

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KAVRAMSAL İNCELEME
CONCEPTUAL REVIEW ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Lütfi SÜRÜCÜ¹
Ahmet MAŞLAKÇI²

ÖZET

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını anlamak için önemli bir değişken olmasının yanı sıra, örgütte kalma arzusu, işe gitme oranı, iş doyumu ve iş devir hızı gibi çalışanlara yönelik tutumlarını da etkilemektedir. Bu nedenle, literatürde örgütlerin rekabet edebilirliğini ve hayatta kalmasını sağlamada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yapılan bu çalışmada ikincil kaynaklardan faydalanılarak örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Jet Kodları: D23

ABSTRACT

Organizational commitment is not only an important variable for employees to understand their behavior within the organization, but also affects desire to remain in the organization, absenteeism rate, job satisfaction and turnover. Therefore, in the literature, it is seen as an important factor in the competitiveness and survival of organizations. In this study, a conceptual framework about organizational commitment was composed by using secondary sources and the studies about classification of commitment were summarized.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Commitment Approaches

Jel Codes: D23

GİRİŞ

'Örgütsel Bağlılık' kavramının literatürde yer alması 1950'li yıllara dayanmaktadır (Becker, 1960; Gouldner, 1960). Günümüze kadar devam eden bu araştırmalarda örgütsel bağlılık konusunda araştırmacılar tarafından farklı tanım ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bağlılık konusundaki geçmiş literatürü inceleyen Mowday, Steers ve Porter (1982) ise, örgütsel bağlılığı "tutum ve davranışsal" olmak üzere iki alternatif perspektifte toplamış ve kavramsallaştırmıştır. Buna göre tutumsal bağlılıkta, çalışanların örgütlerinin hedefleri ve değerleri ile nasıl tanımlandığına ilişkin bir süreç olduğunu ve üyeliğini korumak istediğini belirtirken (Mowday vd., 1982), davranışsal

¹ Lefke Avrupa Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, lsurucu82@gmail.com

² Lefke Avrupa Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, amaslak@gmail.com

bağlılıkta, çalışanların örgüte bağlanmasına davranışların nasıl hizmet ettiğine odaklanmıştır (Salancik, 1977; Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağlılık aslında iyi araştırılmış bir yapıdır (Veeriah, Chua ve Siaw, 2017). Popülerliğinin ana nedenlerinden biri organizasyonun başarısının, büyük oranda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara bağlı olduğunu açıklamasından kaynaklanmaktadır (Jassawalla ve Sashittal, 2003). Bu nedenle hem davranış bilimcileri hem de uygulayıcı yöneticiler örgüt üyelerinin bağlılığını artırmak konusunda çaba içerisindedir.

Günümüze kadar örgütsel bağlılığın ölçülmesine ve alt boyutların tespitine yönelik birçok ölçek geliştirilmiştir (Bknz. Wiener,1982; O'Reilly ve Chatman 1986; Penley ve Gould 1988; Allen ve Meyer, 1990). Geliştirilen bu ölçekler içinde Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdiği 3 ölçek boyutlu "Three-Component Model" (TCM) genel kabul görmüş ve araştırmacılar tarafında en çok tercih edilen ölçek özelliğini korumaktadır (Jackson, Meyer ve Wang, 2013). Bu model örgütsel bağlılığı en kapsamlı olarak araştıran çok yönlü modeli olup (Allen ve Meyer, 1996; Meyer, Allen ve Smith 1993) ampirik olarak da oldukça destek almıştır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı içinde duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç unsurun bulunduğunu belirtmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak bağlı oldukları, örgüte özdeşleşmeleri ve örgüte karıştıklarını, normatif bağlılık örgüte karşı yükümlülük duygusundan türetilmiş bir sadakati ve örgütte kalmaları gerektiğini düşüncesini ve son olarak devam bağlılığı ise kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. İlk olarak günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlere yönelik örgütsel bağlılığın önemi konusunda farkındalık sağlamak ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılacak araştırmalarda kaynak sağlamaktır. Bu kapsamda araştırmada önce örgütsel bağlılık kavramı ve önemi açıklanacak sonrasında bağlılığa yönelik yapılan sınıflandırmalar yer verilecek ve mukayesesi yapılacaktır.

LİTERATÜR

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı her ne kadar son dönemde önem kazanmaya ve literatürde yer almaya başlasa da temelleri 19.yy'a dayanmaktadır. 1900' lerin başlarında Frederick Taylor (1914) "bilimsel yönetim yaklaşımı" örgüt üyelerini rasyonel düşünen, ekonomik bir varlık olarak görmüş ve ekonomik anlamda fayda sağlayan üyelerin örgütte kalma (hesapçı bağlılık, araçsal bağlılık) eğilimi göstereceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Fayol (1949)' un on dokuzuncu yüzyılda gelişen yönetim ilkelerinde de bağlılık mevcuttur. Fayol (1949), örgüt amaçlarının örgüt içerisindeki kişi ya da grupların menfaatleri üzerinde olması gerektiğine ve bunun oluşması içinde örgüt hedeflerin içselleştirilmesini gerekmediğini (yabancılaşmaya dayalı bağlılık, uyum bağlılığı) belirtmektedir. Bağlılığı ilgilendiren ikinci ilkesi ise, geleneksel olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın en güvenilir sonuçlarından biri olan istikrarlı bir iş hayatının önemi ile ilgilidir (Mowday vd., 1982). Fayol (1949), görev süresinin, çalışanların iş

gereksinimlerini doğru bir şekilde anlamalarını sağlamak ve işin doğru bir şekilde yerine getirilmesi için zaman tanıyarak süreklilik gerektiğini belirtmiştir. Weber (1947) ise direkt olarak bağlılık olarak çevrilen bir terimi kullanmasa da, örgütlerin (bürokrasilerin) yapılandırılma şekilleri ve bürokratik örgütlenmenin doğru sonuçlar doğuracağını, örgüt hedefleri için rasyonel ve akılcı eylem neler olabileceği konusunda yol gösterici olmuştur. Amaçlarla özdeşleşmeyi elde etmek için Weber (1947), resmi kuralların, hiyerarşik bürokrasilerdeki kariyer yapılarının, adil ve mantıksal ödüllendirme sistemlerine ihtiyaç duyulacağına inanmaktadır. Aslında bu, bugün literatürde yaygın olan örgütsel bağlılığın anlamına benzemektedir. Weber (1947)'in varsayımlarındaki eksiklik ya da zayıflık ise, örgüt üyesinin kişisel yükümlülükler ve aileye olan bağlılıkları gibi kişisel ihtiyaç göz ardı etmesidir.

İnsan faktörünün örgütlerde rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesiyle birlikte (Pinho, da Silva, de Oliveira ve Oliveira, 2018) örgütsel bağlılık 1970'lerde çok yönlü ve temeller perspektifinden incelenmeye başlanmıştır. Geçtiğimiz 40 yıl boyunca örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda teorik ağ genişlemiş, ancak kavramsal olarak genel kabul görmüş bir tanım oluşturulamamıştır (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlarda;

Becker (1960) Bağlılığı, "tutarlı faaliyet çizgisinde yer almak için bir eğilim,

Kanter (1968) Bir kişinin duygusallık ve duygu fonunun gruba eklenmesi,

Buchanan (1974) Partizan, hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında" kendi iyiliği için örgütlenme,

Salancik (1977) Örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte değil davranışlarına bağlanması,

Mowday vd. (1982) Kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin görece gücü ve belirli bir organizasyona katılımı,

Wiener (1982) "Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı" ve bireylerin bu davranışları yalnızca "doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için" sergilemelerini,

O'Reilly ve Chatman (1986) "örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması",

Meyer ve Allen (1991) ise "örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış" olarak tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı; bir kişinin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin gücü olarak tanımlayabiliriz (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Yapılan bu tanımlar incelendiğinde her bir araştırmacı bağlılığa farklı bir yaklaşım getirmiş ve örgütsel bağlılığı bu yönde sınıflandırmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili daha önceki çalışmaları sentezleyen Mowday vd. (1982), bağlılığı kavramsallaştırmak için tutum ve davranışsal olarak iki perspektif önermiştir.

2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küreselleşme ve bununla beraber oluşan rekabet ortamında, insan faktörünün rolü, çalışanların katılım düzeyleri ve örgüte olan bağlılık giderek daha da önem

kazanmaktadır. Hosmer (1996) "Günümüzde artan küresel rekabete ve gelişmiş teknolojik karmaşıklığa bağlı olarak şirketler bugüne kadarki işçilere, uzmanlara ve yöneticilere olan güvene çok daha bağımlıdır" diyerek bu önemi vurgulamıştır. Birçok tanımın bulunmasıyla birlikte örgütsel bağlılık, genel olarak örgüt adına çaba gösterme ve üyelerinden biri olarak kalma isteğiyle ilgili bir kavramdır (Kostova, 1999).

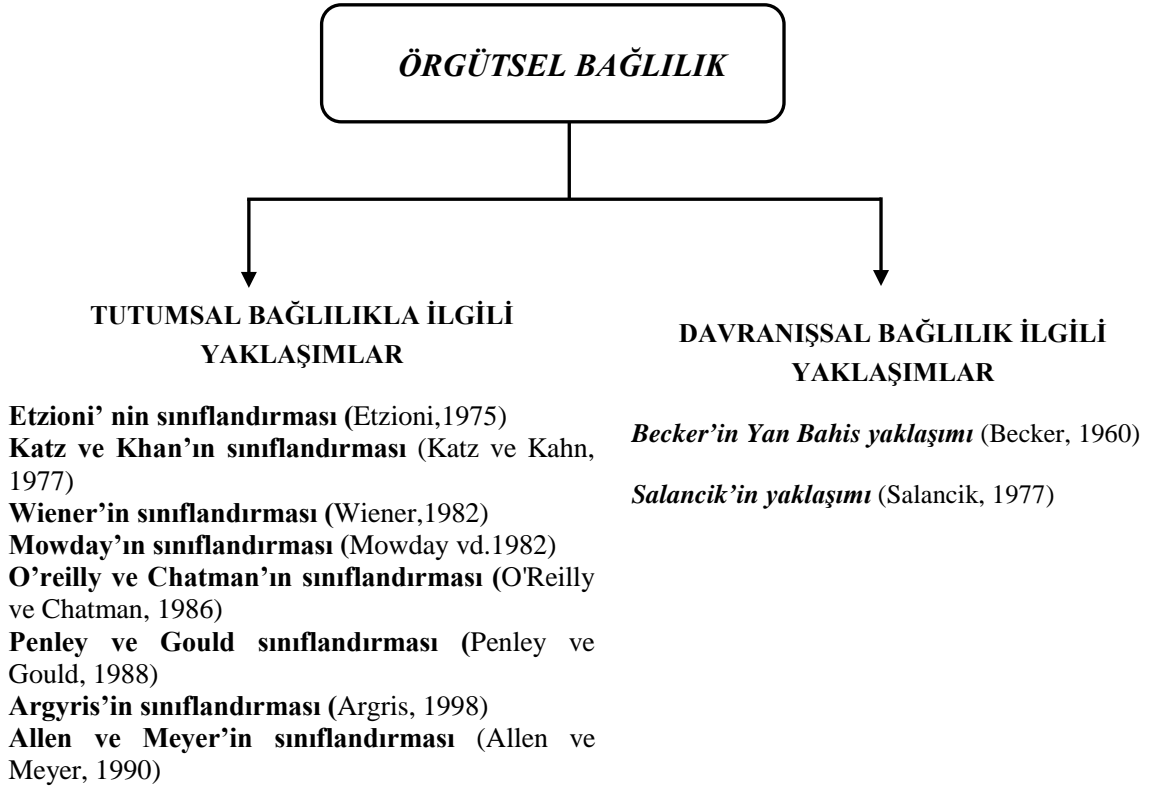
Geçmiş ampirik araştırmalar, örgütlere bağlılığı yüksek çalışanların daha üretken, sorumlu ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini düşünmeye eğilim göstermektedir (Organ ve Ryan, 1995; Wang ve Wong, 2011). Çünkü örgütsel bağlılık çalışan davranışını etkileyen ve kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli etkileri olan bir olgudur (García Almeida, Fernández Monroy ve Saá Pérez, 2015)

Örgütsel bağlılığın organizasyonlardaki önemini anlayan çok sayıdaki araştırma, öncülleri ve sonuçlarını belirlemeye odaklanmıştır (Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004; Mekanjee, Hartzler ve Uys, 2006; Celep ve Yilmazturk, 2012). Bu kapsamda örgütsel bağlılık örgütte istenmeyen davranışlardan olan; örgütsel sinizm (Ekici, Hacıcaferoğlu ve Çalışkan, 2017), işten ayrılma (Ramalho Luz, Luiz de Paula ve de Oliveira, 2018) yâda ayrılma niyetiyle olumsuz olarak ilişkili iken (Allen ve Meyer, 1990; Bartlett ve Kang, 2004), iş tatmini (Ye ve Sripicharn, 2018) ve iş performansını (Aksoy ve Özkan, 2015) olumlu yönde etkilemektedir. Tüm bu olumlu etkileri düşünüldüğünde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütler küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı ve varlıklarını devam ettirebileceği söylenebilir.

3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde bağlılığın tutumsal ve davranışsal temellere dayandığı gözükmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt üyelerin bağlılığının oluşmasındaki temel nedenlerin altında tutumsal ve davranışsal etkiler mevcuttur. Örgütsel bağlılığın iki farklı şekilde sınıflandırmanın altında yatan temel neden örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar örgütsel bağlılığa farklı açılardan yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyo-psikologlar davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır

Örgütsel bağlılık literatüründe geçerli olan birçok sınıflandırma olmakla birlikte Mowday vd. (1982) bu sınıflandırmaları tutumsal ve davranışsal olarak iki yaklaşımın altında birleştirmiştir. Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrım örgütsel bağlılık literatüründe iyi tanımlanmıştır (Mowday vd., 1982; Reichers 1985; Salancik 1977; Scholl 1981; Staw 1977). Tutumsal yaklaşımında, araştırmalar büyük oranda bağlılığın gelişmesine ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunan öncül koşulların tanımlanmasına yönelirken (Buchanan, 1974; Steers, 1977), davranışsal yaklaşımda araştırmalar, öncelikle sergilenen bir davranışın tekrarlanmasını sağlayan koşulların belirlenmesine olduğu kadar, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır (örn., O'Reilly ve Caldwell, 1981; Pfeffer ve Lawler, 1980). Aşağıdaki bölümlerde örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar detaylı olarak ele alınmaktadır.



3.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel davranış araştırmacıları genelde tutumsal bağlılık üzerine odaklanmıştır. Bu perspektiften bağlılık, örgüt üyesinin bağlı olduğu örgütün amaç ve değerlerine partizanca duygusal bağlılık beslemesi ve kendi değer ve hedeflerini örgütün amaçları doğrultusunda oluşturmasıdır.

Mowday vd. (1982) ise tutumsal bağlılığı ". . . bir kişinin belirli bir örgütün amaçlarıyla özdeşleştiği ve bu hedefleri kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi arzulaması olarak tanımlanmıştır". Tanımdan yola çıkarak tutumsal bağlılığı kavramsal olarak en az dört faktörle karakterize edilebiliriz (1) örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi, (2) bu hedefler ve değerler bağlamında örgüt adına büyük gayret sarf etmek istemek, (3) hedeflerine ve değerlerine hizmet etmek için uzun bir süre içinde örgütte kalmayı arzulamak ve (4) bireyin amaçlarını gerçekleştirirken örgütün amaç ve değerleri yararına çaba harcamayı istemektedir.

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili birçok yaklaşım bulunmakla beraber araştırmada genel kabul görmüş Etzioni (1975), Katz ve Kahn (1977), Wiener (1982), Mowday vd. (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Argyris (1998)' in sınıflandırmalara yer verilmiştir.

Mowday'ın sınıflandırması; Mowday vd. (1982) bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki sınıfa ayırmışlardır. Buna göre;

1. *Tutumsal bağlılık*: Örgüt üyesi, kendini örgütle özdeşleştirmekte ve örgüt amaçlarını kişiselleştirmektedir. Bu doğrultuda örgüt üyesi şahsı değerlerini ve amaçlarını örgüt lehine değiştirmekte ve örgütte kalma arzusu içerisindedir.

2. *Davranışsal bağlılık*: Uzun süre örgütte kalan üyelere örgütten ayrılmaları durumunda karışılacakları sorunların çözümüne yönelik güvensizlik içindedir. Bu nedenle örgütte kalmak isterler. Çünkü örgütten ayrılma durumlarında örgütün sağladığı imkânlardan yoksun kalacak ve belli bir maliyet ile karışılacaklardır. Sonuç olarak davranışsal bağlılık içinde olan örgüt üyeleri örgütün kendisinden ziyade örgüt içindeki davranışların tekrarlanması isteği içerisindedir.

Mowday vd. (1982) yukarıda izah edilen iki bağlılık arasında dönüşümsel bir sürecin olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre örgüt üyesi belli davranışlar sergilemekte ve bundan duyduğu haz doğrultusunda davranışlarını tekrarlayacak ve zamanla buna uygun tutumlar geliştirecektir. Geliştirilen bu tutumlarda belli davranışların tekrarlanmasını sağlayacak ve bu şekilde döngü sağlanacaktır (Meyer ve Allen, 1991).

Etzioni' nin sınıflandırması; Etzioni (1975) örgütsel bağlılığının temel nedenini olarak; örgütün, üyeleri üzerindeki güç ve otoritesine bağlı olduğunu vurgulamış ve çalışanların örgüte karşı yaklaşımlarının bağlılığı oluşturduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı, yabancılaşmaya dayalı olmak üzere 3 sınıfa ayırmıştır.

1. *Ahlaki bağlılık*: Örgüt üyesinin örgüt amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi ve bu doğrultuda kişisel amaçlar belirmesini olarak tanımlanır. Diğer adıyla moral bağlılığı olarak da belirtilen ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar örgütle kendini içselleştirerek, örgütün amaçlarını ve örgüt içindeki yaptığı görevi değerli görmektedir (Schein, 1978).

2. *Hesapçı bağlılık (Çıkara dayalı bağlılık)*: Örgüt ve üyeleri arasında bir değişim sürecine dayanmaktadır. Alışveriş ilişkisi gibi gözükse de bu bağlılık; Örgüt üyelerinin, örgüte sağladıkları katıların sonucunda elde edecekleri ödül nedeniyle duydukları bağlılığı ifade etmektedir.

3. *Yabancılaşmaya dayalı bağlılık*: Örgüt üyesi içsel olarak örgütte kalma arzusu duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Örgüt tarafından davranışlarının sınırlandırılırken, örgütte kalma konusunda baskı altındadır. Sonuç olarak örgüt üyesi bulunduğu örgüte karşı olumsuz duygu beslemekte fakat yabancılaşmaya dayalı bağlılığı oluşturmaktadır.

Katz ve Khan'ın sınıflandırması; Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı oluşturan temel faktörün üyelerin örgüt içerisinde yükümlülüklerini yerine getirirken alacağı ödüllerden kaynaklandığı belirtmiştir. Örgüt üyesi, örgüt içindeki davranışları doğrultusunda iç ödüller (anlatımsal) ve dış ödüllerle (araçsal) karşılaşır ve bağlılık bu ödüller sonucunda oluşur. Bu bağlamda düşünüldüğünde ödül bir motivasyon kaynağıdır ve örgüt üyelerinde bağlılık oluşturmaktadır.

Wiener'in sınıflandırması; Wiener (1982) Bağlılığı, örgüt çıkarlarına uygun bir şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Üyelerin bağlılıklarını etkilemek için istihdam, seçim ve sosyalleşmenin rolü olduğunu vurgulamaktadır.

1. Normatif (moral) bağlılık: Wiener (1982) bağlılıktan kaynaklanan bir davranış kalıbının, bağlılığın gücüne göre aşağıdaki özelliklere bağlı olarak değişen derecelerde sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. (1) Örgütün çıkarları uğruna yapılan kişisel fedakârlıkları yansıtmalıdır (2) Davranışlar öncelikle cezai yaptırımlar veya ödülle gibi çevresel kontrollere bağlı olmamalıdır. (3) Örgütle ilgili eylemler ve düşünceler için kişisel zaman ayırmak gibi örgütle kişisel bir meşguliyet göstermelidir (Wiener ve Gechman, 1977). Bu nedenle, bir kişi başka bir yerde kendisi ve ailesi için daha iyi fırsatlar bulunmasına rağmen örgütte kalmaya devam ediyorsa, bağlılık oluşmuş demektir. Sadece örgütte uzun süre çalışmak bağlılığı göstermek için yeterli değildir.

2. Araçsal bağlılık: Örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı normatif bir bağlılık beslemeden tamamen maddi değerlerinden dolayı bağlılık göstermek anlamına gelmektedir. Bu bağlığa sahip örgüt üyeleri kişisel çıkarları doğrultusunda örgüte karşı bağlılıkları oluşmaktadır. Araçsal bağlılık bir değişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt üyesi bağlı olduğu örgüte katkı sağlarken, örgütte, üyesinin belirli ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Özetle Wiener (1982) araçsal bağlılığın üyelerin kendi menfaatleri doğrultusunda, normatif bağlılığın ise örgütün amaçları (örgüt amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştiren üyeler vasıtası ile) doğrultusunda acıkmıştır.

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması; O'Reilly ve Chatman (1986) Örgütsel bağlılığın, öncülleri, süreçleri ve sonuçlarına yönelik birçok yaklaşımın olmasının rağmen kesin bir uzlaşma sağlanamadığını belirtmiştir. Onlara göre bunun nedeni aynı temel olayı tanımlamak için farklı terimler kullanılması, ölçümü konusunda dikkat çekici değişikliklerin olması ve örgüt ile üyeleri arasındaki psikolojik bağı oluşturan değişkenlerin net olarak belirlenememesidir. Sonuç olarak O'Reilly ve Chatman (1986) bu yaklaşımlarının ortak noktasının, üyelerin psikolojik olarak örgüte bağlanmasının olduğunu belirtmiştir. Bu göre örgüt üyesinin bağlılığı; örgütün bakış açısını benimseme ve içselleştirme derecesine göre değişmektedir.

1. Uyum bağlılığı: Örgüt üyesi kendi değerlerini benimsemeksizin örgüt değerlerine ve başarılarına saygı duyarak bir grubun parçası olmaktan gurur duyabilir. Bu doğrultuda edinilen tutum ve davranışlar kişinin kendi değerleri ile uyur ve zaman içinde örgüt üyesinin değerleri örgüt değerleri aynılaşır. Böylelikle uyum bağlılığı oluşur ve örgüt üyelerinin davranışları örgüt amaçları doğrultusunda standartlaşır.

Özdeşleşme bağlılığı: Örgüt üyesi örgütün bir parçası olma yönünde çaba harcamaktadır. Bu kapsamda örgütün diğer grupları ile iletişim içine girerek tutum ve davranışlarını bu yönde değiştirmektedir. Bu süreçte örgüt üyesi grubun fikir ve düşüncelerini kendine ile özdeşleştirir ve grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar.

2. İçselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık boyutunda örgüt üyesinin kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında mutlak bir uyum söz konusudur. Üye, örgüt içerisindeki bir davranışa, görüşe ya da uygulanan kurala, gerçekten inandığı ve benimsediği için uymaktadır. Örgütle kendini içselleştirir ve bağlılık oluşmaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986) yukarıda belirtildiği gibi örgütsel bağlılığı 3 boyutla tanımlamıştır. Tanımlanan bu üç alt boyut birbirinden farklı ve bağımsız olmakla birlikte örgüt üyesinin psikolojik durumuna ve kişisel özelliklerine göre boyutlar değişebilmektedir.

Penley ve Gould'ın sınıflandırması; Etzioni (1975)'nin örgütsel katılım modeli, makro örgütsel bir teori olmasına rağmen, bireysel çalışanların örgütlere olan bağlılığını kavramsallaştırmada yetersiz kalması nedeniyle literatürde çok az ilgi görmüştür. Ayrıca modelin karmaşıklığı ve ölçülemez olması ayrı bir eksikliğidir.

Penley ve Gould (1988)'a göre Etzioni (1975)'nin modeli karmaşıktır. Çünkü örgütlere duygusal katılımın iki boyutlu - egemen bakış açısının aksine ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık- olarak ele almış fakat bu kavramlarının birbirinde ayrı kavramlar mı olduğu yoksa karşıt kavramlar mı olduğu açık olarak belirtmemiştir. Bu sorun Wiener (1982) tarafından da bunların bağımsız kavramlar mı yoksa sadece tek boyutlu ölçeğin karşıt uçları mı olduğu vurgulanmıştır. Penley ve Gould (1988)'a göre ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık, tek boyutlu ölçeğin zıttı iseler, yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramına ihtiyaç yoktur. Sonuç olarak yabancılaşma bağlılığı, organizasyona duygusal bir bağlanma biçiminin olumsuz tarafı olacaktır. Bu nedenle Penley ve Gould (1988) bu iki kavramı ayrı ayrı ele almış ve ona göre değerlendirmiştir.

1. Ahlaki bağlılık: Örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve tanımlanması ile karakterize edilir. Diğer bir ifadeyle ahlaki bağlılığa sahip örgüt üyeleri örgütle kendisini özdeşleştirir ve örgütün başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır.

2. Hesapçı (çıkarıcı) bağlılık: Örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil eder ve bir değişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt üyeleri, örgüte katkılarında dolayı, teşvik alma yönündeki beklentileri örgüt üyelerinin örgütlerine bağlılığını oluşturmaktadır. Bu bağlılık boyutunda örgüt üyesi örgütten belirli faydalar elde eder ve buda faydalar doğrultusunda bağlılıkları devam eder.

3. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık: Ahlaki bağlılıkta olduğu gibi, yabancılaşmış bağlılık da örgüte duyulan duygusal bir bağlılıktır. Penley ve Gould (1988) başlangıçta yabancılaşmış katılımı, zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu bir hapisane veya askeri temel eğitim kampının tipik olarak nitelendirmiştir. Örgüt içinde yabancılaşmış kararlı çalışanların hareketsizliğini yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak tanımlamıştır. Daha açık bir ifade ile örgüt üyeleri işten ayrılmaktan (örneğin, emekli aylığının kaybedilmesi) dolayı ciddi mali kayıplarının olacağı, alternatif iş bulunmasının zor olduğu düşüncesi veya coğrafi hareketlilik ile aile bağlarının kaybedilmesinden dolayı endişe içinde olması veya çevresel baskı nedeniyle örgütte kalmaktadır. Dolayısıyla, yabancılaşmış bağlılık, örgütün taleplerini karşılamak için düşük beklentilerle örgüt üyeliğini korumak olarak karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır.

Chris Argyris'in sınıflandırması; Yakın tarihli bir araştırmada Argyris (1998) örgütsel bağlılığı geçmiş araştırmacılardan daha farklı olarak tanımlamış ve sınıflandırmıştır. Bağlılık Argyris (1998)'göre ikili ilişkilerle açıklanabilecek basit bir kavram olmaktan öte daha karmaşık ve farklı değişkenleri barındıran bir kavramdır. Finans, teknoloji, ekonomi ve strateji gibi diğer faktörlerinde bağlılığın oluşmasında etkili olduğunu vurgulamış ve bağlılığı farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Argyris (1998)'göre bağlılık dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmaktadır.

1. İçsel bağlılık: Üyeler örgütsel faaliyetlerde bulunmayı kendilerinde bir sorumluluk addedip, gönüllü olmalarını ifade eder. Üyeler örgüt amaçları doğrultusunda içsel

motivasyonları ve istekleri doğrultusunda hareket etmeleri içsel bağlılıklarını göstermektedir. Bu bağlılıkta hedefler örgüt yöneticisi ile ortaklaşa belirlenirken, görevler ve hedefler doğrultusunda yapılacak davranışlar üyelerin kendileri tarafından belirlenir.

2. Dışsal bağlılık: Örgüt yöneticileri üyelerinden sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını istemektedir. Buna rağmen örgüt üyelerinde dışsal bağlılık oluşmaktadır. Bu bağlılıkta hedefler ve hedeflerin önemi yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu hedefler doğrultusunda görevler ve görevleri yerine getirmek için gerekli davranışlar önceden belirlenmekte ve üyelerin görüşü alınmamaktadır (Argyris, 1998).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması; Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer bir sınıflandırma ise Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç tür bağlılık belirlenmiştir.

1.Duygusal bağlılık: Örgütsel davranışla bağlantılıdır (Meyer vd., 2002) ve örgüt üyesinin, örgüte psikolojik ya da duygusal olarak bağlanması, tanımlanması ve katılımı olarak tanımlanır (Meyer ve Allen, 1997). Bu, üyelerin örgütle özdeşleşme hissi uyandırdıklarında karşılığında örgüte duygusal olarak bağlı kalacağı ve örgütün hedeflerine daha fazla katılacağı anlamına gelmektedir.

2.Devam bağlılık: Başka bir alternatif olmaması nedeniyle, örgütte kalmaya devam etmesi anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Daha açık bir ifade ile örgüt üyesi, örgütten ayrılmanın maliyetli olduğu, örgüte yaptığı yatırımların kaybedileceği ve zaman kaybına uğrayacağı gibi nedenlerle örgütte kalması gerektiğine inanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt üyesi, örgütten ayrılma ile ilişkili maliyetlerin farkındadır. Devam bağlılığına sahip örgüt üyeleri kendileri için daha iyi ve daha uygun bir örgüt bulana kadar örgüt üyeliliğini sürdürmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

3.Normatif bağlılık: Örgütün, kendisinden sadakat beslediği düşüncesiyle örgütte kalmanın ahlaki olduğuna inanması ve örgütte kalmasını ifade etmektedir. Meyer ve Parfyonova (2010) örgütsel bağlılığı örgüt üyelerinin örgütteki tutum ve davranışlarının bir göstergesi olarak düşünmektedir. Kuşkulu üyeler örgütlerinde gönüllü olarak çalışmak istemez ve fedakârlık yapmak istemezler. Üyelerinin bağlılığı fazla örgütlerde iş devir ve istifa oranları azdır. Bu oranlardaki artış aynı zamanda zayıf bir örgütsel bağlılığın göstergesidir.

Tutumsal bağlılık ile sınıflandırmaların değerlendirilmesi: Tutumsal bağlılık örgüt üyesinin kendini örgütle özdeşleştirmesi ve şahsı değer ve amaçlarını örgüt lehine değiştirmekte ve örgütte kalma arzusu içerisinde olmasıdır. Tutumsal bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar derinlemesine incelendiğinde her ne kadar araştırmacılar bağlılığı farklı sınıflandırmış olsalar da temelde benzerlik göstermektedir.

Literatürde bağlılık sınıflandırması içerisinde en çok Allen ve Meyer (1990)'ın sınıflandırması ilgi çekmiştir. Bu bağlamda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olma üzere 3 boyut ön plana çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık konusunda araştırma yapan araştırmacılar bu üç boyutu benzer şekilde tanımlamış fakat farklı isimlerle sınıflandırmışlardır.

Allen ve Meyer (1990)' ın bireylerin değerler ve hedefler bakımından örgütlerle olan ilişkilerini düşünmeye yönelik tutumlarını belirleyen bir süreç olarak tanımladığı

duygusal bağlılığı; Etzioni (1975) ahlaki bağlılık, Wiener (1982) moral bağlılığı, Mowday vd. (1982) tutumsal bağlılık, O'Reilly ve Chatman (1986) içselleştirme ve özdeşleşme bağlılığı, Penley ve Gould (1988) ahlaki bağlılık, Argyris (1998) ise içsel bağlılık olarak tanımlamıştır.

Allen ve Meyer (1990)'in örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını nedeniyle oluşan **devam bağlılığı** ise; Etzioni (1975) hesapçı bağlılık(çıkara dayalı bağlılık), O'Reilly ve Chatman (1986) uyum bağlılığı, Penley ve Gould (1988) ahlaki bağlılık tanımlarına uymaktadır.

Yine aynı şekilde Allen ve Meyer (1990)'in **normatif bağlılığı** ise Mowday vd.(1982)'nin davranışsal bağlılığı içerisinde yer almaktadır. Mowday vd.(1982) bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak sınıflandırmıştır. Allen ve Meyer (1990) ise Mowday vd. (1982)'in araştırmasını temel alarak davranışsal bağlılığı devam ve normatif olarak ikiye ayırmış ve bağlılığı 3 grupta incelemiştir. Bu bağlamda düşünüldüğünde Allen ve Meyer (1990) ile Mowday vd.(1982)'in çalışmaları örtüşmektedir. Aynı şekilde O'Reilly ve Chatman (1986) çalışmasının Allen ve Meyer (1990) ile örtüştüğü söylenebilir. Çünkü tanımlardan yola çıkara Uyum-devam bağlılığı, özdeşleşme-normatif bağlılıkla, içselleşme ise duygusal bağlılıkla örtüşmektedir.

3.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel davranışçıların tanımladığı tutumsal bağlılık kavramına karşılık sosyo-psikolojik bakış açısıyla davranışsal bağlılık kavramı geliştirilmiştir. Davranışsal bağlılık; örgüt üyesinin örgüte uyum sağlama sürecinde oluşturduğu ve geçmiş tecrübeleri ile şekillendirdiği belli davranışlar sergileyerek örgüte bağlanma sürecini ifade etmektedir (Mowday vd., 1982). Meyer ve Allen (1997)'e göre davranışsal bağlılık; örgüt üyesinin örgütte uzun süre kalmasından kaynaklanan sorun ve bu sorunla başa çıkabilmesi ile ilgilidir ve davranışsal bir döngü açısından tanımlanır. Örgüt üyesi örgütte bulunduğu süre içerisinde kendisini haklı ve meşru çıkaran tutumlar geliştirir. Mevcut bu tutumlarda örgüt üyesinin davranışlarının tekrarlanmasına sağlar (Meyer ve Allen, 1991; Oliver, 1990). Davranışsal bağlılık örgüt üyesinin örgütüne değil oluşturduğu davranışlara olan bağlılığıdır. Dolayısıyla davranışsal bakış "bağlılığın açık belirtileri" üzerine odaklanmaktadır (Mowday vd., 1982). Sonuç olarak davranışsal paradigmanda, bağlılık bir bireyin eylemleriyle bağlı olduğu ve bu eylemlerle faaliyetleri sürdüren inançlara ve kendi örgütüne bağlı olduğu durumdur

Salancik (1977) ve Becker (1960) davranışsal bağlılıkla ilgili alan yazınında genel kabul görmüş yaklaşımlardır. Bu nedenle araştırmada Becker (1960)'in "Yan Bahis Yaklaşımı" ile Salancik (1977)'in yaklaşımları incelenecektir.

Becker'in "Yan Bahis" Yaklaşımı (Side-Bet Theory); Howard Becker (1960), genel olarak bağlılığı, yan bahislerin birikimi sonucunda, örgütte üyeliğin devam etmesi için tutarlı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamış, tutarlı davranışların devam etmesiyle bağlılığın oluşacağını vurgulamıştır.

Becker (1960), örgüt üyesinin örgüte katılımının da yan bahisler yaptığını ve bu nedenle gelecekteki faaliyetini kısıtladığını belirtmektedir. Becker (1960), örgüt üyesinin örgütten ayrılma ile ilişkili çeşitli algılanan maliyetlerden dolayı (yan bahisler) örgütlerinde kaldıklarına inanmaktadır. Becker (1960)'e göre yan bahislerin

oluşturulması çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaktadır. (1) genelleştirilmiş kültür beklentileri, (2) emeklilik ve kıdem hükümleri gibi kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, (3) kişinin yeni iş veya örgüte uygun olması için, toplumsal kabul edilmesi, (4) kişisel veya toplumsal koşullara uygun yaşama konusundaki endişeler, (5) aile ve toplum katılımı gibi iş dışı endişelerden kaynaklanmaktadır

Her ne kadar Becker (1960) bu beş yan-bahis kategorisini ayrıntılı olarak tarif etse de, listenin kapsamlı olduğunu düşünülmemektedir. Görüldüğü üzere Becker (1960)'ın yan bahislerinden bazıları, ekonomik konulara (kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler ve sosyal pozisyonlara uyum) odaklanmaları nedeniyle hesaplayıcı olduğu iddia edilebilir, ancak diğer yan bahis türlerinde ise (genelleştirilmiş kültürel beklentiler ve kendini tanıtmaya endişeleri) sosyal güvenlik ortamına ya da çalışanın çalıştığı kişilere karşı yükümlülük duyguları üzerinde durmaktadır. Örgüt üyelerinin kaybedeceklerinin miktarı ve boyutu artıkça bağlılıkları artacak ve örgütte kalmaya devam edeceklerdir.

Salancik Yaklaşımı; Salancik (1977) bağlılığı, Becker (1960) gibi örgüt üyesinin davranışları doğrultusunda tanımlamış ve örgüt üyesinin geçmiş tecrübe ve deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu davranışlarına bağlandığını ve bu doğrultuda tutarlı davranışlar sergilediğini ifade etmiştir (O'Reilly ve Caldwell, 1981). Buna göre örgüt üyesinin tutum ve davranışları arasındaki uyum, bağlılığı oluşturmaktadır. Tutum ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğun örgüt üyesinde gerilim ve stres oluşturduğunu vurgulayan Salancik (1977), örgüt üyesinin her davranışının bağlılığı oluşturmadığını, bağlılığın oluşması için davranışın isteye bağlı olması, tekrarlanması ve örgüt tarafından görünür olması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt üyesinin davranışlarına bağlılık derecesi ise bu üç özelliğe göre değişmektedir. Buradan hareketle gönüllü olarak yapılan, herkes tarafından görünen ve içselleştirilmiş davranışlara sahip olan üyelerin örgütlerine daha bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü örgüt üyesi sergilediği bu davranışlarının herkes tarafından arzulanan ve değerli davranışlar olduğuna inanmaktadır.

Salancik (1997) ve Becker (1960) bağlılığı örgüt üyesinin davranışlarının tekrarlanması ve bu yönde tutum oluşturması şeklinde tanımlamıştır. Ancak ikisi arasındaki temel fark; Becker (1960) örgüt üyesinin davranışlarını oluşturanın, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerinin farkında olmasına bağlarken, Salancik (1997) davranışları oluşturanın, örgüt üyesi ile örgüt arasındaki uyuma ve psikolojik etmenlere göre şekillendiğini belirtmiştir.

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarını değerlendirdiğimizde; Becker (1960) ve Salancik (1977) bağlılığı tanımlarken her ikisi de örgüt üyesinin davranışlarının devam ettirilmesi ve tekrarlanması sonucu oluştuğunu vurgulamaktadır. Fakat iki araştırmacı davranışların tekrarlanması konusunda fikir ayrılığı içerisindedir. Becker (1960)'e göre örgüt üyesi ekonomik kaygı ve kaybetme korkusu içerisinde olmasından kaynaklanan bir davranış devamından ve tutarlılığından bahsederken, Salancik (1977) bu tutarlı davranış ve devamlılığın üyenin, örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığından kaynaklandığını belirtmektedir. Fakat bu iki yaklaşımın ortak noktası ise bağlılığın bir değişim yanı çıkar ilişkisine dayalı olmasıdır. Bu yaklaşımların en büyük eksikliği ise bağlılığı tanımlarken sadece davranışlara odaklanması örgüt üyesinin değerleri, yargıları, amaçları ve hedeflerinin göz ardı etmesidir. Oysaki örgütsel bağlılığı oluşmasını içsel ve dışsal birçok faktörün olduğu bir gerçektir.

4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Değerlendirmesi

Literatürün bu bölümüne kadar belirtilen tutumsal ve davranışsal bağlılığının birbirlerine karşı üstünlüklerinden bahsetmek mümkün değildir. Çevre ve koşullara göre her iki bağlılık da oluşabilmektedir. Tutumsal bağlılık içerisinde olan üyeler kişisel amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirilmesi sonucunda bağlılıkları oluşurken, davranışsal bağlılıkta ise üyelerin örgütte kalma ve devamlılığını sağlama konusunda oluşturduğu bağlılık üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifade ile tutumsal bağlılıkta örgüt üyesini örgüte bağlayan duygusal bir cevaba (kimlik) atıfta bulunurken, davranışsal bağlılıkta ise haklarından mahrum kalma ihtimali nedeniyle örgütte kalma kararını yansıtır.

Buna ek olarak, sosyal psikolojik yaklaşımın savunucuları, örgüt üyesinin, beklentilerinin yerine getirildiği durumlarla tutarlı tutum geliştirdiklerini ileri sürmektedir. Dolayısıyla belirli bir organizasyona davranışsal olarak bağlı olan üyeler örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmeye eğilimli olacaktır. Tutum ve davranışsal bağlılık arasındaki ayırım anlamlı olmasına rağmen, iki yaklaşım açıkça birbiriyle ilişkilidir. Bir yaklaşım bağlılığın davranışlar üzerindeki etkisine odaklanırken diğeri de tutumlara etkisi ile ilgilidir.

SONUÇ

Küreselleşme ve rekabet ortamının değişmesi ile birlikte artık örgütsel başarıyı sağlamak (Sürücü ve Yeşilada, 2017), maddi ve maddi olmayan sermayelerin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini ve geliştirmesini gerekli kılmaktadır (Paek, Schuckert, Kim ve Lee, 2015). Bu değişime dayanarak, bir organizasyonun başarılı ve sürdürülebilir olabilmesi için; insani, kültürel ve sosyal çevre gibi farklı sermaye biçimlerini de değerlendirmesi gerektiği savunulmaktadır. Görüldüğü gibi maddi olmayan sermayelerin başında “insan” faktörü gelmektedir. Çünkü çalışanlar bir organizasyonun, rekabet avantajı sağlayacak maddi olmayan önemli bir yetkinlikleridir (Caza, Woolley ve Caza, 2010). Bu nedenle çalışanlara yönelik yapılacak yatırımlar örgütlerin devamlılığını sağlayacaktır. Günümüzde örgütlerin karşılaştıkları en büyük sorunlar içerisinde çalışanların verimsizliği, memnuniyetsizliği, iş devir hızları ve performans düşüklükleri gösterilebilir. Bu anlamda örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Çünkü örgütün hedef ve değerleri doğrultusunda bütünleşmiş çalışanlarda yukarıda bahsedilen sorunlar bulunmayacaktır. Bu anlamda çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bağlılığı anlamak ve geliştirmek önemlidir (Meyer ve Allen, 1997).

Bu çalışmada tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları aslında bağlılığın anlaşılması ve tanımlanabilmesi için oluşturulmuş bir çatıyı ifade etmektedir. Her ne kadar literatürde tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları hâkim olsa da örgüt üyeleri farklı değişkenlerin etkisi ile bağlılık içerisinde olabilirler. Becker, Randall ve Riegel (1995) örgütsel bağlılığa ek olarak örgüt dışından kaynaklanan bağlılıkların da önemli olduğunu vurgulamışlardır. Belki de bazı insanlar için bağlılığın temel odak noktası çoğu zaman aile, din veya kültür gibi bulunduğu örgütün dışındaki etmenler olabilir. Bu da araştırılması gereken konulardan biridir. Çünkü bağlılığının kişi tarafından farklı odak noktalarına paylaştırıldığı veya kişinin her odak noktası için ayrı

ayrı bağlılık oluşturup oluşturmadığı hala belirsizliğini korumaktadır. Bu konuda Kalleberg ve Berg (1987), bağlılığı sıfır toplamlı bir oyun olarak görmüş, bu nedenle, bir etkene odaklanma bağlılığı artarsa, başka bir odaklanma yükümlülüğü(bağlılığı) buna bağlı olarak azalacağını belirtmişlerdir. Bu teoriyi desteklemek için iş dışındaki düşük bağlılıklar, örneğin aile bağlılığının olmaması, çalışanın işyerinde harcanan enerjisini ve bağlılığını artıracakı düşünülmektedir (Van Dyne vd., 1994). Buna karşılık, Randall (1988) bağlılığın iş dışı etmenlerle ilişkisiz olduğunu aksine iş dışı faaliyetlere katılımı yüksek çalışanların örgütsel bağlılığının daha fazla olacağını belirtmiştir. Bağlılık merkezinde yapılan araştırmalar, belirli koşullar altında güçlü çoklu bağlılıkların mümkün olduğunu ve böylece sıfır-toplam bakış açısının ortadan kaldırıldığını ortaya koymaktadır (Becker 1992). Görüldüğü gibi bağlılık araştırmaları yalnızca örgütsel bağlılıkla sınırlı kalmamış geniş bir çerçeveden araştırılmış günümüze kadar da bu ilgi artarak devam etmiştir.

KAYNAKÇA

Aksoy, C., & Özkan, F. (2015). İtibar yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: Devlet ve özel banka karşılaştırması. *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 7(26), 3

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Argyris, Chris (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.

Bartlett, K., & Kang, D. S. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423-440.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617-638.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.

Caza, A., B. R., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.

Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.

Chris, A. (1998). Emporwerment: The Emperor New Clother. *Harvard Business Review*, May-Jun, 100.

Ekici, S., Hacıcaferoğlu, B., & Çalışkan, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı spor örgütlerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2), 40-57.

Etzioni, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations, rev. Simon and Schuster.

Fayol, H. (1949). General And Industrial Management.

Frederick, T. (1911). The principles of scientific management. *New York: Harper Bros*, 1911, 5-29.

García Almeida, D. J., Fernández Monroy, M., & Saá Pérez, D. (2015). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153-165.

Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.

Hosmer, L. T. (1996). Response to 'Do good ethics always make for good business?'. *Strategic Management Journal*, 17(6), 501-501.

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.

Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2003). The DNA of cultures that promote product innovation. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.

Kalleberg, A. L., & Berg, I. (1987). Work and industry: Structures, markets, and processes. Springer Science & Business Media.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Katz, D., Kahn, R. L. (1997). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Rev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538.

- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 139-145.
- Mowday, R T., Porter, L. PL., & Steers, R M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York:
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pfeffer, J., & Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 38-56.

- Pinho, A. P. M., da Silva, C. R. M., de Oliveira, E. R. S., & Oliveira, L. V. C. (2018). Relationship between organizational commitment and practices of training and performance assessment. *Revista Brasileira de Estratégia*, 11(1), 91.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Ramalho Luz, C. M., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 1-54. Chicago: St.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599
- Schein, H.E. (1978), Örgüt Psikolojisi, Çev: M. Tosun, TODAİE Yayınları, Sayı 173, ss.65-67
- Sürücü, L. & Yeşilada T. (2017) The impact of leadership styles on organizational culture. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 31-39.
- Staw, B. M. (1977, August). Two sides of commitment. In annual meeting of the academy of management, *Orlando, FL*.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Taylor, F. W. (1914). *The Principles Of Scientific Management*. Harper.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Veeriah, J., Chua, Y. P., & Siaw, Y. L. (2017). Principal's Transformational Leadership and Teachers' Affective Commitment in Primary Cluster Schools in Selangor. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 60-89.
- Wang, J., & Wong, C. K. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 845-854.
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of organizational commitment, transactional leadership, and servant leadership to the work motivation,

work satisfaction and work performance of teachers at private senior high schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82-96.

Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Ye, Y., & Sripicharn, D. (2018). the relationship between teachers' organizational commitment and job satisfaction at No. 2 Basic Education High School, Loikaw, Kayah State, Myanmar. *Scholar: Human Sciences*, 9(2).