2: Duygusal Bağlılık	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri
Soru 1: İşimizdeki başarı durumumuz değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir.	0,85		
Soru 2: İşimle ilgili kararlara katılabiliyorum.	0,7		
Soru 3: Yakın çalışma arkadaşlarının mağazaya karşı olumlu yada olumsuz tutumları beni etkiliyor	0,72	17,33	0,86
Soru 4: Başka bir iş bulamayabilirim.	0,62		
Soru 5: Bu mağazanın sağladığı bazı faydalar (ücretsiz sağlık hizmeti, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler, emekli maaşı, emekli ikramiyeleri, döner sermaye vb.) benim için çok önemli.	0,6		

Tablo 10’a göre, örgütün çalışan performansı hakkında geri dönüş (*feedback*) vermesi işgörenlerin örgütleriyle duygusal bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların diğer çalışanların fikirlerinden etkilenebilmektedir. Başkalarının örgüt hakkında olumsuz görüşlere sahip olması, çalışanın duygusal bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Duygusal bağlılık bir içselleştirme süreci olduğundan, ödül ve ceza mekanizmalarının bireyin örgüte iyi duygular beslemesinde etkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 11: Devamlılık Bağlılığını Artıran Unsurların Faktör Yükleri

Faktör 3: Devamlılık Bağlılığı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri
Soru 1: Burada uzun süre çalıştım, görevimde ilerlemek (terfi) olabilir. Eğer başka bir işe geçersen bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum.	0,78		
Soru 2: Burada mesleki eğitim aldım. Mesleki deneyimlerini başka kurumda kullanamam.	0,75		
Soru 3: Maaşım yeterince yüksek. Diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.	0,66	15,4	0,76
Soru 4: Mağaza değiştirdiğim taktirde Denizli'den ayrılmam gerekecek bu da benim yaşam düzenimi bozacak.	0,6		
Soru 5: Mağazanın başarılı olabilmesi için gereğinden fazla çaba sarfetmeye hazırım.	0,56		

Yukarıdaki tabloda gösterilen verilere göre, çalışanların örgütlerine devamlı bağlılık hissetmelerini en çok bireyin görev süresine bağlı olarak terfi alma potansiyeli açıklamaktadır. Mesleki eğitim, maaş ve Denizli'de çalışmak devamlı bağlılık düzeyini açıklamada anlamlı olmazken, bireysel çabanın örgütte devamlılığın uzunluğu ile ilişkisi olmadığı söylenebilir.

Tablo 12: Normatif Bağlılığı Artıran Unsurların Faktör Yükleri

Faktör 4: Normatif Bağlılık	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha Değeri
Soru 1: Mağaza bence çalışabileceğim mağazalar içerisinde en iyisi	0,85		
Soru 2: Mağazanın çalışanları ile ilgili önemli konulardaki politikalarını benimsemeyi tamamen geç buluyorum.	0,78		
Soru 3: Mağazada çalışmaya karar vermek benim açımdan bir hataydı.	0,69	14,35	0,72
Soru 4: Bu mağazanın sorunları benimde sorunlarım.	0,58		

Normatif bağlılıkta önemli olan çalışanın mağazada çalışmayı kendine ödev edinmesidir. Bu ödev sorumluluğuna neden olan başlıca faktör ise minnet duygusudur. Bu nedenle, faktörler arasında en çok duygusal ifadelerin etkili olması beklenmektedir. Tablo 12'deki değerler bu beklentiyi doğrular niteliktedir. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerini en çok çalışılan mağazanın diğerlerine kıyasla en iyisi olduğu düşüncesi açıklamaktadır (faktör yükü: 0,85).

Tablo 13: Mağaza Sektör Grupları ve Örgütsel Bağlılık Faktör Grupları Arasındaki Korelasyon

		Çalışma Alanı	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılık	Normatif Bağlılık
Kişisel Özellikler	Pearson Correlation	0,139	0,437**	0,479**	0,117
	Sig.(2-tailed)	0,164	0,000	0,000	0,279
	N	321	321	321	321
Strateji ve Vizyon Oluşturma	Pearson Correlation	0,084	0,278**	0,228**	0,646**
	Sig.(2-tailed)	0,432	0,011*	0,048*	0,000*
	N	321	321	321	321
Davranışsal Özellikler	Pearson Correlation	-0,117	-0,113	0,002	0,495**
	Sig.(2-tailed)	0,340	0,300	0,978	0,000
	N	321	321	321	321
Problem Çözme	Pearson Correlation	0,144	0,424	0,471	0,125
	Sig.(2-tailed)	0,178	0,00	0,000	0,133
	N	321	321	321	321

Çalışmayı yönlendiren hipotezlerin testinin sonuçları korelasyon analizi ile Tablo 13'te verilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, strateji ve vizyon ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($p < 0,05$). Aynı zamanda bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif yöndedir ($r = 0,278$). Bu nedenle, H2 reddedilemez. Buna karşılık strateji ve vizyon oluşturma ile çalışma alanı pozitif yönlü ($r = 0,084$) fakat zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir; dolayısıyla H2 kabul edilemez. Strateji ve vizyon oluşturmamın devamlılık bağlılık ile ilişkisine yönelik r değeri 0,228 olarak bulunup istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$). Bu ilişkiyi ele alan H4 reddedilemez. Strateji ve vizyon oluşturma ve normatif bağlılık arasında kuvvetli düzeyde anlamlı pozitif bir olduğu gözlemlenmiştir ($r = 0,646$ ve $p < 0,01$). Sonuç olarak, H5 reddedilemez.

Araştırmanın bulgularına göre, davranışsal özellikler duygusal bağlılık düzeyini anlamlı oranda etkilememektedir ($r = -0,113$ ve $p > 0,05$). Bu yüzden, H6 kabul edilemez. Davranışsal özellikler ile çalışma alanı arasında oldukça zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür ($r = -0,117$ ve $p > 0,05$). Bu veriler doğrultusunda H7 kabul edilemez. Davranışsal özellikler ile devamlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen ($r = 0,002$) dikkate değer

anlamlılıkta bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). Bu durumda, H8 kabul edilemez. Davranışsal özelliklerin normatif bağlılık ile ilişkisi ele alındığında iki kavram arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin varlığı iddia edilebilir ($r = 0,495$ ve $p<0,01$). Bu nedenle, H9 reddedilemez.

Kişisel özelliklerin duygusallık üzerine etkileri değerlendirildiğinde, oldukça güçlü pozitif bir ilişkiden bahsedilebilir ($r = 0,437$ ve $p<0,01$). Bu ilişkinin varlığı H10'un reddedilemeyeceğini göstermektedir. Kişisel özellikler ile çalışma alanı arasında istatistiki açıdan bir anlamlılık bulunamamıştır ve H10 reddedilmiştir ($p>0,05$). Kişisel özellikler ve devamlılık arasında çok güçlü bir pozitif ilişki ortaya çıkmaktadır ($r=0,479$ ve $p<0,01$) ve sonucunda H11 reddedilememektedir. Kişisel özellikler ve normatif bağlılık düzeyi arasındaki ilişki istatistiki perspektifte anlamlı bulunmamış ve H12 reddedilmiştir ($p>0,05$). Problem çözme ve çalışma alanını olumlu yönde etkilemesine karşın ($r=0,144$) iki değişkenin arasındaki ilişki anlamlı değildir ($p>0,05$) ve H13 reddedilmiştir. Problem çözme, duygusal bağlılık düzeyini açıklamada önemli bir unsurdur. İki değişken arasında pozitif ($r= 0,424$) ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu yüzden, H14 reddedilememektedir. Problem çözme, sadece duygusal bağlılığı değil; devamlı bağlılığı da anlamlı düzeyde açıklamaktadır ($r=0,471$ ve $p<0,01$). Böylelikle çalışmanın son hipotezini oluşturan H15 de reddedilemez.

İş görenin çalıştığı sektör ile bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, mağazacılık sektöründe çalışma örgütsel bağlılığın % 95'ini açıklamaktadır.

Tablo 14: Mağaza Sektörü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Pearson Correlation	0,445
Sig. (2- tailed)	0,023
N	321

Mağaza sektörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren H1 hipotezi reddedilemez. Anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) ve korelasyon katsayısı ($r=0,445$), mağaza sektörünün örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu yüzden, H1 reddedilemez.

TARTIŞMA

Regresyon analizinin sonuçları değerlendirildiğinde, bireyler kendilerini yaptıkları işe ve örgütlerine bağlı kılan zorunlu faktörlerin varlığı veya bu faktörlerin tesiri ile işlerine karşı genel bir memnuniyet hissine sahip olmaktadır. İş yaşamından memnun olan çalışanlar, özel hayatlarında üstlendikleri ya da üstlenmek durumunda bırakıldıkları sorumlulukları yerine getirmede daha başarılıdır. Türkiye’deki çalışma koşullarında ortaya çıkan sonucun tesadüf olmadığı düşünülmektedir. İşsizlik oranının yüksek olduğu şartlarda işverenlerin çalışanları işe ihtiyaç duydukları sırada istihdam etmeleri veya çalışanların içsel olarak işverenle sürece devam etmenin doğru olduğuna dair değer yargısına sahip olması bireylerin zorunlu (normatif) bağlılık hissini kuvvetlendirmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler örgüt tutum ve davranışlarının kendilerine karşı olumlu olduğunu düşünerek örgütü bırakmamanın bir borç ya da zorunluluk olduğu kanısındadır. Güçlü normatif bağlı çalışanların şartları devamı zorunlu kıldığından örgütte kalmaya devam etmektedir.

Zorunlu bağlılık hissini şekillenmesinde faktör etkisi gören durumlar incelendiğinde, kişiler örgütü bırakmaları söz konusu ise örgütte işlerin beklendiği gibi gitmemesi, alternatif olanakların kısıtlı olması, çalışanların kendilerini başka seçenekler için yeterli görmemesi gibi etmenler onları yapmakta oldukları işten ve içinde buldukları örgütten memnun olmaya yönlendirmektedir. Bireyler, kaotik (kargaşaya iten) durumlardan uzak olmayı tercih ederler.

Araştırmada ölçümlenen birinci regresyon analizinin sonuçları değerlendirildiğinde, “işime bağlıyım” ifadesi değişken olarak üç bağlılık türü (“zorunlu bağlılık”, “devamlı bağlılık” ve “duygusal bağlılık”) ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı gözlemlenmiştir. Kullanılan ifade bağlılık türlerinin yalnızca %12’sini açıkladığı için mağazacılık sektöründe işe bağlılık hissiyatının ön planda olmadığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılık türlerinin seviye olarak yüksek olması, iş tatmini açısından belirleyici bir faktördür. Bireylerin yaşam standartları ve kalitesi işlerine karşı taşıdıkları memnuniyet hisleriyle doğru orantılı olarak ilerlediği düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın bir açıdan yaşam kalitesi ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Çalışanların kendilerini işlerine bağlı görmeleri faktörünün

bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı gözlemlenmesi mağazacılık sektöründe iş tatminini artıran bir faktör olarak öne çıkmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, normal şartlar altında zamanla hem çalışanın hem de örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak, çalışılan yıl sayısı oranları farklı aralıklarda çeşitlendiği için bu tarz bir olumsuzluğun bu çalışmanın örnekleme için geçerli olduğunu ileri sürmek zordur. Dolayısıyla, çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan diğer faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mağazacılık sektörü küreselleşmenin de etkisiyle rekabet içindeki yerini sağlamlaştırabilmek adına zincirleşme ve kurumsallaşma süreci içine girmektedir. Yeniden yapılanma ile beraber işgörenlerin örgütlerine karşı duygu ve düşünceleri deyeniden şekillenmektedir. Diğer yandan küresel rekabetin boyutuna ayak uyduramayan mağazalar, küçülmeye giderek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin doğrudan veya dolaylı olarak değişmesine neden olur.

Küreselleşmenin yereldeki etkilerini gözlemlemenin en iyi yollarından biri kurumsal kimliğe sahip örgütlerin yerel bir örnekleme üzerinden örgütsel bağlılık düzeyini araştırmaktır. Yerelde yapılan çalışmalar her zaman ulusal ve küresel boyutta genellemeleri net olarak ortaya koyamaz. Ancak, kurumsallık gittikçe standartlaşma içine girdiğinden en azından genellemeler hakkında yol gösterici bilgiler vermektedir. Küreselleşmenin alış-veriş alışkanlıklarındaki en önemli yansımalarından biri de AVM'lerin diğer alış-veriş alanlarına göre gittikçe daha çok tercih edilmesidir. Bu nedenle, Denizli gibi Türkiye'de sanayi ve perakende sektöründe önemli bir yeri olan ildeki AVM'lerdeki mağaza çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmanın tüm sektördeki işgören bağlılığı hakkında belirleyici bulgular ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının örgütsel bağlılık literatüründe yaygın olan düşüncelerle paralel sonuçları ortaya koyması bu araştırmanın kapsayıcı niteliğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık düzeyinin artırmanın ve nitelikli işgücü elde etmenin, örgütlerin bireysel değer ve hedeflere önem vermesi ile doğru orantılı geliştiği görülmektedir. Çalışanların iş memnuniyetini sağlamaya yönelik yapılan yatırımların çalışan devir oranının artmasının ve yeni istihdam sağlama sürecinin maliyetlerinden daha az ve olumlu sonuçlar doğuracak bir politika olduğu savunulmaktadır.

Araştırmada ele alınan üç bağlılık türünü birbirinden ayıran özellikler olmasına rağmen nedenleri ve sonuçları birçok noktada birleştiğinden bu üç türü bir arada değerlendirmek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında daha açıklayıcı bilgiler vermektedir. Elde edilen bulgulara göre, işten memnun olma durumunu gösteren iş doyumunun bağlılık türlerinin düzeylerinin yükselmesinde

olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Özellikle işten memnun olma hali zorunlu (normatif) bağlılık düzeyini önemli ölçüde artırmaktadır. Türkiye’de yaşam kalitesinin optimal düzeyde sağlanmasının araçlarından biri bireylerin iş kaygısı endişesini taşımamalarıdır. Bu nedenle, işten memnuniyeti zorunlu kılan faktörler ve iş yerine karşı hissedilen minnet duygusu uzun vadede çalışanların örgütlerine bağlanmalarını sağlamıştır. Kendilerini işlerine zorunlu bağlı hissedenen mağaza çalışanlarının daha çok uzun yıllardır mevcut işlerinde çalıştıkları görülmüştür.

Mağazacılık çalışan emeğine dayalı, emek-yoğun bir sektördür. Mağazacılık sektöründe çalışma şartları esnek mesai ve dinamizm gibi zorlayıcı öğeleri içermektedir. Bu nedenle, mağazacılık sektöründe çalışan devir oranının genellikle yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda, bağlılık hissi bu zorlu şartların üstesinden gelerek örgüt üyeliğini devam ettirmede ve örgütler için maliyetli bir sonuç olan yüksek işgücü devir hızını engellemede önemli bir değişkendir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkenini etkileyen bağımlı değişkenler güçlendirildikçe, bağlılık birey ve örgütün karşılaşılabileceği olumsuz sonuçların azalmasında bağımsız değişken rolünü oynayacaktır.

Mağazacılık sektörü doğası gereği öncelikli olarak bir “hizmet sektörüdür”. Mağazalarda organizasyon yapısının korunması ve işleyişin sağlıklı ilerlemesindeki en önemli unsur insandır. Çalışanlar organizasyon yapısı içinde yer aldıkları mağazalara kendilerini ne kadar bağlı hissederse o oranda örgütün iç ve dış faktörlerine hizmet etmek için çaba göstermektedir. Çalışma, hizmet etme dürtüsünü güçlendiren en önemli faktörün mağazalar için kişisel özellikler olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin; çalışanların yaşı hizmet oran ve kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu noktada iki önemli sebep bulunmaktadır. Mağazacılık temelde enerjik ve dayanıklı çalışanlar gerektirdiği için yaşça genç çalışanların hizmet kalitesi de daha yüksek olmaktadır. Hizmetlerinin karşılığında örgüte katma değer verdiklerini düşünen genç işgörenler, önce görevlerine ve sonrasında ise örgütlerine giderek bağlanmaktadır.

Ancak, kişisel faktörler genelde uzun vadede tek başına yeterli olmamaktadır. Başlarda genç olmak bağlılık hissini kuvvetlendirirken, çalışanların yaşı ilerledikçe örgütte kariyer olanağı elde edemedikçe bağlılık düzeyleri düşmeye başlamaktadır. Bu durum, yaşça büyük çalışanların mağazacılık

sektöründeki oranının daha az olması ve var olan çalışanların da bağlılık hissinden ziyade alışkanlıktan dolayı örgüt üyeliklerini devam ettirdikleri gözlemlenmiştir.

Strateji ve vizyon üç bağlılık türünü de olumlu etkileyen bir değişkendir. Bu iki değişkenin sadece örgütün merkez kademesinde oluşturulması yeterli kalmamakta, mağazadaki yöneticiler tarafından çalışanlara doğru aktarılması gerekmektedir. Bir mağazanın yöneticisi örgütle paralel vizyona sahip olarak altındaki personelin bu vizyonu doğru algılamasını sağlarsa işgörenler ortak bir anlayış içinde hareket ederek zamanla bireysel değerleri ile örgütsel değerleri özdeşleştirmektedir. Sonuç olarak, herhangi bir denetim olmasa bile işgören iç denetim mekanizmasıyla performansını değerlendirerek örgüte hizmet etmek için gereken çabayı göstermektedir. Böylelikle örgüt tarafından beklenen ideal bağlılık şekli ve düzeyi gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyinde mağaza çalışanlarını motive eden diğer bir unsur ise kurum içi iletişimin iyi olmasıdır. İş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olan çalışanların devamlılık ve bağlılık düzeyleri artmaktadır. İşbirliği ve uyum içinde hareket eden işgörenler, problem çözme konusunda daha başarılı olmakta ve karşılaşılan problemlerin kısa sürede çözüme kavuşması takım ruhunu güçlendirerek çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, problem çözme yeterliliği bireyin çalışma ortamında kendini rahat hissetmesine ve hata yapmaktan korkmamasına neden olmaktadır. Bu yüzden, bireyin örgütü benimsemesi daha kolay olmaktadır.

İşgörenlerin çoğu açıkça tanımlanan ve kişisel özelliklerine uygun işleri yapmaktan memnun olmaktadır. İyi bir iş tanımı ve bireysel özelliklerle uyumlu bir iş niteliği çalışanların denetimini de kolaylaştırmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar, denetimi işlerin devamlılığında bir tehdit olarak algılamamaktadır. Denetimin örgütün iyiliği için yapılan prosedürel bir süreç olduğunu düşünerek işlerini iyi yapma eğilimi göstermektedir. Denetimin amacı, personel güçlendirme olarak algılandığından işgörenler kendilerini örgüt kültürünün parçası olarak değerlendirmekte çalışanların içsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Her sektörde olduğu gibi mağazacılık sektöründe de kişisel özellikler veya manevi mükâfatlar örgütsel bağlılık düzeyini güçlendirmede sürekli yeterli olamamaktadır. Çalışanlar, bireysel düzeyde somut çıktılar da elde etmek istemektedir. Manevi ve maddi boyutlar birleştiğinde çalışanların örgütlerine tam bağlılığı sağlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, değerlerin uyumu veya hizmet etme dürtüsü gibi soyut motive araçlarına ek olarak tatmin edici ödüllendirme sistemi ve terfi olanakları gibi teşvik edici unsurların da bulunması gerekmektedir. Kısaca, içsel bağlılıkla birlikte çalışanların dışsal bağlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Özetlemek gerekirse, eğer bir örgüt çalışan devir hızını kontrol altında tutmak ve işgörenlerin örgütlerine duyduğu aidiyet duygusunu güçlendirme amacını taşıyorsa, öncelikle işgörenlerin bireysel değerlerini ve amaçlarını önemseyerek iş memnuniyetini artırmalı ve böylelikle içsel bağlılık düzeylerini yükseltmelidir. İçsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler, kurum içi iletişim, etkili yönetim, karşılıklı güven, stratejilerin doğru algılanması ve birey-örgüt amaçlarının özdeşleşmesidir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık düzeyi örgütün etkin ve katılımcı liderlerle çalışması ile ilişkilidir. Çünkü hem içsel hem de dışsal faktörlerin mağaza çalışanları tarafından doğru algılanmasını sağlayacak ve mağazadaki sorunları kısa sürede çözüme kavuşturacak birinci derecedeki kişiler yöneticilerdir. Bireylerin kişisel özelliklerine göre çalışma alanlarını belirlemelerinde, kariyer planlarını şekillendirmede ve iş-özel hayat dengesini kurmalarında başat rol mağaza yönetimine düşmektedir. Eğer mağaza yöneticisi etkili bir lider olmayı başarabilirse, çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirme ve işini iyi yapma istekleri zamanla bağlılık hissine dönüşecektir.

EKLER**EK-1****DEMOGRAFİK SORULAR**

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Yaşınız

Cinsiyetiniz Kadın

Erkek

Eğitim Düzeyiniz : İlköğretim

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Medeni Haliniz : Evli

Bekar

Toplam Çalışma Süreniz :

Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz :

Bu İşyerindeki Göreviniz :

EK 2
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

ANKET-1

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Oldukça	Tamamen
1	İşyerimin halka hizmet geleneği oldukça iyidir.					
2	Tekrar seçme imkanım olsaydı yine burada çalışmayı isterdim.					
3	İşyerimin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.					
4	Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.					
5	Bu iş yerinde bugüne kadar yapılanlar, kendini işine adanmış olanların neler başarabileceğine iyi bir örnektir.					
6	Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini önerebilirim.					
7	Hayatta beni en fazla tatmin eden şey işimden aldığım zevktir.					
8	İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım; kimse benden bunun dışında bir şey isteme hakkına sahip değildir.					
9	Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmamın mesai saatini aşmış olması o kadar da önemli değildir.					
10	Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.					
11	İşimle yaşar, işimle nefes alırım.					
12	Hayatta işimden daha önemli olan pek çok şey vardır.					
13	Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi şirkette çalıştığım çok önemli değildir.					
14	İşime bağlılığım oldukça güçlü olduğumu hissediyorum.					
15	Eğer başka şirket yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.					
16	Bu işyerindeki çalışma ortamının, soğuk ve samimi yetsiz olduğumu düşünüyorum.					
17	Seneler geçtikçe bu işyerinde yaşamaktan ve çalışmaktan hoşlanmaya başladım.					
18	Bu işyerindeki mesleki gelişmemden genelde memnunuz.					
19	Yaşanacak ve çalışacak bir yer olarak düşündüğümde işyerim bende sıcak duygular uyandırıyor.					
20	Bu işyerine karşı hiçbir özel duygu ve düşünceye sahip değilim.					
21	Ben işime bağlıyım.					
22	Yaşamak ve çalışmak için burası kadar uygun çok az yer vardır.					
23	Beklentilerimle ilgili olarak kendimi tanıdığım kadarıyla bundan sonraki çalışma hayatımı bu işletmede geçirmek isterim.					

KAYNAKLAR

- Agarwal, S., De Carlo, T. E. ve Vyas, S. B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 727-743.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Altıntaş, F. (2002). İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar. Bursa, Ezgi Yayınları.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. ve Alonso, R. C. (Haziran 1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51, 3-9, 448-454.
- Alvi, S. A. ve Ahmed, S. W. (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study. *Human Relations*, 40, 5, 267-280.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aranya, N. ve Jacobson, D. (1975). An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Aryee, S. ve Heng, L. J. (1990). A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work and Occupations*, 17, 2, 229-239.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M. Mc E. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *The Journal of Business Research*, 26, 1, 63-73.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 122
- Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başıyığıt, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 1, 7-15.

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 2, 464-482.
- Berger, P. K. ve Grimes, A. J. (Haziran 1973). Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct. *Administrative Science Quarterly*, 18, 2, 223-235.
- Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G. (1984). The Power of Obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29, 540-549.
- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 278-288.
- Blau, G. J. (1999). Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists. *Academy of Management Journal*, 42, 6, 687-695.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 2, 288-300.
- Breet, J. F., Cron, W. L. ve Slocum, JR. J. W. (1995). Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 261-271.
- Bulut, M. (2003). Örgütsel Bağlılık. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byington, J. R. ve Johnston, J. G. (1991). Influences on Turnover of Internal Auditors. *Internal Auditing*, 7, 2, 3-10.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chen, I., Gupta, A. ve Chung, C. H. (1996). Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 7, 4-13.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (Haziran 2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 3, 490-516.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6, 4, 3-9.

- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L. ve Wu, A. (2001). Organizational Culture, Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context. San Diego State University, Ciber Working Paper Series, Publication 111, Fall.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7, 4, 595-602.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 3, 494-504.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43, 10, 1015-1050.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. ve Konstans, C. (1987). Comperative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 558-566.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6, 2, 40-60.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. C. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45, 3, 305-317.
- Darden, W. R., Hampton, R. ve Howell, R. D. (1989). Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment. *Journal of Retailing*, 65, 1, 80-106.
- Davis, K. ve Newstorm, J. W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. Eighth Edition. McGraw Hill Book Company, New York. DeCottis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 2, 111-128.

- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın, İstanbul.
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 97-106.
- Ertekin, Y. (1978). Örgütsel İklim. Ankara, TODAİE.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 147-170.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*. 401 printing, New York, The Free Press.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 1, 78 - 95.
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W. (1984). Commitment to Company and Union: Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 367-371.
- Gaertner, K. N. ve NOLLEN, S. D. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- Gal, R. (1983). *The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium*. (Derleyen: Donald Lang). Royal Roads Military College, 270-279.
- Gallie, D., Kostova, D. ve Kuchar, P. (1999). Employment Experiences and Organizational Commitment: An East-West European Comparison. *Work, Employment & Society*, 13, 4, 621-641. 125
- Gilmer, J. H. (1968). *Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık*. (Çeviren: V. Pekiner). *Amme İdaresi Dergisi*. 1, 1, 91-94.
- Gilbert, J. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Re-Examination of Organizational Commitment. Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior. *Journal of Social Behavior & Personality*, 14, 3, 385-397.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational

Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 61-81.

- Goffee, R. ve Gareth, J. (2000). *Kurum Kültürü*. (Çeviren: K. Kutmandu). MediCat Yayınları, Ankara.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gunz, H. P. ve Gunz, S. P. (1994). Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers. *Human Relations*, 47, 7, 801-826.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara..
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M. ve Speier, C. (1999). Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success. *Human Resource Management Review*, 9, 1, 51-81.
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 572-573.
- İbicioğlu, H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 15, 1, 13-22.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İleri Giden Ofset, Ankara.

- Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation. *Human Relations*, 43. 8. 734.
- Johnson, W. R. ve Jones, G. (1991). The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment. *Journal of Collective Negotiations in Public Sector*, 20, 3, 235-244.
- Kang, W. K., Lee, K. C., Lee, S. ve Choi, J. (2004). Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior. *Academy of Management Journal*, 199-298.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çeviren H. Can, Y. Bayar), TODAİE Yayınları, Ankara.
- Kavi, A. (1998). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, F. T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keles, H. N.K. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (Kasım 1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 60-84.
- Lam, T. ve Zhang, H. Q. (2003). Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 4, 214-220.

- Lamsa, A. M. ve Savolainen, T. (1999). Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3, 1, 35-41.
- Leiter, M. ve Maslach, P. C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 4, 297-308.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49, 10, 1345-1361.
- Locke, E. A., Latham, G. P. ve Erez, M. (1988). Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13, 1, 23-39.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17, 2, 152-177.
- Lundenberg, D. E., (1992). *The Management of People in Hotels and Restaurants*. 5th Revised Edition, W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Seventh Edition, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40, 4, 219-236.
- Maguire, M. A. ve Ouchi, W.G. (Aralık 1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 4, 559-569.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 3, 671-684.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership&Organization Development Journal*, 21 2, 84-91.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 638-642.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. G. ve Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 152-156.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory: Research and Application*. Sage Publications, Inc. London.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299- 326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. Morris, J. H. ve Steers, R. M. (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, A. ve Bloom, J. R. (Haziran 2002). Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care. *Mental Health Services Research*, 4, 2, 71-83.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*. 8, 486-500.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C. ve Blum, M. (1988). Work Commitment Among Department of Transportation Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 8, 3, 96-104.
- Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.

- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 3, 214-228.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Academic Press.
- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L. (1979). Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assesment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22, 6, 243-248.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres., USA.
- Obstroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupation Psychology*, 63, 19-31.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification. *Adminstrative Science Quartery*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Özsoy, S.A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 2, 13-19.
- Parasuraman, S. ve Nachman, S. A. (1987). Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras. *Group and Organization Studies*, 12, 3, 287-303.
- Penly, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatre Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603- 609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (Ağustos 2004). Side-Bet Theory and the Three- Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, 157-177.
- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18, 2, 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Ritzer, G. ve Trice, H. (Haziran 1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47, 4, 475-478.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour (Eight Edition)*. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management*, 39, 4, 305-320, Winter.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/1, 30-35.
- Rusbult, C. E. ve Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, 429-438.
- Saal, F. E. ve Knight, P. A. (1987). *Industrial-Organizational Psychology, Science and Practise*. Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago, Illionis.St. Clair Press.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1, 30-41.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.*

- Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15, 1, 14-22.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior*. Fifth Edition, John Wiley&Sons, Inc: New York.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Scott, D. C. (1993). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74, 3, 263-275.
- Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L. ve Taylor, S. E. (1988). *Social Psychology*. 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants. *Journal of Business Ethics*, 38, 263-275.
- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 1, 46-48.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 71, 16, 143-150.
- Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38, 6, 1593-1615.
- Sorenson, J. E. ve Sorenson, T. L. (1974). The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 98- 106.
- Sökmen, A. (2000). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-46.
- Suliman, A. M. T. (2002). Is It Really Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21, 3, 170-183.

- Taş, M. A. (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma: Türkiye- Pakistan Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Thornton, R. (1970). Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession. *Administrative Science Quarterly*, 15, 1, 417-425.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Toptas, A. B. (2008). Kariyer Yönetimi ve TCMB'deki Durum. Yayımlanmamış Rapor. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244,
- Summer. Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Van Sell, M., Brief, A ve Schuler, R. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34, 43-71.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment. *Group&Organizational Management*, 23, 256-268.
- Wallace, J. E. (1995a). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-4, 228-255.
- Wallace, J. E. (1995b). Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm. *Social Forces*, 7, 3, 811-839.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Derleyen: Z. Ayçan). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 201-224, Ankara.
- Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. NY: Garden City, Doubleday Anchor

Books.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1, 81-96.
- Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 219-231.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı. Fersa Matbaacılık, Ankara.
- Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 3, 267-273.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zeki EVREN

Anne Adı : Fatma Ummehan

Baba Adı : Cemalettin

Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli/ 1985

Lisans Eğitimi : Eskişehir Anadolu Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü

Mezuniyet Tarihi : 2010