

Kamu Personelinin Örgütsel Bağlılığını Pekiştirecek Yasal Kurallar ve Uygulamalar: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Genel Bir Bakış

Legal Rules and Practices to Reinforce the Organizational Commitment of Public Personnel: An Overview of the Civil Servants Law No. 657

Hava TAHTALIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi,
İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, htahtalioglu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4698-4650>

Makale Başvuru Tarihi:25.07.2023

Makale Kabul Tarihi: 30.09.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Yönetim anlayışındaki dönüşümler kamuda personel yönetiminin seyrini değiştirmektedir. Bu süreçte kamu hizmetinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında istihdam edilen personel için işletme kökenli insan kaynakları yönetimindeki kavramlar önem kazanmıştır. Bu kavramlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı pekişen personel, kendini örgüte daha fazla ait hissedecek ve sadakat düzeyi artacaktır. Personelin örgütsel bağlılık düzeyinin artması örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması açısından pozitif yönlü etki doğuracaktır. Bu yüzden kamu kurum ve kuruluşlarında da personelin bağlılığının sağlanması önem arz etmekte, konuya ilişkin yasal düzenlemeler ve uygulamalar önerilmektedir. Çalışmada örgütsel bağlılık bileşenlerinin kamuda personel yönetimine yön veren temel kanunda ele alınış biçimleri ve uygulamaya yansıyan sorunların irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada öncelikle örgütsel bağlılık ve bileşenleri tanımlanmaktadır. Akabinde Türkiye’de kamu personel yönetimine yön veren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ndaki (DMK) örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ilişkin normlar derlenmekte, kamuda istihdam edilen personelin örgütsel bağlılığını irdelenen örneklerle yer verilmekte ve uygulamadaki aksaklıklar dile getirilmektedir. Elde edilen bilgiler ilgili kanunda duygusal ve devam bağlılığı bileşenlerinin dikkate alındığını göstermektedir, ancak kamu personel yönetiminde yaşanan sorunların birçoğunun bu bileşenleri zedeleyebilecek düzeyde olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Duygusal Bağlılık,

Devam Bağlılığı,

Normatif Bağlılık,

Kamuda Örgütsel Bağlılık,

ABSTRACT

Transformations in the management approach have changed the course of personnel management in the public sector. In this process, the concepts of human resources management have gained importance for the personnel employed in ensuring efficiency and productivity in the public services. One of these concepts is organizational commitment. Organizational commitment is a concept consisting of affective, continuance and normative commitment components. The personnel whose organizational commitment is reinforced will feel a stringing sense of belonging to the organization, and the level of loyalty will increase. Increasing the level of organizational commitment of the personnel will have a positive effect in terms of reaching the goals and objectives of the organization. Therefore, it is important to ensure personnel commitment in public institutions and organizations, and legal regulations and practices related to the subject are recommended. In this study, it is aimed to examine the ways in which organizational commitment components are handled in the foundational legislation that directs personnel management in the public sector and the problems reflected in the practice. In this study, firstly, organizational commitment and its components are defined. Subsequently, the norms regarding organizational commitment and its components in the Civil Servants Law No. 657 (DMK), which directs public personnel management in Turkey were compiled, examples were given that examine the organizational commitment of the personnel employed in the public sector, and the problems in implementation were expressed. In the light of the information obtained, it is observed that the components of affective and continuance commitment are taken into account in the Law No. 657. However, it is concluded that many of the problems experienced in public personnel management are at a level that can damage these components.

Keywords:

Affective Commitment,

Continuance Commitment,

Normative Commitment,

Organizational Commitment in the Public,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): TAHTALIOĞLU, Hava (2023), “Kamu Personelinin Örgütsel Bağlılığını Pekiştirecek Yasal Kurallar ve Uygulamalar: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na Genel Bir Bakış”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(3), ss.818-834, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1332783>

1. GİRİŞ

Küreselleşme sürecinde kamu hizmetlerinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında insan kaynağı daha fazla ön plana çıkmıştır. Bu doğrultuda personel yönetimi ve sistemleri sorgulanarak işletme kökenli insan kaynakları yönetimi anlayışında hâkim olan bir dizi kavram, kamu personeli açısından da önem kazanmıştır. Bu kavramlar arasında örgütsel bağlılığın önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenlerinden biri ya da birkaçının etkisiyle çalışanın kendini örgütüyle bütünleştirmesidir. Çalışanların örgütleriyle olan bu bağlılığı hem örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmayı hem de çalışanın moral ve motivasyonunun yüksel(til)mesini sağlar.

Örgütsel bağlılığın işletme kökenli insan kaynakları yönetimi kavramları arasında yer alması, özel sektöre has bir kavram olarak algılanmaktadır. Aslında örgütsel bağlılığı olan birey, sektör fark etmeksizin, örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunacak, örgüt yararına hizmet edecek ve örgütü birçok platformda savunacaktır (Eren, 2012:555). Örgüt açısından pozitif yönlü etkiye neden olan bu bağlılık, özellikle nitelikli personel açısından daha da önemlidir. 20. yüzyılın ikinci yarısında kamu sektörünün ve örgütlerinin karşı karşıya kaldığı krizlerden çıkabilmesi için ihtiyaç duyulan gelişmeler ve özelliklerden birisi de nitelikli personelin sistem içinde kalmasıdır. Bu çerçevede personelin motivasyonunun yükseltilmesine ve yüksek tutulmasına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla kamu hizmeti motivasyonunun artırılmasında çalışanın örgütsel bağlılığı önemli anahtarlardan biri olarak görülür (Romzek, 1990:377).

Kalifiye/nitelikli kamu çalışanın kurumda kalması açısından önemli olan örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması; çalışanların devamsızlık, işe geç gelme ve kurumlarından ayrılma (*iş devir hızı*) eğilimlerinin azalmasına, kamu hizmet standartlarını ve verimini artıracak performansın elde edilmesine, personelin görevlerini ileri bürokratik bir faaliyet olarak görmeden haz alarak ifa etmesine, böylece iş tatminlerinin yükselmesine ve örgütsel güvenlerinin artmasına neden olmaktadır (Ak ve Sezer, 2017:114-116). Dolayısıyla kamu kurumlarında personelin örgütsel bağlılık düzeyleri, etkin ve verimli iş ortamlarının sağlanması açısından önemlidir (Ünlü, 2017:148).

Personel, çeşitli (*işin cazibesi, rollerin ve amaçların belirginliği, katılım, üst yönetimin çalışanın fikirlerine değer vermesi, çalışanlar arasındaki uyum, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve geri bildirim yoluyla bilgi paylaşımı, bireyin beceri ve yetenekleri, eğitimleri, yer değişme olasılığı, kendi kendine yaptığı yatırımlar, emeklilik olanakları, alıştığı toplumsal yapıdan ayrılamama, örgüte karşı duyduğu yükümlülük duygusunu içselleştirmesi, örgütün normları ile kendi normları arasındaki uyumluluk gibi*) faktörlerden bir ya da bir kaçından etkilenecek, örgütsel bağlılığı isteyerek ya da istemeyerek devam ettirmektedir. Kamu örgütlerinde personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında personel yönetiminde tercih edilen sistemsel yapı oldukça etkilidir. Türkiye’de kişilerin kamuda istihdamı geçmişten beri (*zaman zaman etkisi azalsa da*) popülaritesi olan istihdam türüdür. Özel sektörün ve özellikle de üretim sektörünün istenen düzeyde olmaması bu istihdam türünü popüler hale getirmektedir. Ayrıca kamudaki personel yönetim sisteminin kariyer (*rütbe*) sistemi ağırlıklı kurulmasıyla personelin kendisine tanınan güvenceler çerçevesinde hizmet hayatına devam etmesi bu istihdamın popülerliğini artırmaktadır. Kamudaki güvenceli istihdamın örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkisi ise sorgulanmaya muhtaçtır.

Bu çalışmada, Türkiye’de kamu personel yönetimine yön veren ve personel açısından güvenceli istihdam sunan 657 sayılı DMK hükümlerinin örgütsel bağlılığı pekiştirici normlarının değerlendirilmesi ve uygulamaya yansıyan sorunların dile getirilmesi amaçlanmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık ve bağlılığın diğer kurumlarla ilişkisini ele alan ve örneklem olarak kamu personelinin seçen çalışmalar dikkat çekmektedir. Ancak 657 sayılı Kanun’da sıralanan normların örgütsel bağlılık bileşenleriyle ilişkisini ve normlara bağlı çıkan sorunları inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu yüzden ilgili çalışma kamu personel yönetimi literatürüne katacağı değer açısından önemlidir. Çalışmanın temel sınırlılığı kamuda istihdam edilen çalışanların hak, ödev ve sorumluluk boyutunda sadece 657 sayılı DMK hükümlerine tabi olmalarıdır.

Çalışmanın ilerleyen başlıklarında örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve literatürden elde edilen bilgiler eşliğinde tanımlanmaktadır. Akabinde 657 sayılı Kanun’da örgütsel bağlılık bileşenlerini sağlayıcı kriterlerin normlara nasıl yansıdığı irdelenmektedir. Kamuda personel yönetiminde yaşanan aksaklıkların temelinde yatan ve örgütsel bağlılığı etkileyen normların uygulanmasına ilişkin çeşitli sorunlar ile literatüre yansıyan ve örneklem olarak kamu görevlilerini ele alan çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ilişkin sonuçlar derlenerek sunulmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık, belirli öncüller ile davranışsal sonuçlar arasında arabuluculuk yapan bir müdahale süreci, motivasyonel bir olgu (Wiener, 1982:419) iken, örgütsel anlamda çalışanların iş davranışlarını anlamada önemli bir değişken (Mowday vd., 1979:225) olarak görülür. Örgütsel bağlılık bireyin bir örgütle özdeşleşmesi yanında bu örgüte dâhil olma düzeyi (Porter vd., 1973:3), çalışan ile örgütü arasında, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bir bağ (Allen ve Meyer, 1996:252) şeklinde tanımlanır. Bu yüzden bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi, örgüte katılım göstermeyi ve sadakat duygusunu gerektiren olumlu bir yönelim/tutum (Mottaz, 1989:144) olarak görülür.

Ak (2019:181) yabancı literatürdeki tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütsel süreç ve işleyişlerle, yönetsel uygulamalarla, mesai arkadaşlarıyla kurdukları ilişki sonucunda iç dünyalarına yükledikleri anlamlara algısal bir boyut büründürerek oluşturdukları aidiyet duygusunun niteliği ve seviyesi şeklinde tanımlamıştır. Aslında örgütsel bağlılık; çalışanın örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı (Doğan ve Kılıç, 2007:38), diğer taraftan da çalışanın verimliliğini, üretkenliğini ve sorumluluklarını belirleyen bir unsurdur (Altundere Doğan ve Yaman, 2022:8).

Örgütsel bağlılığın unsurları; “*çalışanların örgüte karşı pozitif sadakat ve mantıksal yaklaşımlar beslemesi, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede katkıda bulunarak örgütle bütünleşmesi ve özverili hizmet etme gayesinin örgüte sağlayacağı faydanın bilincinde olması*” şeklinde sıralanabilir (Karabekir ve Ünlü, 2015:298; Ünlü, 2017:151). Zaman zaman çalışan bağlılığı olarak da ifade edilen örgütsel bağlılık literatürde farklı tanımlar ve ölçütlerle anılmaya başlanmıştır (Romzek, 1989:649).

Literatürde örgütsel bağlılık; kişisel değerler, kariyer, iş, örgüt ve birliktelik gibi çeşitli normlara odaklanılarak tanımlanır. Bu yüzden bağlılık düzeyinin değerlendirilmesinde normatif gerçekler (*yöneticilerin sadık ve özverili çalışanları tercihleri gibi*) dikkate alınır (Morrow, 1983:486-487). Örgütsel bağlılığı perçinleyen çok farklı temalar (*normlar*) olsa da ana tema bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986:492). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütle güçlü bir psikolojik bağa sahiptir (Romzek, 1989:658). Psikolojik bağlılığı tetikleyen mekanizma ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığını beraberinde getirir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493; Balci, 2003:28-29). Bir başka açıdan bakıldığında ise örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan örgütsel sadakat (Bayram, 2005:128; Ünlü, 2017:159) psikolojik bağlılığın ürünüdür. Örgütsel bağlılık, psikolojik bağlılığın ve özdeşleşmenin ürünü olarak gözüксе de bağlanmanın altında yatan boyutlar ve temeller bireyler içinde ve arasında farklılık gösterebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

20. yüzyılın ikinci yarısında örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik çalışmalarda, hem yapıyı anlamlandırmaya yönelik teorik çabalar hem de bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik ampirik eserler (Mowday vd., 1979:224) dikkat çekmektedir. Özellikle 1990'lı yılları takiben yapılan çalışmalarda bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu ve öncüllerinin, bağlantılarının ve sonuçlarının çeşitli boyutlara sahip olduğu ortaya konmuştur. Özellikle bağlılığın sonuçları arasında çalışan sağlığı ve refahı boyutları gündeme gelmiştir (Meyer vd., 2002:21).

Örgütsel bağlılığın öncülleri; kişisel özellikler (*başarı fırsatları, yaş ve eğitim*), iş özellikleri (*görev tanımı, isteğe bağlı etkileşim ve geri bildirim*) ve iş deneyimleri (*grup tutumları, kurumsal güvenlik ve kişisel önem*) şeklinde kategorize edilebileceği gibi, sonuçları (*kalma arzusu, kalma niyeti, katılım, çalışanları elde tutma, iş performansı*) şeklinde tasniflenmiştir (Steers, 1977:47-48). Bakan (2018) ise bu öncülleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve iş veya görev özellikleri şeklinde kategorize etmiştir. Mowday vd. (1979:245) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık bireysel özelliklerden, üstlenilen iş ve rollerden, iş deneyimi ve performansından ve örgütsel yapının (*motivasyon ve ödül sistemi, katılımcı liderlik gibi*) şekillenişinden etkilenmektedir. Bu ölçütler oldukça yaygın ve örgütsel bağlılığı pozitif ya da negatif yönde etkileyecek güce sahiptir (Morris ve Sherman, 1981:515).

Örgütsel bağlılık genellikle üç faktörle karakterize edilebilir. Bunlardan ilki kuruluşun hedeflerine karşı güçlü bir inanç ve kabulün sağlanması, ikincisi kuruluş adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği, üçüncüsü ise örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir (Porter vd., 1973:3). Örgütsel bağlılığı etkileyen kuruluş içindeki bir dizi faktör ise, örgüt kültürü, örgütün sosyalleşme programlarının etkinliği ve çalışanın iş beklentisini ne ölçüde karşıladığıdır (Romzek, 1990:377). Personelin çalıştığı kurumla özdeşleşerek, örgütsel kazançların sağlanması adına kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimseme ve kurumda çalışmaya devam etme isteğinin ölçüsü örgütsel bağlılığın yoğunluğunu göstermektedir. Aslında örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel değişkenlerle belirlenebilirken, iş

güvenliği, iş sorumluluğu, örgüt iklimi ve çalışanın kararlara katılım derecelerinden de etkilenmektedir (Bayrak Kök, 2006:292).

Daha önce de ifade edildiği üzere, bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etki düzeyleri toplumdaki topluma veya örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Örneğin Angle ve Perry (1981:1) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılığı; adaptasyon, iş devir ve işe geç kalma oranlarıyla ilişkili olduğu, maliyet ve devamsızlıkla ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın çok boyutlu ve geniş kapsamlı yapısı, örgütsel yaşamın birçok unsurundan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmesine neden olmakta (Ak, 2019:181), bir taraftan da kurumsal hizmet etkinliğinin ve verimliliğinin artması, işe devamsızlığın ve geç gelmenin önlenmesi, işgücü devrinin azaltılması, kalifiye işgücünün örgüte kazandırılması, performansın artırılması, iş tatmini ve örgütsel güvenin sağlanması gibi birçok unsuru etkilemektedir (Ak ve Sezer, 2017:114-116).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan tanımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar ve örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerindeki etkileri dikkate alındığında kavramın birden çok bileşenle ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Aslında bağlılık, örgütlerde çalışanların iş davranışlarını anlamada önemli değişkenlerden birisi (Mowday vd., 1979:225) olarak kabul görmektedir. Meyer vd. (2002) tarafından örgütsel bağlılığın korelasyonları iş tatmini, işe bağlılık ve mesleki bağlılık olarak sunulmaktadır. Bu yüzden personelin örgütsel bağlılığı gelişmediği ya da yöneticiler tarafından geliştirilemediğinde performansını etkileyerek, işten ayrılma duygusu, düşünce ve tutumlarını artırmaktadır (Eren, 2012:554).

Romzek (1989:649) bağlılığı, davranışsal ve duygusal (*sadakat duygusu ve psikolojik bağlanma*) bileşenler çerçevesinde değerlendiren iki önemli yaklaşıma dikkat çekmektedir. Ancak literatürde örgütsel bağlılığa yönelik yaklaşımlar yaygın olarak davranışsal ve tutumsal bağlılık şeklinde (Mowday vd., 1979:224-225; Mottaz, 1989:143) yer bulmaktadır. Aslında çalışanın bir örgüte psikolojik bağlılığı ile bunun sonucunda ortaya çıkan tutumu ve davranışları arasındaki ilişkinin dikkate alınması gerekliliği (O'Reilly ve Chatman, 1986:498) bu yaklaşımlar çerçevesinde konuya bakılmasına neden olmuştur.

Davranışla ilişkilendirilen örgütsel bağlılık, bireylerin alternatif eylem yollarından vazgeçtikleri ve kendilerini örgüte bağlamayı seçtikleri davranışlara dikkat çekmektedir (Mowday vd., 1979:225). Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık; bireyin, hak kaybına uğratabilecek yatırımları nedeniyle örgütte kalma kararını yansıtmaya olup bu yaklaşım sosyal psikolojik bir bakış açısına dayanmaktadır. Bireyin geçmişteki yatırımlarıyla bir örgüte bağlanması ve uyum sağlaması sürecine odaklanır (Mottaz, 1989:144-145). Ancak bireyin davranışı tek ve mutlak gerçek değildir. Başka bir ifadeyle, birey belli bir durumda çeşitli koşullar altında beklenmeyen gelişmelerden dolayı davranışını değiştirebilir; bu yüzden tek başına örgütsel bağlılığı açıklayabilmesi mümkün değildir. Tutumla ilişkilendirilen örgütsel bağlılıkta ise bireyin belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştiği (Bayrak Kök, 2006:292) ve bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmek istediği durumu temsil eder. Dolayısıyla çalışanlar örgüte pasif şekilde bağlanmamakta, örgütün refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli ve örgütle aktif bir ilişki içerisinde bulunmaktadırlar (Mowday vd., 1979:225-226). Tutumsal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan ve adapte eden duygusal bir tepki (*tanımlama*) olarak ifade edildiğinden (Mottaz, 1989:145), literatürde tutumsal bağlılık, duygusal bağlılık şeklinde daraltılarak ölçülmeye çalışılmıştır (Bayrak Kök, 2006:298). Bu yaklaşımla bağlılık, çalışanın iş ortamını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:40).

Örgütsel bağlılığa bir tutum olarak bakıldığında etkinlik, verimlilik, işe devam, iş tatmini gibi olguları etkilerken onlardan ayrıldığını da bilmek gerekir. Örneğin iş tatmini, kişinin işine ya da işinin belirli yönlerine verdiği tepkiyi yansıtır. Bu kapsamda bağlılık, amaç ve değerleri de dâhil olmak üzere işveren kuruluşa bağlılığı vurgularken, iş tatmini bir çalışanın görevlerini yerine getirdiği özel görev ortamını öne çıkarmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın zaman içinde iş tatmininden biraz daha istikrarlı olması beklenir ve günlük olaylardan iş tatmini gibi etkilenmemesi gerekir (Mowday vd., 1979:226).

Literatürde sadakat, katılım ve özdeşleşme ile gerçekleşen bağlılık tutumunun, daha yüksek iş performansı, düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranları gibi işle ilgili belirli davranışlara yol açtığı varsayılmaktadır. Bu yüzden sosyal psikolojik yaklaşımın savunucuları, bireyleri örgüte bağlayan durumlarla tutarlı tutumlar geliştirdiklerini savunurlar. Bu nedenle, belirli bir örgüte davranışsal olarak bağlı olan bireyler, örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirme eğilimindedirler. Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrım anlamlı olsa da iki yaklaşım açıkça birbirleriyle ilişkilidir. Bir yaklaşım, bağlılık tutumlarının davranışlar üzerindeki etkisine odaklanırken; diğeri, bağlılık davranışlarının tutumlar üzerindeki etkisiyle ilgilenir (Mottaz, 1989:144-145).

Swales (2002:159) örgütsel bağlılığın dört temel üzerine kurulduğunu düşünmektedir. Bunların ilki tutumsal veya duygusal (*bir organizasyonun veya grubun amaçlarının kabulüne ve bunlara olan inanca dayalı*) bağlılık;

ikincisi devam (*sosyo-ekonomik faktörlere dayalı*) bağlılığı; üçüncüsü normatif (*sadakat ve yükümlülük duygularına dayalı*) ve dördüncüsü davranışsal bağlılık (*bağlayıcı davranışa dayalı*) bağlılık şeklindedir.

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında Meyer ve Allen (1987) tarafından gerçekleştirilen ve literatürdeki birçok çalışmanın da ele aldığı üç bileşen dikkat çekmektedir. Bu bileşenler; duygusal, devam ve normatif (*ahlaki*) bağlılık şeklindedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesinde yardımcı olan bu bileşenlerin irdelenmesindeki ortak özellik, çalışanın işten ayrılma olasılığını aşağı seviyelere çekme çabasıdır. Allen ve Meyer (1990:3-4) tarafından gerçekleştirilen diğer çalışmada da örgütsel bağlılığı tetikleyen tutumsal bağlılık türleri yerine; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın her birinin bireyin psikolojik durumlarını değişen derecelerde etkilediğinin deneyimlenebileceği kanaatindedir. Bu ayrım dikkate alınarak ilerleyen başlıklarda duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenleri ve kriterleri üzerinde durularak çalışmaya devam edilmektedir.

2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığın özünde örgütle özdeşleşme, katılım ve manevi bağlılık vardır (Allen ve Meyer, 1996:253). Özellikle manevi boyutta bireysel olarak hareket eden çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütün normlarını ve değerlerini içselleştirdiklerinde ortaya çıkar (Swales, 2002:157) ve bu, çalışanın tüm benliğiyle kendisini organizasyonuna adanması anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışana teşvik edici (*ücret, mali ve sosyal haklar gibi*) unsurlardan ziyade çalışanın örgütü ile arasında kurduğu ilişkiyi içselleştirmesi daha önemlidir. Bu yüzden örgütler de çalışanlarının kendilerine duygusal bağlılıkla bağlanmalarını tercih etmektedir (Ak, 2019:183). Duygusal bağlılık çerçevesinde perçinlenen örgütsel bağlılıkta, çalışanlar menfaatlerini bir kenara bırakarak kendilerinden ve çıkarlarından fedakârlık edebilme erdemi gösterirler. Böylece bu çalışanlar kendi istekleriyle kurumlarında kalmayı tercih ederler (Allen ve Meyer, 1990:3; Allen ve Meyer, 1996:253; Eren, 2012:557; Altundere Doğan ve Yaman, 2022:8). Duygusal bağlılık tek boyutlu olduğundan ölçümü için literatürde tek bir ölçeğin kullanımı yeterli görülmüştür (Swales, 2002:161).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler; işin cazibesi, rollerin ve amaçların belirginliği, katılım, üst yönetimin çalışanın fikirlerine değer vermesi, çalışanlar arasındaki uyum, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve geri bildirim yoluyla bilgi paylaşımı gibi öncüllerden oluşur (Allen ve Meyer, 1990:8-9). Duygusal bağlılığın bu öncülleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri şeklinde kategorize edilebilir (Meyer ve Allen, 1991:69-70). Ancak örgütsel yapı dışarıda bırakılarak duygusal bağlılık; kişisel özellikler ve iş deneyimleri şeklinde ikili olarak da kategorize edilmektedir. Özellikle iş deneyimleri duygusal bağlılığın önemli öncülleri arasında yer almaktadır (Meyer vd., 2002).

Örgütsel yapıda duygusal bağlılığı pekiştirici yapısal unsurlar; çalışan/yönetici ilişkileri, rollerin açıklığı ve kişilerin kendini önemli hissedebilmesidir (Meyer ve Allen, 1991:70). Bu çerçevede çalışanların örgüte bağlanmasında örgütün kendisinin ve yöneticilerinin katkısı yadsınamaz düzeydedir (Doğan ve Kılıç, 2007:38). Duygusal bağlılığı artırmak isteyen yöneticilerin; maddi kazançlar veya terfi imkânlarından ziyade yapılan işin ne kadar tatmin ettiğine ve kuruluş ortamındaki sıcaklığa yönelik uygulamalara öncelik vermeleri gerekir (Wasti, 2000).

2.2. Devam (Rasyonel) Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrıldığında çalışanın karşılaşılabileceği maliyetlerin bilincinde olmasından kaynaklanmakta (Allen ve Meyer, 1996:253) ve çalışan algıladığı her bir maliyeti öncül olarak değerlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1991:71). Örgütü ile arasındaki bağın zayıflaması durumunda, çalışan katlanacağı maliyetin fazlalığını dikkate alacağından rasyonelliğe dayanan bir bağlılık geliştirmeyi yeğlemektedir. Çalışan benliği ve kimliğiyle örgütle bütünleşemediğinden bu bağlılık türü örgütler tarafından tercih edilmemektedir (Wasti, 2000; Ak, 2019:184). Devam bağlılığı çerçevesinde perçinlenen örgütsel bağlılıkta çalışanlar kendi ihtiyaçlarından ötürü kurumlarda kalmayı tercih ederler (Allen ve Meyer, 1990:3) ya da kalmak zorundadırlar (Allen ve Meyer, 1996:253). Devam bağlılığı, işten ayrılarak kaybedecekleri çok şey olduğunu hisseden çalışanların birikmiş fedakârlıklarından ve yaptıkları yatırımlardan kaynaklanmaktadır (Swales, 2002:160).

Devam bağlılığında, ekonomik nedenlere odaklanılır ve aynı zamanda bireylerin bağlı oldukları süreçleri ve bir örgütten ayrılmanın maliyetinin kendilerine nasıl yansıtacağı somutlaşmıştır (Becker 1960:38; Eren, 2012:556). Çalışana sadece maddi kazanç ya da terfide kıdeme bağlı sistemler sunan yapılar devam bağlılığını artıracak; ancak iş tatmini gibi unsurların göz ardı edilmesiyle çalışanların sadakatini şüpheli hale getirecek ve daha iyi iş alternatiflerine yönelmelerine neden olacaktır (Wasti, 2000). Literatürde devam bağlılığının ölçülebilmesi adına iki alt ölçek önerilmektedir. Bu ölçeklerle alternatiflere ve kişisel fedakârlıklara dayalı devamın ölçülmesi hedeflenerek devam bağlılığının düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır (Swailes, 2002:161).

Devam bağlılığında etkili olan faktörler; bireyin beceri ve yetenekleri, eğitimleri, yer değişme olasılığı, kendi kendine yapmış olduğu yatırımlar, emeklilik olanakları, alıştığı toplumsal yapıdan ayrılamama şeklinde sıralanmaktadır. Bireyin becerileri ve eğitimi dışındaki bu değişkenlerin her birinin, devam bağlılığı ile olumlu şekilde ilişkili olacağı Allen ve Meyer (1990:9) tarafından öngörülmüştür. Devam bağlılığının öncülleri; kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlardır (Meyer ve Allen, 1991:71; Meyer vd., 2002).

2.3. Normatif Bağlılık

Literatürde normatif bağlılığın iki şekilde oluşabileceği vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, örgüte karşı yükümlülük duygusuna dayalı bir bağlılığı ifade eder (Allen ve Meyer, 1996:253). Bu şekilde normatif bağlılık, örgütün çalışanı için hizmet öncesi ve hizmet içinde önemli bir maliyete katlanması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:72). Bu şekilde ortaya çıkan normatif bağlılıkta çalışanlar kurumda kalmaları gerektiğini düşündüklerinden (Allen ve Meyer, 1990:3; Allen ve Meyer, 1996:253), örgütte kalmayı görev ve sorumluluk olarak gördüklerinden (Eren, 2012:557) tercih ederler. İkincisi ise çalışanın norm ve ilkeleriyle örgütün norm ve ilkelerinin bağdaşması durumlarında bağlılığın sağlanmasıdır (Swailes, 2002:160). Çalışanda ortaya çıkan bu normatif bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanın çaba ve gayret sarf etmesine neden olacak, böylece kendi normlara dair tutumlarını örgütüncüyle özdeşleştirecektir (Ak, 2019:184). Bu şekilde ortaya çıkan normatif bağlılıkta katılım önemli bir öge olarak belirebilir. Çalışanların yüksek düzeyde örgütün norm ve ilkelerine dâhil olması tutumsal olarak hayatlarının çeşitli yönlerine de olumlu yansıtılabilir (Romzek, 1989:657). Normatif bağlılığa neden olan her iki durumda da çalışan daha çekici alternatifler karşısında bile örgüte bağlılığını devam ettirmek için kendini zorlayabilir (Meyer ve Allen, 1991:78).

Porter ve Steers (1973) ise normatif bağlılığı en az üç faktörle ilişkilendirmiştir. Bu faktörlerden ilki çalışanların kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve kabul etmesi; ikincisi kuruluş adına önemli ölçüde çaba sarf etme istekleri; üçüncüsü ise örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü isteklerinin olması şeklindedir. Örgüt ile çalışanın paylaştığı değerlerin benzer olması çalışana kişisel bir tatmin sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın dış etkilere karşı daha az hassas davranmasına olanak tanır (Romzek, 1990:377). Dolayısıyla örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskılar örgütsel bağlılığı tetikleyecektir. Bu hissedilen baskılara yol açan sosyalleşme deneyimleri, rol modellerin gözlemlenmesi ve/veya ödül ve cezanın şarta bağlı kullanımıyla ortaya çıkabilir. Normatif bağlılığın sağlanması adına örgütler kendi değer sistemlerini açıkça tanımlayabilmeli, üyelerinin bunu kabul etmesini sağlamalı, uyumlu değer sistemlerine sahip ve aynı zamanda sadakat ile görevin değerine inanan potansiyel üyeleri bünyelerine çekebilmelidirler. Ancak geleneksel faydacılıkları ile bireysel ihtiyaç tatminine oldukça değer veren mevcut kültürel ortamın baskıları arasında sıkışıp kalmış örgütler için bu kolay olmayabilir (Wiener, 1982:421-426).

Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılığının doğru olduğunu hissetmesi açısından duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkacak zararı hesaplamaması açısından da devam bağlılığından farklılaşmaktadır. Normatif bağlılık duygusal sebeplerden dolayı ortaya çıkmasa da çalışanların sadakatleriyle doğru orantılı ve toplumcu kültürün benimsendiği ortamlarda gözlemlenebilen bir bağlılık türüdür (Wasti, 2000:202). Normatif bağlılığın öncülleri ise; kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlardır (Meyer vd., 2002:20).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAMU PERSONEL YÖNETİMİNE YANSIMASI

Yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye’de benimsenmesi ile kamu yönetiminde etkin ve verimli insan kaynağına ihtiyacın doğması, örgütsel bağlılığa yönelik yapısal ve işlevsel çalışmaların gerekliliğini gündeme getirmiştir (Şaylan, 2000:15-18; Altan, 2016:387; Acar ve Türkoğlu, 2017:93-94; Uçan, 2019:9). Özel sektörde olduğu gibi kamuda da örgütsel bağlılığın sağlanması için kuruma duyulan güven, aidiyet ve sadakat hissiyatının geliştirilmesi önemlidir. Kurum kültürünün oluşması ve yetenekli elemanların farklı iş çevrelerine

geçişinin engellenmesi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkilidir (Karabekir ve Ünlü, 2015:297). Çünkü bireyler örgütlere belirli beceriler, arzular ve amaçlarla girer, yeteneklerini kullanabilecekleri ve temel ihtiyaçlarının çoğunu karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı bulmayı beklerler. Örgütün bu beklentileri sağlamasıyla (örneğin, çalışanlarını etkili bir şekilde kullandığı, güvenilir olduğu vb. durumlarla), bireylerin örgütsel bağlılıklarının artması orantılıdır. Aksine, örgütün bu doğrultuda yeterli fırsatları sağlayamaması durumunda, özellikle yüksek nitelikli çalışana sahip örgütlerde bağlılığın azalması muhtemeldir (Steers, 1977:53).

Diğer sektörlerde olduğu gibi kamu kurumlarında da karmaşık hizmetlerin vasıflı personel tarafından yapılabilmesi, nitelikli personel hareketliliğini önemli kılmaktadır (Uçan, 2019:8-18). Nitelikli işgücünün kamu sektörüne kazandırılmasında yüksek ücret, kapsamlı sosyal ve mali haklar önemli bir işlev görürken, bu işgücünün kamuda kalmasında örgütsel bağlılığın üstlendiği misyon yadsınamaz düzeydedir (Ak ve Sezer, 2017:115). Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan kamu çalışanlarının özel sektöre ve farklı kamu kurumlarına geçişi, aynı kurumda kalsa da iş verimsizliği sıklıkla görülen bir durumdur (Ünlü, 2017:148).

Türkiye'deki kamu kurumlarında personel hareketliliğinde yeniden yapılanma, birleştirme ve özelleştirme çalışmaları ile personelin örgütsel bağlılıklarının zayıflaması etkili olmaktadır. Bu durumun telafisi ise personelin örgütsel bağlılığını pekiştirecek yasal düzenlemelere gidilmesini gerekli kılmıştır. Cumhuriyet tarihinde personele ilişkin bu sorunlara sıklıkla rastlanmakta ve konuya ilişkin yasal düzenlemeler belirli aralıklarla¹ gündeme taşınmaktadır. Kamuda personel yönetim sistemine ilişkin yapılan düzenlemeler farklı istihdam türlerini ve bu türleri düzenleyen çeşitli yasal hükümleri beraberinde getirmiştir (Özkal Sayan, 2009:203; Ayman Güler, 2013:86; Kayar vd., 2021:20). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın her bir istihdam türü açısından irdelenmesi gerekliliği de gündemdeki yerini almıştır. Hali hazırda nihai olarak, kamuda istihdam edilen personele ilişkin temel hükümler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (DMK) sıralanmaktadır. Bu Kanun'da kamuda istihdam edilen personelin örgütsel bağlılığını pekiştirici çeşitli normlar yer almaktadır.

Kamuda personelin örgütsel bağlılığını pekiştirici temel normlardan ilki 657 sayılı DMK'nın 6. maddesindeki "Sadakat", 7. maddesindeki "Tarafsızlık ve Devlete Bağlılık" olarak belirlenen ödev ve sorumluluklardır. Kanunun 7. maddesinin 2. fıkrasında "Devlet memurları her durumda Devletin menfaatlerini korumak mecburiyetindedirler" ifadesi aslında kamu çalışanı için örgütsel bağlılığı bir zorunluluk olarak addetmiştir. Buna istinaden örgütsel bağlılığın bir alt boyutu ya da göstergesi olarak görülen sadakat ise 6. maddede "Devlet memurları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına ve kanunlarına sadakatle bağlı kalmak ve milletin hizmetinde Türkiye Cumhuriyeti kanunlarını sadakatle uygulamak zorundadırlar" ifadesiyle memurun ödev ve sorumluluk alanı içindeki yerini almıştır. Ünlü (2017:157) sadakatin "memuriyetin devamını sağlayacak en önemli hususlar arasında ve emredici bir davranış olarak hüküm altına alındığını" ifade etmektedir. Ancak kamuda tek istihdam türü memur değildir. Dolayısıyla diğer istihdam türlerinde bu emredici hükümlerin personelin örgüte bağlılığını sağlama yönünde etkileri sorgulanmaya muhtaçtır.

657 sayılı DMK bir diğer taraftan da kariyer (rütbe) sistemi özellikleriyle bilinen temel kanundur. Kariyer sisteminde memurluk yaşam boyu sürdürülebilir bir meslektir. Bu sistemde tek taraflı statüler rejim, ihtisaslaşma eğitimleri, liyakat ve kariyere dayanma, yükselmelere paralel ücret rejimi, sosyal güvenlik ve hukuki garantileri içeren teminat rejimi hâkimdir (Adal, 1968:138; Ayman Güler, 2013:191-196). Dolayısıyla kamu personeli için benimsenen kariyer sisteminin doğası gereği örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki çeşitli kriterler, 657 sayılı Kanun'un bünyesinde yerini almaktadır. 657 sayılı Kanun'un temel ilkeleri başlığında yer alan bu kriterler; sınıflandırma (madde 3/A), kariyer (madde 3/B) ve liyakattir (madde 3/C).

Sınıflandırma devlet tarafından benimsenen kamu hizmetleri ile bu hizmetlerde görev alacak memurların görevin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre tasnif edilmesidir. Kariyer, çalışanın bilgi ve yetiştirme şartlarına uygun olarak, belirlenen sınıflar içinde yüksek derecelere ulaşma olanağı tanımaktadır. Liyakat ise kişilerin devlet bünyesindeki kamu hizmetlerine girmesi, sınıflar içinde ilerlemesi ve yükselmesi ile görevlerinin sona erdirilmesinde dikkate alınacak kriterlerin belirlendiği bir sistem olarak bilinmektedir. Bu ilkelerin yanı sıra Kanun'un 2. bölümünde yer verilen kademe ilerlemesi ve derece yükseltilmesi sistemleriyle, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı bileşenini pekiştiren terfi ve kıdem öncülleri kurulmaya çalışılsa da sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleriyle bütün düşünüldüğünde bir diğer taraftan da duygusal bağlılığın öncüllerine hizmet etmektedir.

1 Türkiye'deki kamu personel yönetiminde sistemin dönemselsel değişimleri için Bkz.: Adal, 1968; Eke, 1989; Öktem, 1992; Canman, 1992; Şaylan, 2000; Ayman Güler, 2003; Aslan, 2012; Ayman Güler, 2013; Kayar, 2021.

657 sayılı Kanun'da, kariyer sisteminin etkisiyle gelen ve örgütsel bağlılık bileşenlerinin öncülleri dikkate alındığında ortaya çıkan diğer kriterler de yer almaktadır. Örneğin işin cazibeli kılınması adına çalışanın örgütü için harcadığı zamanı, emeği ve çabayı gözeterik ona tanıdığı haklara yer verilmiştir. Bunlar; amirin, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranması gerekliliği (*madde 10*), çalışanın ilgili Kanun ve diğer mevzuat hükümlerinin kendileri hakkında aynen uygulanmasını isteme (*madde 17*), kanunlarda yazılı haller dışında memurluğuna son verilmeyeceği, aylık ve başka haklarının elinden alınmaması şeklindeki güvenlik (*madde 18*), emeklilik (*madde 19*), müracaat, şikâyet ve dava açma (*madde 21*), sendika kurma (*madde 22*), izin (*madde 23*), kovuşturma ve yargılanma (*madde 24*), isnat ve iftiraya karşı koruma (*madde 25*), kadrosuz memur çalıştırılmayacağı (*madde 33*), memurun başka sınıfta ve derecesinin altında bir görevde çalıştırılmayacağı (*madde 45*), istihdamda sınav şartı (*madde 50*), başarı, üstün başarı değerlendirilmesi ve ödül (*madde 122*), aylık, ücret, ödenek, hizmetle ilgili her çeşit ödeme (*madde 146*) hakları gibi. Aslında bu maddelere bakıldığında, memura tanınan güvenceli mekanizmanın izleriyle birlikte devam bağlılığı boyutunun ağırlık kazandığı görülse de duygusal bağlılığı pekiştirme yönündeki çabalar da göz ardı edilmemelidir.

Kanun'un Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi başlıklı 7. kısmında; kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esasları (*madde 214*), eğitim birimleri (*madde 215*), eğitim merkezleri (*madde 216*), devlet memurları eğitimi genel planı (*madde 217*), yurt dışında yetiştirme (*madde 218*) gibi maddelerle bireyin beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, eğitimlerine katkıda bulunulmasını, kendilerine yatırım yapılmasını, örgütsel yatırımların yapılması gibi bileşenlerin sağlandığı görülür. Kamusal istihdamın cazibeli kılınmasında personelin maddi ve sosyal hakları ile terfilerinin normatif kurullarla belirlenmesi, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bileşenlerinin birçok öncülünü 657 sayılı Kanun hükümleri koruma altına almıştır. Mecburi hizmet (*madde 224*) ile mecburi hizmetle ilgili yükümlülükler (*madde 225*), yurtdışı eğitim masraflarının tahsili (*ek madde 34*), yurt içinde okutulan öğrencilerin mecburi hizmet yükümlülüğü (*ek madde 35*) gibi maddelerin de normatif bağlılık kriterlerini karşıladığı dikkat çekmektedir.

657 sayılı Kanun'unda belirtilen temel ilkelere ve haklara yönelik uygulamada yaşanan aksaklıklardan dolayı çalışanların örgütsel bağlılıkları zedelenmekte ve/veya bağlılığın bir boyutunda yoğunlaşabilmektedir. Aslında örgütsel bağlılığa ilişkin Türkiye'deki akademik çalışmalar kamu sektöründe oldukça arka planda kalmıştır. Bunu temel nedenlerinden biri kamu çalışanlarına ilişkin kamuoyundaki statik algıdır. Statik algının nedeni kamu çalışanlarının devlet garantisi altında iş ve ücret güvencelerinin bulunmasından kaynaklıdır. Kamu sektörünün kâr odaklı olmaması da kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çerçevesinde irdelenmesini arka plana itmiştir. Ayrıca yetki ve otorite sahibi yöneticiler tarafından örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek uygulamalara hassasiyetle yaklaşım önem verilmemesi (Ak ve Sezer, 2017:113) de konuya ilişkin akademik çalışmaları ve çözüm önerilerinin dikkate alınmaması nedenleri arasında sıralanabilir. Yine de Türkiye'de kamuda çalışanların örgütsel bağlılığını test eden çeşitli çalışmalar dikkat çekmektedir.

Varoğlu (1993) tezinde kamu sektörü çalışanlarının yüksek oranda devam bağlılığı çerçevesinde örgütlerine bağlandıkları sonucuna ulaşmıştır. Wasti (2000)² ise çalışmasında seçtiği örneklem kitle özelinde duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişki içinde olduğu, devam bağlılığının sadakatle ilişkili olmadığı sonucuna varmıştır. Devam bağlılığına ilişkin ortaya çıkan bu sonucun nedeni çalışanların mecburiyetleri ve alternatif iş eksikliği olabileceği düşünülmektedir. Karabekir ve Ünlü (2015) kariyer mesleklerinde istihdam edilen personeli örgütsel bağlılığını ölçmeyi amaçlamışlardır; çalışmada varılan sonuç, katılımcıların işe yeni başladıklarında var olan örgütsel bağlılıkları zamanla azalmakta olduğu yönündedir. Kurumlarına karşı duygusal bir bağlılık ve aidiyet duymayan katılımcıların özel sektörde bulunmayan esnek çalışma saatlerinin kurumlarında olmasından memnuniyet duymaktadır.

Kerse (2016:15) kamu kurum çalışanlarını örneklem seçtiği çalışmasında örgütsel bağlılık orta düzeyde çıkmıştır. Kuşaklar arası örgütsel bağlılığa ilişkin bulguları ise hem X hem de Y kuşağında devam bağlılığı boyutu ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Sağlık sektöründe incelemeler yapan çalışmalarda örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu, duygusal bağlılık boyutunun ise diğer boyutlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yazıcı Sorucuoğlu ve Öztürk, 2021:73; Çankaya, 2023:213). Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şahin ve Kavas, 2016: 133). Öğretmenleri örneklem seçen diğer bir çalışmada da örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu, devam bağlılığı boyutunun diğer boyutlardan çok az da olsa farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Balı vd.,

2 Wasti (2000) Türkiye'deki kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığını ölçmek adına Meyer ve Allen (1987) tarafından geliştirilen ölçeği uygulamış ve her kültürde farklı sonuçlar elde edilebileceği bilinciyle ölçeği revize etmiştir. İlgili ölçek revize edilse de Türkiye'deki kamu çalışanlarında duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenleriyle oluşan örgütsel bağlılığa dikkat çekmiştir.

2023:17). Tapu memurlarının örneklem seçildiği çalışmada ise örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu, duygusal bağlılık boyutunun diğer boyutlardan çok az da olsa farklılaştığı (Arpacı, 2023:226) görülmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık tanımlanıp boyutları belirlendikten sonra diğer kuramlarla arasındaki ilişkinin irdelendiği de bilinmektedir. Türkiye’de konuya ilişkin çeşitli örnekler verilecek olursa; öğretmenlerin örgütsel adaletleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edildiği (Şahin ve Kavas, 2016:137; Saydam ve Selvi, 2023:819) görülür. Diğer taraftan başka bir çalışmada tapu çalışanlarının (*örgütsel adaletin boyutlarından biri olan*) dağıtım adaletine ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılığın üç boyutunu da pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği; işlemsel adalet algılamalarının ise sadece duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür (Arpacı, 2023:228).

Acar ve Türkoğlu (2017:98) çalışmasında iktisadi bir kamu kuruluşu olan PTT A.Ş. personelinin örgütsel bağlılığının bütün (*duygusal, devam ve normatif*) boyutları ile iş tatminleri arasında pozitif bir korelasyon tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Uçan’ın (2019) çalışmasında da örgütsel bağlılığın iş tatmini ve kişi örgüt uyumu ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece çalışanların iş tatmini arttığında kuruma olan bağlılıkları da artacak ya da örgütsel bağlılıkları arttığında iş tatminleri de pozitif yönde etkilenecektir.

Bağlılık boyutları ele alındığında örgütler daha çok duygusal bağlılıkla personelin kendilerine bağlanmasını temenni eder ve bu bağlılığı artırmada yöneticilere büyük görevler addederler. Türkiye’de kamu çalışanlarını örneklem alan bir çalışmada bu düşünceye paralel bir sonuç elde edilmiştir. Bu çalışmada yöneticinin çalışanlara yönelik algılanan desteği arttıkça duygusal ve normatif bağlılık düzeyinde artış; zorunlu bağlılık düzeyinde ise azalış görülmektedir. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin çalışanlarına vermiş oldukları destekle, çalışanların örgüte bağlılıklarının ve sadakatlerinin artacağı yönündedir (Ece ve Gültekin, 2018:90).

Sağlık sektöründe farklı yıllarda Yazıcı Sorucuoğlu ve Öztürk (2021) ile Çankaya (2023) tarafından yapılan çalışmalarda da dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin duygusal bağlılık boyutunda diğer boyutlara oranla yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim sektöründe ise sağlık sektöründen farklı olarak sorumlu liderlik davranışı sergileyen müdürlerle çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği, duygusal bağlılık boyutundaki etkinin diğer boyutlardan yüksek olduğu (Balı vd., 2023:18) görülmektedir.

4. KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN OLASI SORUNLAR

Türkiye’de kamu personel yönetiminde örgütsel bağlılık sorunu insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınmasa da Cumhuriyetin ilk yıllarından beri gündemdeki yerini “*devlete bağlılık ve tarafsızlık*” ile “*sadakat*” boyutunda korumuştur. Hatta Heper (2012:98-vd.) bu soruna, Atatürk’ün Kurtuluş Savaşı döneminde bürokrasi konusundaki endişesine yer vererek değinmiştir. 20. yüzyılın başında görevde olan sivil bürokrasinin bağlılığının sorgusuz itaat boyutunda padişaha yönelik olması bu endişenin temelini oluşturmaktadır. Aslında Osmanlı’daki devlet ve padişah ilişkisi demokratik yönetimlerdeki devlet ve hükümet ilişkisiyle aynı değildir. Bu yüzden Cumhuriyetin demokrasi temelleri üzerine kurulmasıyla bürokrasinin bağlılığının devlete karşı olması gerekir. Ne yazık ki Türkiye’de kamu sektöründe personel atama ve değerlendirme sürecinde, ülke yönetimine talip olan iktidarların personel yönetiminin önemli ilke ve ölçütlerinden uzaklaşma yönündeki eğilimleri, bürokrasinin siyasallaşmasına neden olmuştur (Çulpan, 1980:32). Çok partili yaşama geçişle siyasi partilerin her birinin devlet kadrolarını doldurmada üstlendikleri roller siyasallaşmayı derinleştirmiştir (Tutum, 1980:102). Özellikle 1970’ler kamu personel sisteminde aşırı siyasallaşmanın yaşandığı yıllar olarak dikkat çekmekte olup, izleyen yıllarda da siyasallaşmanın etkisi oldukça yüksek düzeyde devam etmektedir (Tortop vd., 2013:524). Siyasal iktidar, politikalarını uygulayabilmek için böyle inisiyatiflere ihtiyaç duysa da takdire bağlı atanan kadroların kapsamının genişletilmemesi gerekir (Çulpan, 1980:33). Uzmanlık ve süreklilik gerektiren kamu hizmetinde personel haklarının anayasal ve yasal düzenlemelerden uzaklaşarak yürütülmesi, esnek yapılanmaya gidilmesi, şahsa ve takdire bağlanması çeşitli sorunları da beraberinde getirdiğinden (Ayman Güler, 2003:54-55) istenen bir durum değildir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle üst düzey görevler için sözleşmeli istihdamın yaygınlaştırılması, sözleşmeli personelin atanmalarına yönelik usullerin ve esasların Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle belirlenecek olması konuya ilişkin çeşitli endişeleri tekrar gündeme getirmiştir. Bu endişenin temelinde; geçmiş dönemlerde kamu kurumlarında sözleşmeli kadrolarda yaşanan siyasallaşma sonucunda çalışanlara yönelik baskıların artması ve zor kullanılması gibi sorunlar (Çulpan, 1980:33) yatmaktadır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu ve 657 sayılı Kanun'da da emredici nitelikte olan sadakat ödevine bakıldığında, memur dışında kamudaki diğer istihdam türleri için bu ödevin geçerli olup olmadığı konusunda bir çeşit belirsizlik hâkimdir. Belirsizliğin özünde 657 sayılı Kanun'un lafzında sadakat ve devlete bağlılık normlarının, “*devlet memurları*” ifadesiyle tanımlanması yatmaktadır (Özgür ve Tahtalıoğlu, 2022). Hatta kamuda istihdam edilen memurlar, sadakat ödevlerini asli memurluğa atanırken imzaladıkları yemin metniyle somutlaştırmaktadır (Ünlü, 2017:156). Nitelikli ve karmaşık kamu hizmetlerinin büyük çoğunluğu için gerek istihdam biçimindeki farklılık gerekse özel yasal düzenlemelere tabi tutuluyor olmaları, kamu görevlileri açısından sadakat ve devlete bağlılık hükümlerinin bağlayıcılığını sınırlandırabilmektedir.

Kamu personel yönetimi bir bütün olarak düşünüldüğünde örgütsel bağlılığı etkileyen sorunlar siyasallaşma ve sadakat ödevindeki belirsizlikle sınırlı tutulamayacak kadar derindir. Örneğin kamu personel yönetiminin temel ilkeleri olan ve yasal düzenlemelerde adından söz edilen liyakat ve kariyer ilkelerinin, uygulamada yeterince gözetilmemesi (Ergun, 2003:82; Ak ve Sezer, 2018:270) örgütsel bağlılığı birden çok boyutuyla etkilemektedir. Çünkü kamuda istihdam edilen kişileri daha iyi çalışmaya yönelten; toplumsal, ekonomik ve kişisel güdüleyici (*motive edici*) etmenler vardır. Toplumsal etmenler kapsamında çalışanların örgütleri ve içinde buldukları grupla ilişkilerinin ve etkileşiminin sağlanması önemlidir. Çalışanlara iş arkadaşları ve örgütleri tarafından gösterilen saygınlık, onun işine ve kuruluşuna bağlanmasını sağlar. Aslında bu saygınlığı zedeleyen unsurlardan biri bürokrasinin siyasallaşması sonucunda çalışanların liyakatsizlik örnekleriyle karşılaşmasıdır (Çulpan, 1980:37). Çözümlemeyen liyakatsizlik sorunu bir diğer taraftan siyasallaşmayı da derinleştirecektir (Tutum, 1980:103; Şaylan, 2000:134-135). Liyakatsizlik ve siyasallaşmanın iç içe geçişi örgütsel bağlılığı daha fazla zedeleyecektir. Bir diğer taraftan kamu personel sistemi kariyer ilkesi üzerine kurulsa da kamuda şef, müdür, daire başkanlığı gibi üst düzey kadroların sayıca azlığı, çalışanların hak etmesine rağmen üst kadrolarda görev alamaması motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır (Yıldırım, 2003:269). Çalışanlar, kendilerinin ilerleme şansının olmadığını ya da çok az olduğunu göreceklereinden çalışma isteklerini (Çulpan, 1980:38) ve zamanla örgütsel bağlılıklarını yitireceklerdir.

Temel ilkeler boyutunda ve örgütsel bağlılığı zedeleyecek nitelikte dile getirilecek bir sorun da sınıflandırma ilkesinin doğru dizayn edilmemesinden (Şaylan, 2000:133) kaynaklıdır. Kamu Yönetimi Araştırma Projesi'nde (KAYA), Türkiye'de geniş kapsamlı bir sınıflandırmanın benimsenmiş olduğu ve bu nedenle farklı özelliklere sahip ve ayrı personel ihtiyacı olan meslek ve uzmanlık dallarının bir araya getirildiğine işaret edilmiştir (KAYA, 1991). Bu durum hizmetlerin gerektirdiği personel niteliğinin ve ücret dengesinin sağlanmasını olumsuz yönde etkilemiştir (Şaylan, 2000:133; Tortop vd. 2013:521). Kamuda ücret rejimi iki temel ölçüt çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bunlardan ilki özel sektörde kişinin muadil hizmet yürüttüğünde alacağı ücretle kamuda aldığı karşlaştırılması, ikincisi ise kamuda farklı kurumlarda muadil hizmetlerde çalışanlar arasındaki ücret dengesidir. Ne yazık ki kamuda iç ve dış ücret dengesi sorunu geçmişten beri (Tutum, 1980:104) gündemdeki yerini yitirmeyen konular arasındadır. Kamuda personel yaptığı işe göre değil çalıştığı kuruma göre ücretlendirilmektedir (Ergun, 2003:82). Hali hazırda farklı kurumlarda değişik statülerde çalıştırılan, aynı eğitim durumuna ve kıdemine sahip olan personel arasında önemli ücret farklılıkları bulunmaktadır (Eryılmaz, 2021:311). Kamuda geçmişte olduğu gibi günümüzde de çalışanların ücret farklılıklarına ve dengesizliklerine ilişkin sorunun giderilememesi, örgütsel bağlılığını (*özellikle devam bağlılığı bileşeni boyutunda*) negatif yönde etkilemekte ve nitelikli personelin özel sektöre geçmesini teşvik etmektedir.

Osmanlı'dan beri sağladığı imkanlar ve prestij dolayısıyla kamuda istihdam edilme bireyler açısından çekici gelmektedir. Memurluk statüsü ülkenin hukuki ve siyasal yapısı kadar “*milli gelirin paylaşımı, toplumsal huzur ve ahenk, devletin itibarı ve saygınlığı, hükümetlerin güçlülüğü*” gibi faktörlerden etkilenmektedir (Tortop vd., 2013:527-528). Kamu personeli olarak istihdam edilmenin en etkili tarafı emekliliğe kadar kişinin sistem içinde kalmasını benimseyen güvenceli bir yapıda olmasıdır. Osmanlı'nın son döneminde idareten azillerle zayıflayan güvenceli yapı, Cumhuriyet ilk yıllarında 788 sayılı Memurin Kanunu ile kaldırılmış, yerine bakanlık emrine alma ve ihraç usulleri konulmuştur (Adal, 1968:43). 1954 yılında çıkarılan iki³ yasal düzenlemeyle resen emekliliğe sevk ile gerekçe gösterilmeden ve disiplin soruşturulması yapılmadan hizmetle ilişkisinin kesilmesi durumları da kaldırılan idareten azilleri fiilen tekrar ortaya çıkarmıştır (Aslan, 2012:412). 15 Temmuz 2016 darbe girişimiyle kamuda çok sayıda memurun ihraç edilmesi kamu personel sistemine duyulan güveni

3 6422 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine Dair Kanun ile 6435 sayılı Bağlı Buldukları Teşkilat Emrine Alınmak Suretiyle Vazifeden Uzaklaştırılacaklar Hakkında Kanun

azaltmıştır (Acar, 2019:134). Örgüte duyulan güven duygusal bağlılık boyutunda sıralanan kriterler olduğundan ilgili durumun örgütsel bağlılık anlamında toplumsal etkileri tekrar gözden geçirilmelidir.

Kamu personel yönetim sistemindeki esnekleşme önerileriyle daha fazla gündeme gelen sözleşmeli istihdamı da memurluğun prestij ve cazibe kaybına uğramasına neden olmaktadır. Özellikle bu istihdam türünün yaygınlık kazandığı dönemde kamu kesiminde ücretlerin yetersizliğinden dolayı nitelikli personelin özel piyasaya geçişinin önlenmesi adına dolgun ücretle ve geçici olarak çalıştırılmak üzere getirildiği de bilinmektedir (Eke, 1989:70). Ancak sözleşmeli istihdamın statü hukukuna tabi kılınması gerektiği yönünde Anayasa Mahkemesi'nin verdiği kararlar doğrultusunda yapılan düzenlemelerle bu çözüm ortadan kalkmıştır (Şaylan, 2000:46). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle gelen yeni yönetim yapısında da memur dışında farklı personel istihdamı ön görülmemekte ve üst düzey kamu yöneticilerinin sözleşmeyle istihdam edilme yolu açılmaktadır (Öztürk, 2019:58; Özkal Sayan ve Özgür, 2020:142). Aslında üst düzey görevlere süreli atamalar yapılarak farklı personelin yönetime katılmalarını, daha verimli çalışmasını (Yıldırım, 2003:275) ve örgütsel bağlılıklarının pekişmesini sağlayabilir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen siyasallaşmanın yaygınlaşmasına da fırsat verebileceği unutulmamalıdır.

Örgütsel bağlılık çerçevesinde; rollerin ve amaçların belirginliği, örgütsel güven, eşitlik, bireye geri bildirimde bulunma şeklinde sıralanan öncüllerin sağlanması, kamuda özel sektör insan kaynakları yönetim tekniklerinin benimsenmesine bağlıdır. Kamu personel yönetim sisteminin bu konuda kurgulanabilmesi için öncelikle ciddi bir insan gücü planlamasına ve bu plan doğrultusunda ülkenin eğitim sisteminin kurgulanmasına ihtiyaç duyulmuştur (Şaylan, 2000:131). Kamuda tanımı yapılmış, standartları ve nitelikleri belirlenmiş işe ve pozisyona göre kişilerin seçilmesini sağlayan norm kadro uygulamaları bu gereksinimin ürünüdür. Ancak Türkiye'de norm kadro düzeninin kurulmasına ilişkin sorunlara işaret eden Ergun (2003:82) kamu yönetiminin yeniden dizayn edilmesine başlanmadan getirilmeye çalışılan bu uygulamanın başarısız olduğunu ifade etmiştir. Tortop ve arkadaşları (2013:506) da bu soruna işaret ederek; kamu hizmet sektöründe iş tanımlarının yeterince yapı(a)maması, bu doğrultuda sunulan hizmetin ölçül(e)memesi ya da zor ölçülmesi gibi nedenlerden dolayı norm kadro uygulamalarında istenen düzeyde işlerlik sağlanamadığı kanaatindedir. Dolayısıyla iyi kurgulanamayan norm kadro düzeni örgütsel bağlılığın öncüllerini karşılayamayacağından personelin bağlılığını zedeleyecektir. Örneğin akademik personel özelinde norm kadro uygulamasına olanak sağlayan yönetmelikte insan kaynakları yönetiminde önemli görülen bir dizi kuramla birlikte örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilecek normlar bulunmaktadır (Tahtalıoğlu, 2021:1120). Bu normlara gösterilen tepkiler dolayısıyla yönetmelik sürekli revize edilmektedir.

Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığını zedeleyecek bir diğer konu, gayri resmi olarak farklı sektörlerde ya da ikinci görev yasağı dışında kalan görevlerde çalışabilmeleridir. İlk durum maaşların azlığı dolayısıyla memurların kazanç getirici diğer alanlarda gayri resmi çalışmasından; ikinci durumda yasaklı alanların sıralanması dışında memurların ikincil görevler alabilmelerinden kaynaklanmaktadır (Tortop vd., 2013:522-523). Kamu çalışanlarına yaptığı işin ehemmiyetinden dolayı idare hukukundan kaynaklı soruşturma, inceleme ve disiplin işlemlerinin yöneticileri tarafından yerinde kullanılmaması sorunu (Acar, 2019:137) da örgütsel bağlılık bileşenlerini zedeleyici niteliktedir. Oysaki örgütsel bağlılığı, özellikle duygusal bağlılığı desteklemek adına çalışanlara adil davranmak ve güçlü bir liderlik sergilemek gereklidir (Meyer vd., 2002:38).

Kamuda insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesiyle gündeme gelen ve örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri de çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımıdır. Katılım, duygusal bağlılığın pekişmesinde önemli yeri olsa da özellikle normatif bağlılığın temellerini oluşturmaktadır. Parlak (2021:159) çalışanların katılımcı yapıyı benimseyen örgütlerde hem örgütle hem de diğer kişilerle aynı hedefleri benimseyecek olması, özellikle kalite kültürünün yerleşmesinde, ortak değer ve çıkarlar etrafında toplanacak olmasının önemini vurgulamaktadır. Kamu personelinin kararlara katılımı yönetim mekanizması içinde aktif bir rol üstlenme hissini, kendilerini sorumluluk ve misyon sahibi olarak görmeleri dolayısıyla kuruma güçlü aidiyet hissini taşımalarına neden olacaktır (Ak ve Sezer, 2018:269).

Kamu çalışanlarının taşıdığı bu aidiyet hissini, doğal olarak örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Kamuda personelin kararlara katılımı gerek bireysel gerekse örgütsel nedenler dolayısıyla beklentiyi karşılayacak düzeyde sağlanamamıştır. Performans değerlendirme sürecinde de uygulamaya yansıyan çeşitli örnekler olsa da istenen sonuca ulaşıldığını söylemek oldukça güçtür (Eren, 2009:4; Özer, 2009:13; Tahtalıoğlu, 2022:46). Oysaki kamu personeli açısından katılım ve performans değerlendirme duygusal bağlılık yanında normatif bağlılığı da olumlu düzeyde etkileyebilecektir. İçselleştirilmiş değerlerle ortaya çıkan normatif bağlılık bir kez kurulduktan sonra, davranış üzerinde durumsal koşullardan ve ödül veya ceza bağlantılarından bağımsız, istikrarlı, uzun vadeli etkilere neden olacaktır (Wiener, 1982:426) önemli bir gerçektir.

Normatif bağlılığı pekiştiren niteliklerden birinin de örgütlerin değerleri, hedefleri ve amaçları bağlamında çalışanlarla uyumlu olması gerçeğine bakıldığında stratejik yönetim anlayışının kamuda benimsenmesi önemli bir unsurdur. Özgür'e (2004:237) göre "*bilinçli ve tutarlı strateji geliştiren ve uygulayan örgütlerde, çalışanlar daha kolay motive olabilir, kendilerini daha mutlu hissedebilir ve örgüte bağlılıkları artabilir*". Ancak uygulamada stratejik yönetimin özümsememesi, her bir örgütün kendi misyon ve vizyonu çerçevesinde dizayn etmemesi gibi sorunlardan dolayı şekilsel olarak yapılan ve stratejik yönetime yön veren planlara personelin inancının olmaması normatif bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir.

5. SONUÇ

Örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenleri kriterlerinin biri ya da birkaçının diğerlerine oranla daha fazla etkisiyle kişinin kendini kurumuna ait hissetmesidir. Örgütleri başarıya götüren unsurlardan en önemlisinin çalışanları olduğu düşünüldüğünde zorunlu bağlılık olarak bilinen devam bağlılığından ziyade duygusal ve normatif bağlılık bileşenleri özelinde örgütsel bağlılığın gelişimi tercih edilmektedir. Örgütsel bağlılık kişisel özellikler, örgütsel özellikler, iş deneyimleri, alternatifler, yatırımlar, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar şeklinde öncüllerle ilişkili değişim göstermektedir. Örgütsel bağlılığın her bir boyutunda ortak olan öncül kişisel özelliklerdir. Her bir öncül de çeşitli kriterleri beraberinde getirmiştir. Bu kriterlerin bir kısmı yasal düzenlemelerde norm olarak yer alırken diğer bir kısmı ise uygulamada kişisel ilişkiler, ast-üst arasındaki ilişki ve diğer bir dizi faktör tarafından etkilenmektedir.

20. yüzyılda kamu yönetiminde yaşanan değişimlerle paralel personel yönetim sisteminde de değişimler gündeme gelmiştir. Özellikle kamu hizmetinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması adına kurumsal yapıdaki revizyonla paralel insan kaynakları yönetiminde sıklıkla dile getirilen kavramlardan biri örgütsel bağlılık olmuştur. Bilindiği üzere kamu yönetimi gerek kurumsal yapısı gerekse işleyişini yasal düzenlemeler temelinde şekillendirmektedir. Bu yüzden çalışmada yeni kamu yönetimi yaklaşımlarıyla kamuda adından daha çok bahsedilen örgütsel bağlılık bileşen ve kriterlerinin de yasal mevzuata yansması ve ilgili yasal mevzuatla uygulamada yaşanan örgütsel bağlılığı zedeleyici çeşitli sorunlara odaklanması amaçlanmıştır. Takdir edilmelidir ki kamuda istihdam edilen personel çeşidinin fazla olması, 657 sayılı Kanun'un bu personele yönelik farklı hukuksal düzenlemelere izin vermesi, çalışmanın kapsamının çizilmesini gerektirmektedir. Sistem hakkında genel çıkarımda bulunulabilmesi adına çalışmada bu çerçevenin kamuda görev alan personelin büyük bir kısmı için temel kanun niteliğini taşıyan 657 sayılı DMK olması uygun görülmüştür.

657 sayılı Kanun'da örgütsel bağlılığı sağlamada kamu personel yönetiminde yol gösterici niteliği olan çeşitli normlar dikkat çekmektedir. İlgili normlar çalışanlar açısından ödev ve sorumluluklar, hak ve yükümlülükler şeklinde görünüm sergilemektedir. Bu normlar; sadakat, tarafsızlık ve devlete bağlılık, sınıflandırma, kariyer, liyakat, kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi, amirin, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranması gerekliliği, çalışanın ilgili Kanun ve diğer mevzuat hükümlerinin kendileri hakkında aynen uygulanmasını isteme, kanunlarda yazılı haller dışında memurluğuna son verilmeyeceği, aylık ve başka haklarının elinden alınmaması şeklindeki güvenlik, emeklilik, müracaat, şikâyet ve dava açma, sendika kurma, izin, kovuşturma ve yargılanma, isnat ve iftiraya karşı koruma, kadrosuz memur çalıştırılmayacağı, memurun başka sınıfta ve derecesinin altında bir görevde çalıştırılmayacağı, istihdamda sınav şartı, başarı, üstün başarı değerlendirmesi ve ödül, aylık, ücret, ödenek, hizmetle ilgili her çeşit ödeme hakları, kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esasları, eğitim birimleri, eğitim merkezleri, devlet memurları eğitimi genel planı, yurt dışında yetiştirme, mecburi hizmet ile mecburi hizmetle ilgili yükümlülükler, yurtdışı eğitim masraflarının tahsili, yurt içinde okutulan öğrencilerin mecburi hizmet yükümlülüğü gibi hükümlerden oluşur. Bu normların örgütsel bağlılık boyutları açısından bire bir tasniflenmesi oldukça güç ve öznel bir yargı olacağından çalışmada yer verilmemiştir. Ancak genel olarak bakıldığında duygusal ve devam bağlılığına ilişkin öncüllerin sağlanmasındaki alt kriterlerin oldukça korunduğu görülmektedir.

Özel sektörden farklı olarak kamu personel yönetiminde örgütsel bağlılık bir zorunluluk olarak sadakat ile tarafsızlık ve devlete bağlılık ödev ve yükümlülükleriyle ortaya çıkmıştır. Türkiye'de personel yönetim tarihine bakıldığında örgütsel bağlılık çerçevesinde 657 sayılı Kanun'un öncesinde "*sadakat*" ile "*tarafsızlık ve devlete bağlılık*" maddeleri aleni şekilde normlara yansımamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında uygulanan idareten azil (788 sayılı Kanun'la kaldırılmış), sonrasında emekliliğe sevk ve merkez teşkilata alınma gibi uygulamalarla zorunlu devlete bağlılık tesis edilmeye çalışılsa da uygulamada bu ilkelere yüksek oranda sorunların yaşandığı görülmektedir. Bu sorunlara paralel kariyer ve liyakat ilkeleri de oldukça zedelenmekte ve çalışanların örgütsel güven düzeyi etkilenmektedir. Çünkü duygusal bağlılığın önemli unsurlarından biri Meyer ve arkadaşları (2002:38) tarafından da vurgulandığı üzere iş deneyimleridir. Bu yüzden bağlılığı desteklemek adına

yapabilecekleri arasında çalışanlara adil davranmak ve güçlü bir liderlik sergilemek gereklidir. Kamu personel yönetim sistemi temel sorunlarından biri olan sınıflandırma sorununu örgütsel bağlılığın duygusal boyutu üzerinde olumsuz etkiler doğurabilir.

657 sayılı Kanun'un normları genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığı pekiştirici çeşitli yasal düzenlemelere yer verildiği dikkat çekmektedir. Yönetim anlayışları çerçevesinde getirilen yeni düzenlemeler de bu normlarla birleşince duygusal ve normatif bağlılık boyutları daha fazla ön plana çıkmıştır. Ancak Türkiye'de kamu personel yönetim sisteminin aşırı güvenceli mekanizmayı benimsemesi doğal olarak devam bağlılığının daha fazla tercih edildiği düşüncesini uyandırmaktadır. Oysaki devam bağlılığından dolayı kurumda kalmayı tercih eden kişiler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt düzeydeki gereksinimlerinde başarıya ulaşamayıp, kendini gerçekleştirme gereksinimlerine geçememiş bireylerdir. Varoğlu (1993:151) dönem itibariyle yaptığı çalışmada Türkiye'deki kamu kurumları özelinde devam bağlılığı boyutunu değerlendirmiş, ülkenin genel koşulları ve kamu bürokrasisinin özel yapısıyla ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ancak çalışmada irdelenen diğer eserlerde görülmektedir ki örgütsel bağlılığın sadece devam bağlılığıyla ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu yüzden kamu yönetiminde personelin örgütsel bağlılığını ölçen ampirik çalışmalarda mesleki çeşitlilik, örgütsel yapı ve kamu yönetimi yaklaşımındaki değişimin dikkate alınarak yapılması önerilebilir.

Türkiye'de örgütsel bağlılığın normatif boyutu yeni kamu yönetimi yaklaşımıyla gündeme gelen bir dizi yönetim anlayışları ve 657 sayılı Kanun'da kamu personelinin eğitim hakkının gözetilmesi, yurt içi ve yurtdışı eğitim fırsatlarının personel ve aday personellere sunulmasıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak kamudaki yeni yönetim anlayışlarının istenen düzeyde başarıya ulaşamaması ve kişilere/personelle tanınan eğitim hakkı sonunda getirilen zorunlu hizmet yükümlülüğü normatif bağlılık boyutunu zedelemiştir. Duygusal bağlılık gibi örgütler tarafından tercih edilen normatif bağlılığı Türkiye'de zedeleyen bu kriterleri ele alan akademik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta nitelikli olarak tanımlanan personel için tercih edilen eğitim bursları ve imkânlarının kamuda normatif bağlılığı sağlayamamasının nedenlerini araştıran akademik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Özellikle kişilere tanınan eğitim hakkı ve imkânlarıyla kamuda sağlanamayan normatif bağlılık boyutunu inceleyen akademik çalışmalar kamudaki bu sorunun nedenlerini ortaya koymak adına oldukça önemlidir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

KAYNAKÇA

- ACAR, Osman Kürşat (2019), "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.24(1), ss.119-146.
- ACAR, Osman Kürşat ve TÜRKOĞLU, Çağdaş (2017), "Kamuda İşletmecilik Eksenli Değişimle Birlikte Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri: PTT Üzerine Bir Alan Araştırması", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.19(33), ss.93-102.
- ADAL, Hasan Şükür (1968), **Kamu Personel İdaresi**, Ahmet Sait Matbaası, İstanbul.

- AK, Murat (2019), “Yapısal Değişim Ekseninde Kamuda Örgütsel Bağlılık: Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında Ampirik Bir Analiz”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.33(1), ss.179-201.
- AK, Murat ve SEZER, Özcan (2017), “Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri”, **The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences**, S.3(2), ss.111-119.
- AK, Murat ve SEZER, Özcan (2018), “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Örgütsel Bağlılığın Unsurları: Teorik Bir Değerlendirme”, **International Journal of Academic Value Studies (JAVS)**, S.4(19), ss.266-272.
- ALLEN, Natalie J. and MEYER, John P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, S.63(1), ss.1-18.
- ALLEN, Natalie J. and MEYER, John P. (1996), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, S.49(3), ss.252-276.
- ALTAN, Yakup (2016), “Türk Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı: Reformu Gerektiren Dış Etkenler Ekseninde Bir Değerlendirme”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.8(15), ss.381-398.
- ALTUNDERE DOĞAN, Merve Büşra ve YAMAN, Zeynep (2022), “Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.11(1), ss.2-34.
- ANGLE, Harold L. and PERRY, James L. (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, S.26(1), ss.1-14.
- ARPACI, Sabri Çağdaş (2023), “Sokak Düzeyi Bürokratlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu Müdürlüklerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(1), ss.216-234.
- ASLAN, Onur Ender (2012), **Devlet Bürokrasisi ve Kamu Personel Rejimi**, İmge Kitabevi, Ankara, 2. Baskı.
- AYMAN GÜLER, Birgül (2003), “Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Esasları”, **Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu 22-23 Şubat 2003**, TÜİS Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, ss.43-55.
- AYMAN GÜLER, Birgül (2013), **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2. Baskı.
- BAKAN, İsmail (2018), **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2. Baskı.
- BALCI, Ali (2003), **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikleri**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- BALI, Mesut, KARACA, Metin, KARACA, Pınar, GÜNDÜZ, İsmail Gökhan ve KARABOĞA, İmdat (2023), “Okul Müdürlerinin Sorumlu Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi”, **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi (BNEJSS)**, S.9(3), ss.15-20.
- BAYRAK KÖK, Sabahat (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.20(1), ss.291-317.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, S.59, ss.125-139.
- BECKER, Howard S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, S.66(1), ss.32-40.
- CANMAN, Doğan (1992), “Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.25(3), ss.3-11.
- ÇANKAYA, Muhammet (2023), “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **EKEV Akademi Dergisi**, S.94, ss.206-217.
- ÇULPAN, Refik (1980), “Bürokratik Sistemin Yozlaşması”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.13(2), ss.31-45.
- DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29, ss.37-61.

- ECE, Süreyya ve GÜLTEKİN, Selma (2018), “*Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, S.66, ss.82-93.
- EKE, Abdülhalim (1989), “*Sözleşmeli Personel Uygulaması ve Anayasa Mahkemesi Kararı*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.22(4), ss.69-83.
- EREN, Erol (2012), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 13. Baskı.
- EREN, Veysel (2009), “*Kamu Performans Yönetiminde Ölçüt Sorunu: İdari Faaliyetlerde Başarı Ölçütleri*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.42(2), ss.1-22.
- ERGUN, Turgay (2033), “*Türk Kamu Personel Rejiminde Yeni Yaklaşımlar*”, **Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu 22-23 Şubat 2003**, TÜİS Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, ss.81-84.
- ERYILMAZ, Bilal (2021), **Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 14. Baskı.
- HEPER, Metin (2012), **Türkiye’de Devlet Geleneği**, Doğubatı Yayınları, Ankara.
- KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI GENEL RAPORU - KAYA (1991), **KAYA Raporu**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- KARABEKİR, Münire ve ÜNLÜ, Ufuk (2015), “*Kamu Kurumlarının Kariyer Mesleklerinde İşe (Yeni) Başlayanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.7(13), ss.296-308.
- KAYAR, Nihat (2021), **Kamu Personel Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 11. Baskı.
- KERSE, Gökhan (2016), “*Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması*”, **Business & Management Studies: An International Journal (BMSIJ)**, S.4(1), ss.1-23.
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1987), “*A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment*”, **Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement**, S.19(2), ss.199–215.
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1991), “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, **Human Resource Management Review**, S.1(1), ss.61-89.
- MEYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lynne and TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002), “*Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.61, ss.20–52.
- MORRIS, James H. and SHERMAN, J. Daniel (1981), “*Generalizability of an Organizational Commitment Model*”, **The Academy of Management Journal**, S.24(3), ss.512-526.
- MORROW, Paula C. (1983), “*Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*”, **Academy of Management Review**, S.8(3), ss.486-500.
- MOTTAZ, Clifford, M. (1989), “*An Analysis of The Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment*”, **The Sociological Quarterly**, S.30(1), ss.143-158.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W. (1979), “*The Measurement of Organizational Commitment*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.14(2), ss.224-247.
- O’REILLY, Charles and CHATMAN, Jennifer (1986), “*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*”, **Journal of Applied Psychology**, S.71(3), ss.492-499.
- ÖKTEM, M. Kemal (1992), “*Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.25(2), ss.85-105.
- ÖZER, Mehmet Akif (2009), “*Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi*”, **Sayıştay Dergisi**, S.73, ss.3-30.

- ÖZGÜR, Hüseyin (2004), “*Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II** (Ed. Muhittin Acar, Hüseyin Özgür), Nobel Yayınları, Ankara, ss.207-254.
- ÖZGÜR, Hüseyin ve TAHTALIOĞLU, Hava (2022), “*Türkiye’de Kamu Personeli Olarak İstihdam Edilen Sözleşmeli Personelin Sadakat Ödevi Açısından Değerlendirilmesi*”, **21. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu Tam Metinler Kitabı** (Ed. Murat Ercan, Kürşad Emrah Yıldırım, Mustafa Karaca), Efe Akademi Yayınları, İstanbul, ss.547-559.
- ÖZKAL SAYAN, İpek (2009), “*Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.64(1), ss.201-245.
- ÖZKAL SAYAN, İpek ve ÖZGÜR, Erdem (2020), “*Türkiye’de İdari ve Askeri Alanda Sözleşmeli Personel İstihdamı*”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.11(2), ss.139-153.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2019), “*Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Temel Dinamikleri*”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, S.6(15), ss.69-87.
- PARLAK, Bekir (2021), **Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Değişim Yayınları, Sakarya.
- PORTER, Lyman W. and STEERS, Richard M. (1973), “*Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*”, **Psychological Bulletin**, S.80, ss.161-176.
- PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M. and BOULIAN, Paul V. (1973), **Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians**, University of California, California.
- ROMZEK, Barbara S. (1989), “*Personal Consequences of Employee Commitment*”, **Academy of Management Journal**, S.32(3), ss.649-661.
- ROMZEK, Barbara S. (1990), “*Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind*”, **Public Administration Review**, S.50(3), ss.374-382.
- SAYDAM, Hilal ve SELVİ, Özgür (2023), “*Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi*”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, S.11(1), ss.803-825.
- STEERS, Richard M. (1977), “*Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*”, **Administrative Science Quarterly**, S.22(1), ss.46-56.
- SWAILES, Stephen (2002), “*Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures*”, **International Journal of Management Reviews**, S.4(2), ss.155-178.
- ŞAHİN, Ramazan ve KAVAS, Erkan (2016), “*Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.7(14), ss.119-140.
- ŞAYLAN, Gencay (2000), **Kamu Personel Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri**, TESEV Yayınları, İstanbul.
- TAHTALIOĞLU, Hava (2021), “*Akademik Kadrolar Açısından Norm Kadro Uygulamalarına Genel Bir Bakış*”, **Alanya Akademik Bakış Dergisi**, S.5(2), ss.1107-1124.
- TAHTALIOĞLU, Hava (2022), “*Kamuda Kariyer Sistemiyle İstihdam Edilen Personelin Performans Değerlendirme Sorunsalı*”, **Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimin Konularında Bilimsel Değerlendirmeler** (Ed. Şahin Karabulut), Ekin Yayınevi, Bursa, ss.43-56.
- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Mehmet Akif (2013), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 6. Basım.
- TUTUM, Cahit (1980), “*Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.13(3), ss.95-107.
- UÇAN, Fatih (2019), **Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Kamu Personel Hareketliliği**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- ÜNLÜ, Ufuk (2017), “*Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi*”, **Sayıştay Dergisi**, S.106, ss.147-162.

- VAROĞLU, Demet (1993), “*Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YAZICI SORUCUOĞLU, Aynur ve ÖZTÜRK, Zekai (2021), “*Hastane Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Ankara İlinde Bir Devlet Hastanesi Örneği)*”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, S.18(1), ss.61-88.
- YILDIRIM, Turan (2003), “*Devlet Memurluğunda İlerleme ve Yükselme Sorunu*”, **Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu 22-23 Şubat 2003**, TUIS Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, ss.267-276.
- WASTI, Syeda Arzu (2000), “*Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış*”, **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** (Ed. Zeynep Aycan), Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, ss.202-224.
- WIENER, Yoash (1982), “*Commitment in Organization a Normative View*”, **Academy of Management Review**, S.7(3), ss.418-428.

657 sayılı **Devlet Memurları Kanunu** (23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı Resmî Gazete).

