



Researcher: Social Science Studies

(2017) Cilt 5, Sayı 9, s. 265-279

RSSS
ISSN:2148-2691

Duygusal Bağlılık Ve Çağdaş Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki

Mihriban CİNDİLOĞLU¹, Kubilay ÖZYER², Mustafa CANBEK³

Özet

Günümüz yöneticileri her geçen gün değişen çevreye uyum sağlamak ve rekabet avantajını artırmak için çağdaş örgüt yapılarını yaygın olarak uygulamaktadırlar. Bu yapılar değişen çevrede örgütlere hız ve esneklik gibi büyük fırsatlar sağladığı gibi örgüt içinde büyük problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Çağdaş örgüt yapıları bir değişim sürecidir. Bu değişim sürecinin işgörenler tarafından kabul edildiği ve işgörenlerin duygusal olarak kendilerini örgütlerine bağlı hissettiklerinde sorunsuz gerçekleşebileceği söylenebilir. Örgüt yapısal değişikliğe giderken işgören yetkilerinin elinden alınması, bölüm değişikliği, işten çıkarılma veya benzeri pek çok durumla karşı karşıya kalabilecek ya da kalacağını düşünebilecektir. Bütün bu olası durumlar işgörenin örgütüne olan duygusal bağlılığını nasıl etkilemektedir? sorusunu karşımıza çıkarmaktadır. Bu çalışma, çağdaş örgüt yapılarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları ile olası ilişkilerini belirlemek için kurgulanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, çağdaş örgüt yapılarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır, çünkü duygusal bağlılık kavramı örgütsel bağlılığın önemli bir boyutudur. Daha sonra çağdaş örgüt yapıları ve bu kavramlar arasındaki olası ilişkiler ele alınıp teorik olarak incelenmiş ve teorik çerçeveden destek alınarak olası hipotezler kurulmuştur. Çağdaş örgüt yapıları çerçevesinde ele alınan değişkenler; sanal örgütler, şebeke örgütler, yalın örgütler, örgütsel küçülme, kademe azaltma, değişim mühendisliği, reorganizasyon ve öğrenen örgütler olarak ele alınmıştır. Çalışmada ortaya çıkan sonuçların uygulayıcılara ve ileride yapılacak benzer araştırmalara yeni bakış açıları kazandırabilmesi için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Bağlılık,
Duygusal Bağlılık,
Çağdaş Örgüt Yapıları

The Relationship Between Affective Commitment And Contemporary Organizational Structures

Abstract

Today's managers have widely been applying contemporary organizational structures in order to adapt to the rapidly changing environment and to improve their competitive advantage. These approaches which provide great opportunities for organizations such as the speed and flexibility to changing environment may also bring along

Keywords

Organizational
commitment,
Affective commitment,
Contemporary

¹ Yrd. Doç.Dr., Hitit Üniversitesi, mihribancindiloglu@hitit.edu.tr

² Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, kubilay.ozyer@gop.edu.tr

³ Doktora Öğrencisi, mcanbek@msn.com

some major problems within the organization. Contemporary organizational structures are a process of change. This process of change has been accepted by employees' holding without problems and says that they feel affective commitment to their organizations. In case of organizations decide to make some structural change, employees may face or feel the possibilities of losing their authority, changing their department, termination of employment or such situations. That's why, the main goal of this study to identify the possible relationship on employees' affective commitment to the contemporary organizational structure. For this goal firstly organizational commitment concept have been identified. Because affective commitment is one of the important dimension of organizational commitment. After that it has taken up the relationship between contemporary organizational structures and all these concepts. All these theoretical relations some hypotheses has stated. All variables in contemporary organizational structures are virtual organizations, network organizations, lean organizations, downsizing, reengineering, reorganization, learning organizations etc. Furthermore; suggestions to its practitioners and future researches are presented.

organizational structures

GİRİŞ

Tarihin derinliklerinden günümüze kadar gerek özel işletmeler gerekse kamu kurumları belirli örgüt yapıları içinde yönetilmişlerdir (Eraslan ve Bulut, 2013: 489). Ekonomik, teknolojik, yasal ve politik çevredeki değişiklikler, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği, işletmenin büyüklüğü, girişimcilerin ve yöneticilerin değerleri gibi nedenler örgüt yapısının seçiminde ve örgüt yapısının değişiminde önemli rol oynayan etmenler olduğu söylenebilir (Tokat, 2010: 386). Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için oluşturulan bu yapıların, örgütün "paydaşları" olarak ifade edilen "işgörenler" açısından nasıl algılandığı oldukça önemlidir. Bu aşamada örgütün amaçları ile işgörenlerin amaç ve gereksinimleri birbirleriyle uzlaşmakta mıdır? Çalışma çerçevesinde bu soruya cevap aranmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, çağdaş örgüt yapılarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır, çünkü duygusal bağlılık kavramı örgütsel bağlılığın önemli bir boyutudur. Daha sonra çağdaş örgüt yapıları ve bu kavramlar arasındaki olası ilişkiler ele alınıp teorik olarak incelenmiş ve teorik çerçeveden destek alınarak olası hipotezler kurulmuştur.

Çalışma, uygulayıcılar açısından ele alındığında örgüt yapısı seçimi ya da örgüt yapısı değişimi işgörenlerin bağlılık gibi önemli bir kavramı etkileyeceği düşünülmektedir. Örgüt yöneticileri örgüt yapısını belirlerken ya da değiştirirken elbette işletmenin sürdürülebilirliği açısından eylemlerde bulunmaktadır. Ancak bu durumda işgörenin bu süreçten nasıl etkilendiği dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak bir işletmenin sürdürülebilirliğinin yapılan her türlü değişiklik içerisinde işgörenle mümkün olacağı göz ardı edilmemelidir. Çalışma literatür açısından ele alındığında, literatürde bu değişkenleri bu şekilde ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakış açısının ileride yapılacak çalışmalara ve uygulayıcılara farklı bakış açısı katacağı düşünülmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kavramı genellikle örgütsel bağlılık çalışmaları başlığı altında ele alınmaktadır. Bu nedenden dolayı duygusal bağlılık kavramı açıklanmaya başlanmadan önce örgütsel bağlılık kavramına değinilmiştir. Örgütsel bağlılık yaklaşık olarak otuz yıldan fazla bir zamandır yönetim ve örgüt literatürüne yönelik araştırmaların odağında olan önemli bir kuramdır (Cullinan vd., 2008: 226; Hunt vd., 1989: 81; Özyer, vd., 2013: 861). Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu imkan ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık (Yıldız vd., 2013: 90), bir örgütün üyesi olmayı istemek, o örgüt adına gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olmak, örgütte çalışmaya devam etme yönünde güçlü bir istek duymak, örgüte karşı sadık olmak (Marsh ve Mannari, 1977: 57; Singh vd., 2008: 58; Steers, 1981: 327), örgütün temel değerlerini ve amaçlarını kabul etmek ve örgütü olumlu yönde değerlendirmek olarak tanımlanmaktadır (Asford vd., 1989: 808; Bateman ve Strasser, 1984: 95; Hunt ve Morgan, 1994; Diefendorff vd., 2002: 95).

Örgütsel bağlılık kuramları ilk ortaya çıktığı dönemlerde tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık kuramları Kanter (1968), Etzioni (1961), Mowday, Steers ve Porter (1979), Q'Reill ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Wiener (1982), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen kuramlardır. Davranışsal bağlılık kuramları ise Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen kuramlardır. Literatürde görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile ilgili farklı kuramlar farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Ancak zaman içerisinde en çok kabul gören kuramın Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık kuramı olduğunu söylemek mümkündür. Yukarıda da değinildiği gibi bu kuram tutumsal bağlılık sınıflandırması içerisindedir. Allen ve Meyer (1990: 1) örgütsel bağlılığı "normatif bağlılık, zorunlu bağlılık ve duygusal bağlılık" olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Allen ve Meyer (1990)'in üç boyutlu bağlılık modeli birçok çalışma tarafından ele alınmıştır (Cohen ve Kirchmeyer, 1995: 191; Somers, 1995: 50; Jaros, 1997: 321; Hackett vd., 1994: 16; Randall, vd., 1990: 210; Özyer ve Alıcı, 2015: 79; Mumcu ve Alıcı, 2016: 35). Bu çalışmada örgütsel bağlılık Allen ve Meyer'in (1990) modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın 3 bileşeni aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Duygusal Bağlılık: Allen ve Meyer (1990)'e göre bu bağlılık, işgörenin örgütü ile duygusal bağını ifade eden en güçlü bağlılık boyutudur. Bu boyut, işgörenin gönüllü olarak örgütte kalma arzusu, işe katılımı ve örgütü ile özdeşleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Normatif Bağlılık: Örgütün işgörene sunduğu eğitim, kendini yetiştirme fırsatları, işgörenin arkadaşları ve yöneticisi ile kurduğu iyi ilişkiler sonucu örgütüne yönelik kendisini borçlu hissetmesi ve işgörenin örgütüne yönelik sadık kalmayı ahlaki bir görev olarak hissetmesidir (Meyer vd., 1993: 539).

Zorunlu Bağlılık: İşgörenlerin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (McMahon, 2007: 4; Karahan, 2008: 235; Yılmaz, 2010: 238).

Diğer iki bağlılık boyutundan farklı olarak, duygusal bağlılık kavramı örgütlerde birlik ve beraberlik duygusunu yansıtmaktadır (Kim ve Frazier, 1997: 143). Örgütün amaç, norm ve değerlerine sadık kalma ve örgütü benimseme duygusunun işgörenlerde oluşturulması yöneticilerin oluşturmak istedikleri önemli davranış biçimlerindedir. Bu bağlılıkta işgören

gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakarak, kendinden ve çıkarlarından fedakarlık edebilme erdemini göstererek örgütüne hizmet etmekten mutluluk duyabilmektedir (Eren, 2012: 557). Duygusal bağlılıkta işgören “kendisi istediği” için örgütün üyesi olmaya devam etmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211-212; Meyer ve Allen, 1991: 67; Polatçı, vd. 2010: 361).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, iş ile ya da örgüt ile ilgili davranışları açıklamada en güçlü bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğunu göstermektedir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010: 22). Nitekim duygusal bağlılığı yüksek olan işgören, zorunlu bağlılıkta olduğu gibi örgütte kalmaya ihtiyacı olduğundan ya da normatif bağlılıkta olduğu gibi örgütte kalma konusunda ahlaki bir yükümlülük duyduğundan değil, gerçekten gönüllü olarak örgütte kalmayı istediğinden görevine devam etmektedir. Duygusal bağlılığın diğer örgütsel bağlılık boyutlarından ayrılması ve örgüt için daha faydalı ve önemli bir bağlılık türü olması nedeniyle (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 304), bu çalışmada Allen ve Meyer (1990)'in bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılığın çağdaş örgüt yapıları içindeki yeri ve önemi ele alınmıştır.

1.2.Çağdaş Örgüt Yapıları

Günümüzde bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi, rekabet gibi etkenler örgütleri hiyerarşik, mekanik ve merkezi olan geleneksel yapılardan uzaklaştırarak yalın, yatay, organik ve çok merkezli çağdaş yapılara dönüştürmektedir (Genç, 2012: 181-182). Genç (2012: 181-203) bu yapıları sanal örgüt, şebeke örgüt, yalın örgüt, örgütsel küçülme, kademe azaltma, değişim mühendisliği, reorganizasyon ve öğrenen örgütler olmak üzere sekiz başlık altında sınıflandırmıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgüt yapıları Genç'in (2012) sınıflandırdığı şekliyle ele alınarak sınıflandırılmıştır.

Sanal Örgütler: Sanal kavramı fiilen mevcut olmayan ancak varmış gibi görülen ve hissedilen anlamına gelmektedir (Koçel, 2013: 437). Sanal örgüt ise, işgörenlerin belli bir bölge ya da örgütte toplanmayıp, farklı coğrafi bölgelerde yer alan, haberleşme teknolojisi yardımıyla sanki tek bir işletme gibi hareket eden ve uyumlu hale gelen, amaç ve hedefleri aynı olup müşterilerine mal ve hizmet sunan örgütlerdir (Bakan ve Baydaş, 2013: 446)

Şebeke Örgütler: Mal ve hizmet üretebilmek için iki veya daha fazla örgütün uzun süreli işbirliğine yönelmeleri ile rol ve sorumlulukların belirlendiği üyeler tarafından oluşturulmuş ağ sistemine dayalı bir örgüt modelidir. Bu örgüt türü dış kaynaklardan yararlanma, stratejik ittifak, yalın ve sanal örgüt yapılarının bir türünü ifade etmektedir (Genç, 2012: 182).

Yalın Örgütler: Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için önemini yitirmiş iş süreçlerinin ortadan kaldırılarak örgüt yapısının basitleştirilmesini ifade etmektedir (Şimşek, 2010: 181).

Örgütsel Küçülme: Hem işletmenin örgüt yapısını hem de işletme faaliyetlerini gözden geçirerek yapılması gereken temel işlerin dışında kalan bölümlerin kapatılması, süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillenmesi anlamına gelmektedir (Çelik, 2013: 435). Emekli olma zamanı gelen çalışanı biran önce emekli etme ya da işten çıkarma, ürün satışını kesme, bölüm, birim yada şube kapatma gibi konuları içermektedir. Amaç performansı artırmaktır (Saeed, vd., 2013: 608).

Kademe Azaltma: Örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasında var olan kademe sayısının azaltılması anlamına gelmektedir (Koçel, 2013: 422).

Değişim Mühendisliği: Geleneksel yollardan mal üretip ve hizmet sunmanın dışında, örgütün performansını artırmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden ele alınıp, tasarlanması ve radikal değişimler yapılmasını ifade etmektedir (Gummings ve Worley, 2014: 364).

Reorganizasyon: Örgütün çevresel değişimler karşısında yaşamını sürdürebilmesi için, eksik kalan örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi, etkili hale getirilmesi ve örgütün amacına yönelik yapılan planlı çalışmalardır. Planlama, bölümlere ayırma, uyum, kontrol alanı, karar almanın merkezileşmesi gibi örgütün yapısındaki yeniden düzenlemeleri içermektedir (Özalp, vd., 1992: 132).

Öğrenen Örgütler: Öğrenen örgüt kuramının önemli isimlerinden biri olan Senge (2007: 22)'ye göre, öğrenme bilgi edinme yoluyla zihniyet değişikliğini kapsamaktadır. Öğrenen örgütler örgüt üyeleri yada işgörenler için öğrenme imkanları sağlayan, sürekli olarak kendini dönüştüren örgütleri kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 24). Senge (2007: 15-20)'ye göre, bu örgütlerin "paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, iletişim, zihni modeller, sistem düşüncesi, beceri düzeyi, liderlik" gibi özellikleri söz konusudur.

1.3. Duygusal Bağlılık ve Çağdaş Örgüt Yapıları İlişkisi

Günümüz örgütleri değişen çevresel koşullara uyabilmek, maliyet etkinliğini sağlamak vb nedenlerle değişim mühendisliği, kademe azaltma, örgütsel küçülme gibi bir takım yeni örgüt yapılarını uyguladıkları dikkat çekmektedir. Ancak bu tip yeni örgüt yapıları veya yönetim uygulamalarının işgörenlerin örgütlerine yönelik duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin ne olacağı ise tartışma konusu olarak ele alınmaktadır (Baruch, 1998: 135-143). Bu tartışma ilk olarak Baruch (1998) tarafından ele alınmıştır. Baruch'a (1998: 135) göre, araştırmacılar bağlılık konusunu genellikle tek taraflı değerlendirmişlerdir. Baruch ise özellikle günümüzde örgüt ve işgörenler arasında karşılıklı (mutual) bağlılığın geçerli olabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenden dolayı kademe azaltma ya da örgütsel küçülmeye giden bir örgütün işgörenine ne derece bağlı olduğu merak konusu olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde Baruch (1998) tarafından değinilen noktalara ilave olarak, sanal örgüt, şebeke örgüt, yalın örgüt, reorganizasyon, öğrenen örgüt gibi yeni bir takım örgüt yapılarının da çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesinin gerekliliği ve önemi ortaya konacaktır.

1.3.1. Sanal Örgüt Yapısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Sanal örgüt yapısı çok farklı yerlerde çalışan fakat her dakika birbirleri ile görüşebilen birçok bilgisayarın yönetimi ve denetimindeki makine ve araçlar tarafından yapılan, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini bir araya getirdikleri takımlar içinde çalışmalarına imkan veren örgütsel bir yapıdır. Sanal örgütlerde çalışan işgörenlerin "Benim çalıştığım örgüt hangisi?, Benim işim nedir?, Bu iş nerededir?, Liderim kimdir? ve Kariyer olanaklarım nasıl olacak?" gibi sorulara cevap vermesi hiçte kolay olmamaktadır (Koçel, 2013: 438-440). Özellikle sanal örgütlerde işgörenler projelerde görev almakta ve projenin bitmesi ile görevleri sona ermektedir. İşgörenlerin işlerinin geçici olduğunu düşünmesi, gelecek garantilerinin olmaması kariyer fırsatlarını değerlendirememelerine neden olmaktadır. Bu durum ise işgörenlerde moral bozukluğu, motivasyon düşüklüğü gibi negatif duygular yaratmaktadır. Ayrıca işgörenin kendini örgütüne karşı ait hissetmemesine de neden olabilmektedir (Kirel, 2007: 105). Toglaw (2006: 255) geleneksel ve sanal örgütlerde çalışan işgörenler arasında örgüte bağlılığın farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, liderlik uygulamaları ve örgütsel desteğin sanal örgütlerde bağlılığı artırmada (moderate)

ılımlaştırıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir (Toglaw, 2006; Toglaw, 2013). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H1: Sanal örgüt yapısı işgörenin duygusal bağlılığını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.2. Şebeke Örgüt Yapısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Klasik bir örgüt yapısında amaçlara ulaşmak için iş ve faaliyetler aynı yönetim kademesi altında belli kriterlere göre oluşturulmuş fonksiyonlarda gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2003: 394). Şebeke örgüt yapısında ise temel faaliyetlerin her biri farklı işletmelerde yapılmakta gerekli kaynaklarda farklı işletmelerin kontrolünde bulunmaktadır (Eraslan ve Bulu, 2013: 496). Örneğin, bu işletmelerde satın alma ya da pazarlama fonksiyonu ayrı bir örgüt tarafından gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2003: 394). Bu tür bir yapıya giden örgütün esneklik, sabit masrafları azaltma ve daha az sayıda işgören çalıştırma gibi avantajları söz konusudur (Nemli, 1998: 83). Bunun aksine esnek olmaları nedeniyle bu yapılarda katılma, ayrılma veya kopmalar sıklıkla yaşandığından işgörenin işletmeyi bir bütün olarak algılama sorununu beraberinde getirebilmektedir (Eraslan ve Bulu, 2013: 504). Şebekenin parçalarından birinin yok olması ya da verdiği sözü yerine getirememesi bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir (Nemli, 1998: 83). Şebeke örgüt yapılarında bağımsız işletmeler ve işgörenlerin işletmelere bağlılığının sağlanması da önemli bir sorun olarak görülmektedir (Eraslan ve Bulu, 2013: 504). Malewicki (2005: 155) altı işletmede 205 işgören üzerinde yaptığı çalışmada şebeke (network) örgütte çalışan işgörenlerin duygusal bağlılığının yüksek olmadığını ortaya koymuştur. Bu konuda kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir (Malewicki, 2005). Bu araştırmalar ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H2: Şebeke örgüt yapısı işgörenlerin duygusal bağlılıklarını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.3. Yalın Örgüt Yapısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütün yalınlaşması, örgütte ihtiyaç duyulmayan üretimle ilgili gereksiz faaliyetleri, örgütte gerekli olmayan görevleri, işgörenleri ve bunların maliyetlerini bir kenara bırakıp onlardan kurtulmak anlamına gelmektedir. Bu durum örgütlerin daha az zaman, enerji ve alanda, daha az insan gücü ile üretim yapmalarına olanak tanıyabilmektedir (Kanbur, 2008: 399). Yalın örgüt yapısının sadece daha az insan çalıştırmakla ilgili olduğunu söylemek de pek mümkün değildir. Yalın örgüt yapısı yönetim açısından zayıf olan yerlerde desteklenen kavram ve teknikleri içermektedir (Çelik, 2013: 437). Eğitim planlaması, sorumlulukların yeniden tanımlanması, görsel yönetim, sıfır hiyerarşi, iş üniteleri halinde yapılanma ve çok yönlü işgören faktörlerini beraberinde getirmektedir (Kanbur, 2008: 399). Bu yapıyı benimseyen bir örgüt basık bir yapıya dönüştüğü için yöneticilerin koordinasyon ve stratejik yönetim özelliklerine sahip olması örgütün bir kaosa dönüşmemesi için son derece önemlidir (Çelik, 2013: 425). Bu örgüt yapısında işgören için kariyer fırsatı olarak görülen, orta kademe yöneticilik pozisyonlarının kaldırılması söz konusudur. Bu pozisyonlarda çalışan işgörenlerin, iş tanımı belirlenen diğer işgörelere, tekrardan yetki ve sorumluluk yüklenmesine neden olacaktır. Ayrıca kaldırılan pozisyonlarda görev yapan işgörenlerin, yer değiştirmesi ya da işten çıkartılmaları ise olası bir durumdur (Kanbur, 2008: 400). Bütün bunlar işgörenlerde moral bozukluğu, motivasyon düşüklüğü gibi negatif duygular yaratabilmekte aynı zamanda işgörenin kendini örgütüne karşı bağlı hissetmemesine neden olabilmektedir. Bu kapsamda çok kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmekte ve bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H3: Yalın örgüt yapısı işgörenlerin duygusal bağlılıklarını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.4. Örgütsel Küçülme ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Müşteri istek ve beklentilerindeki değişimler, pazar paylarındaki azalmalar gibi nedenler örgütleri küçülmeye doğru yöneltmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 501). Örgütsel yapının küçülmesi örgüt yöneticilerinin aldığı kararlar ve uygulayacakları stratejiler sonucunda maliyetleri azaltmak için (Genç, 2012: 195) iş birimlerinin elden çıkarılması, birimlerin kapatılarak işgören azaltılmasına gidilmesi anlamına gelmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 501). Örgütsel küçülmenin en önemli sorunu işgörenlerde yarattığı psikolojik baskıdır (Genç, 2012: 195). Bu baskı neticesinde işgörenlerde devamsızlık, korku, stres, kayıtsızlık, yabancılaşma, verim ve moral düşüklüğü gibi negatif duygular yaşanabilmektedir (Barutçugil, 2004: 187). Fortune 500'te örgütsel küçülmeye giden otuz işletmeyi inceleyen Koonce (1991) en fazla moral bozukluğunun işgörenlerin yeniden yapılanma konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri işletmelerde yaşandığı, bu süreci gerçekleştirecek olan orta kademe yöneticilerin de bu konu ile ilgili yeterince bilgilendirilmediklerini ortaya koymuştur. Bu örgütlerde küçülme sürecinde ve sonrasında moral bozukluğu dışında yönetim çatışması, işgörenlerin üretkenliklerinde düşüş ve örgüte bağlılığın düştüğü de görülmüştür (İslamoğlu, 2003: 49). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H4: Örgütsel küçülme işgörenlerin duygusal bağlılıklarını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.5. Kademe Azaltma ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Kademe azaltma örgütün en üst kademesinde yer alan yönetici ile en alt kademesinde yer alan işgören arasındaki mesafeyi azaltmak anlamına gelmektedir (Genç, 2012: 192). Bu şekilde örgüt daha basık bir hal alacak ve yönetim alanı genişleyecektir (Koçel, 2003: 431). Amaç örgütü eskisine göre daha yalın hale getirmektir (Genç, 2012: 192). Ara pozisyonların kaldırılması sonucunda yalınlaşan örgütte işler, işgörenler arasında yeniden dağıtılacak ve işgörenlerin iş yükü artacaktır (Koçel, 2003: 431). Kademe azaltma ile paralel bir konu örgütte unvanların kaldırılmasıdır. Bu duruma örnek olarak "finans müdürü" ile "insan kaynakları müdürü" unvanlarının birleştirilerek "kaynak kullanım sorumlusu" şeklinde bir unvanla tanımlanması verilebilir (Genç, 2012: 194). Örgütler açısından kademe azaltma bir avantaj olarak görülmektedir. Nedeni ise, komuta zincirine her bir ekleme kararların geç alınmasına neden olabilmektedir. Örgüt kademe azalttıkça kaybettiği zamanı azalttığını düşünebilir (Çelik, 2013: 434). İşgören açısından değerlendirildiğinde ise bu örgüt yapısında yalın örgütte görüldüğü gibi işgören için kariyer fırsatı olarak görülen, orta kademe yöneticilik pozisyonlarının kaldırılması söz konusu olabilmektedir. Bu pozisyonlarda çalışan işgörenlerin, iş tanımı belirlenen diğer işgöreneklere tekrardan yetki ve sorumluluk yüklenmesine neden olacaktır. Ayrıca kaldırılan ara pozisyonlarda görev yapan işgörenlerin yer değiştirmesi ya da işten çıkartılmaları ise olası bir durum olarak görülmektedir (Kanbur, 2008: 400). Bütün bunlar işgörenlerde düşük moral, motivasyon, tatmin gibi negatif duygular yaratabilmekte aynı zamanda işgörenin kendini örgütüne karşı bağlı hissetmemesine neden olabilmektedir. Bu kapsamda çok kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmekte ve bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H5: Kademe azaltma işgörenlerin duygusal bağlılıklarını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.6. Değişim Mühendisliği ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Değişim mühendisliği, iş süreçlerinin yeniden tanımlanması ve tasarlanmasıdır (Pira ve Kocabaş, 2003: 93). Örgütün rekabet gücünü artırmak, örgütün yaratıcılığını ortaya çıkartıp geliştirerek dinamik bir örgüt yapısı oluşturmak ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı amaçlamaktadır. Değişim mühendisliği, vizyon belirleme, teknik ve sosyal süreçleri tanımlama ile değişim ve dönüşüm aşamalarından oluşmaktadır (Çağlar, 2005: 94-98). Bu aşamaların örgütün organize edilmesindeki yöntemlerini, süreçte yer alan katılımcıların rollerini ve süreç basamaklarının yapısını ya da düzenini değiştirdiği söylenebilir (Pira ve Kocabaş, 2003: 99). Değişim esnasında sürekli olarak örgüte bilinmeyen yeni bilgi ve süreçler girdiğinden işgörende korku, güvensizlik, düşük bağlılık ve tatmin gibi algılar oluşabilir (Kozak ve Genç, 2014: 82-84). Çünkü her değişim süreci az çok belirsizliğe yol açmakta, kişilerin alıştıkları iş ilişkilerini değiştirip bozmakta, sahip oldukları bilgi ve becerileri yetersiz hale getirebilmekte ve bireylerin sahip oldukları imtiyaz ve hatta işlerini kaybetme tehlikesiyle yüz yüze getirmekte olduğu için az ya da çok daima bir dirençle karşılaşmaktadır (Şimşek, 2010: 425). Zira değişim mühendisliği süreci sonucunda da örgütte pek çok şey değişmekte daha önceden yapılanlar yerine yeni yöntem ve teknikler öğrenilmektedir. Bu da kendi durum ve konumlarını korumak isteyen işgörenlerin hatta yönetici düzeyinde çalışanları mutlu etmeyecektir (Yeşil ve Güven, 2013: 290). Sonuç olarak işgörende oluşan belirsizlik duygusu kendini örgütüne karşı bağlı hissetmemesine neden olabilmektedir. Aksu'nun (2010: 40) yaptığı çalışmada değişim mühendisliği uygulamalarında örgütlerin karşılaşabilecekleri durumları ve işgörenlerde uygulama sürecinde oluşabilecek güvensizlik, düşük bağlılık, stres, devamsızlık gibi konunun psikolojik boyutlarını kavramsal çerçevede ele aldığı görülmektedir. Bu konuda da çok kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmekte ve bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H6: Değişim mühendisliği işgörenlerin duygusal bağlılıklarını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.7. Reorganizasyon ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütler değişen çevresel koşullar tarafından etkilenen açık sistemlerdir. Bu sistemler değişen koşullar karşısında zamanla yetersizleşebileceği için örgütün içyapısında değişim, etkileşim ve yenilenmeyi gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik reorganizasyon ile açıklanabilir. Reorganizasyon, örgütün değişen koşullara uyum sağlaması için yönetim fonksiyonlarını yeniden ele alıp iyileştirme ve düzenleme sürecidir (Genç, 2012: 196). Fiziki koşulların yanı sıra işgören belli konularda yetersiz kaldığı ya da kalabileceği için de reorganizasyon önemli bir iyileştirme ve düzenleme sürecidir. Bu yaklaşımın en önemli amacı, örgütün rekabet gücünü artırarak, ayakta kalmasını ve değişime uyum sağlayabilmesi için yenileşmeyi mümkün kılarak örgütün sürekliliğini sağlamaktır (Tutar, 2013: 66). Diğer taraftan örgüt yöneticilerinin reorganizasyona gidip gitmeme konusunda verecekleri karar işletmeyi bazı problemlerle karşı karşıya getirebilmektedir. Örgütün reorganizasyona gitme kararı sonucu sık sık değişikliğe gitmesi, örgüt içindeki işgörenin işletmeye olan güvenini sarsıp olumsuz tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Özalp, vd., 1992: 155). Dolayısıyla iyi yönetilemeyen reorganizasyon süreci işgörenlerde düşük bağlılığa neden olabilecektir. Bu kapsamda çok kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmekte ve bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

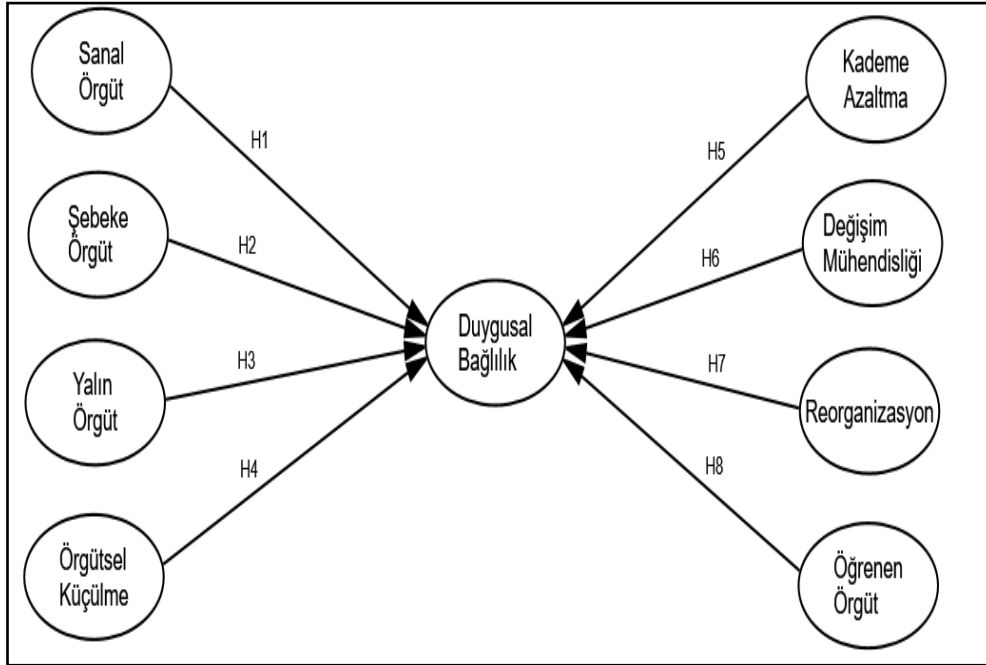
H7: Reorganizasyon işgörenlerin duygusal bağlılıklarını negatif yönde etkileyecektir.

1.3.8. Öğrenen Örgütler ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir (Çağlar, 2005: 130). Zira öğrenme bireyde başlayıp, bireylerin oluşturmuş olduğu grupta devam eden ve son olarak grupların oluşturduğu örgüt düzeyinde gerçekleşen aşamalardan oluşmaktadır (Basım ve Şeşen, 2008: 3). Öğrenen örgüt yapısı içerisinde işgören, eskiyen bilgilerini yenileyebilmekte, bilgi üretimine katkıda bulunabilmekte, kendi eksikliklerini bilmekte ve sistem içerisinde yerini gözden geçirebilmektedir (Çağlar, 2005: 131). Bu örgütlerde herkes ortak bir vizyonu paylaşmakta ve örgütün içsel çevresi içerisinde yer alan işlevleri, süreçleri, faaliyetleri ve dışsal çevresi ile yakından ilgilenmektedir. Öğrenen örgüt yapısının benimsendiği örgütlerde işgörenler ile yakından ilgilenilmektedir. İşgörenler eleştirilmeden ve cezalandırılmadan paylaşma, deneme, yanılma, yaratıcılık, iletişim gibi konularda kendilerini özgür hissedebilmektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 16-167). Bu durumda örgütsel öğrenme, işgörenlerin gelişimine katkıda bulunan pozitif sonuçları olan bir süreçtir denilebilir. Bu pozitif süreçte işgören de, gelişimine katkı sağlayan örgüte karşı duygusal bir bağlılık besleyebileceği söylenebilir. Naktiyok ve İşcan (2014: 31) 306 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme ile duygusal bağlılığın pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel öğrenmenin duygusal bağlılığın bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu kapsamda kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir (Tseng, 2010; Atak ve Erturgut, 2010; Balay, 2012; Naktiyok ve İşcan, 2014). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H8: Öğrenen örgüt yapısı işgörenlerin duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir.

Şekil 1. Duygusal Bağlılığın Çağdaş Örgüt Yapıları İçindeki Yerini Gösteren



Araştırma Modeli

Yukarıda açıklanmaya çalışılan kavramsal çalışma neticesinde ortaya çıkan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Sonuç olarak yönetim ve davranış bilimlerinde önemli bir

kavram olan örgütsel bağlılığın boyutu duygusal bağlılığın her daim önemli ve araştırmaların odak noktası olacağı gibi, bu eğilimde devam edeceği söylenebilir.

2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş yönetim yaklaşımları başlığı altında ifade edilmeye çalışılan kademe azaltma, örgütsel küçülme, yalın örgüt gibi kavramların birbirleri ile yakın ilişkisi olan kavramlar olduğu literatürde de sık sık ifade edilmektedir. Bu yaklaşımların temelinde değişim ve değişim yönetimi süreci yatmaktadır. Bu yaklaşımlar değişen çevrede örgütlere değişime ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlama konusunda hız ve esneklik gibi fırsatlar sağladığı gibi örgüt içinde bazı problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu kavramların örgüt tarafından benimsenmesi ve ortaya çıkacak sonuçları da birbirine benzer olabilmektedir. Özellikle yöneticilerin bu değişim sürecinde vizyonları doğrultusunda başarıyı elde etmeleri işgörenlerinin örgütüne olan duygusal bağlılığı oranında gerçekleşebileceği söylenebilir.

Örgütlerin köklü bir değişim sürecine gitmeden önce küçük çapta bir araştırma yaparak tümevarım yöntemini benimsemelerinin daha uygun olacağı söylenebilir. Bu şekilde köklü bir değişime gitmeden önce örgüt, hem işgörenin konuya olan bakış açısını görmüş hem de işgörenini konuya yönelik bilgilendirme ve eğitim sürecine tabi tutarak sağlıklı bir değişim süreci geçirebileceği düşünülebilir.

Çalışma, bir başka açıdan değerlendirildiğinde örgüt yapısı seçimi ya da örgüt yapısı değişimi işgörenlerin bağlılığını etkileyebilir. Örgüt yöneticileri örgüt yapısını seçerken ya da değiştirenken işletmenin sürdürülebilirliğini dikkate alarak hareket etmektedir. Bu durumda işgörenin bu süreçten nasıl etkilendiği dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak bir işletmenin sürdürülebilirliğinin yapılan her türlü değişiklik içerisinde işgörenle mümkün olacağı göz ardı edilmemelidir. Çalışma literatür açısından ele alındığında, literatürde bu değişkenleri bu şekilde ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakış açısının ileride yapılacak çalışmalara ve uygulayıcılara farklı bakış açısı katacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın yerli ve yabancı literatürde çok fazla çalışılmamış olması, değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin ortaya konulması ve bütüncül bir bakış açısı getirmesinden dolayı önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu kavramlar üzerinde bütüncül ya da ayrı bir şekilde teorik ve uygulamalı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Yine duygusal bağlılık dışında diğer bağlılık boyutları ile de çağdaş yönetim yaklaşımlarının çalışılması öneri mahiyetinde belirtilebilir.

Bu çalışmanın kısıdı, zaman ve mali imkânlar göz önünde bulundurularak uygulamanın gerçekleştirilememiş olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalar sanal örgüt, şebeke örgüt, yalın örgüt, örgütsel küçülme, kademe azaltma, değişim mühendisliği, reorganizasyon ve öğrenen örgüt yapılarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi ve bu yapılarla ilişkisi uygulamalı olarak incelenebilir. Bu bakış açısı kavramların birbirleri ile olan etkisi ve ilişkisine derinlemesine bir bakış açısı katacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. A. (2000), "Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15/2, 37-48.
- Allen, J. N. & Griffey, B. D. (2001). Employee Commitment To The Organization and Customer Reactions Mapping The Linkages. *Human Resource Management Review*. 11, 209-236.
- Allen, J. N. & Meyer, P. J. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashford, J. S., Lee, C. & Bobko, P. (1989), "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test", *Academy of Management Journal*, 32/4, 803-829.
- Aşan, Ö. ve Miski, A. E.(2006), *Örgütsel Davranış*, Edt. Halil Can, İstanbul: Arıkan Kitabevi.
- Atak, M. ve Erturgut, R. (2010), "An Empirical Analysis On The Relation Between Learning Organization And Organizational Commitment", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3472-3476
- Bakan, İ. ve Baydaş, A. (2013), *Yalın Organizasyonlar*, (Editör: İ. Bakan), İçinde: *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (ss. 443-488), İstanbul: Beta Basım,.
- Balay, R. (2012), "Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison Between Private and Public University", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12/4, 2474-2486.
- Baruch, Y. (1998), "The Rise and Fall of Organizational Commitment", *Human Systems Management*, 17/2, 135-143.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2008), *Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler*, (Editör: M. Ş. Şimşek ve A. Çelik) İçinde: *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Bateman, S. T. & Strasser, S. (1984), "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27/1, 95-112.
- Becker, H. (1960), "Notes on The Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66/1, 32-40.
- Cohen, A. & Kirchmeyer, C. (1995), "A Multidimensional Approach to the Relationship Between Organizational Commitment and Non - Work Participation", *Journal of Vocational Behavior*, 46/2, 189-202.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R. & Lowe, D. (2008), "Organization - Harm vs. Organization - Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of the Effects of Organizational Commitment", *Journal of Business Ethics*, 80, 225-235.
- Cummings, G. T. & Worley, G. C. (2014), *Organization Development & Change*, Stanford, USA: Cengage Learning, Tenth Edition.
- Çağlar, İ. (2005), *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi,

Çelik, C. (2013), Yalın Organizasyonlar, (Editör: İ. Bakan), İçinde: *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (ss. 417-441), İstanbul: Beta Basım.

Diefendorff, M. J., Brown, J. D., Kamin, M. A. & Lord, G. R. (2002), "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23/1, 93-108.

Eraslan, İ. H. ve Bulu, M. (2013), Şebeke Organizasyonlar, (Editör: İ. Bakan), İçinde: *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (ss. 489-507), İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations, On Power, Involvement and Their Correlates*, New York: The Free Press.

Genç, N. (2012), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Gümürlüoğlu, L. ve Zahide K. A. (2010), "Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri", *Türk Psikoloji Dergisi*, 25/66, 21-36.

Hackett, D. R., Bycio, P. & Hausdorf, A. P. (1994), "Further Assessment of Meyer Allen's (1991) Three – Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79/1, 15-24.

Hunt, D. S. & Morgan, M. R. (1994), "Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct", *Academy of Management Journal*, 37/6, 1568-1587.

Hunt, D. S., Wood, R. V. & Chonko, B. L. (1989), "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, 53, 79-90.

İslamoğlu, G. (2003), "Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri", *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 14/44, 43-55.

Jaros, J. S. (1997), "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three – Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 51/3, 319-337.

Kanbur, A. (2008), "Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/3, 387-404.

Kanter, M. R. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33/4, 499-517.

Karahan, A. (2008), "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/3, 231-246.

Kırel, Ç. (2007), "Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 93-110.

Kim, K. & Frazier, L. G. (1997). Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution. *Journal of Business Research*. 40, 139-154.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım, Dokuzuncu Baskı.

Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım, Ondördüncü Baskı.

- Kozak, A. M. ve Genç, V. (2014), "Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/2, 81-92.
- Malewicki, S. D. (2005), "Member Involvement in Entrepreneur Network Organizations: The Role Of Commitment And Trust", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10/2, 141-166.
- Marsh, M. R. & Mannari, H. (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22/1, 57-75.
- McMahon, B. (2007), *Organizational Commitment, Relationship Commitment And Their Association With Attachment Style And Locus Of Control*, In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Science in Psychology, Georgia Institute of Technology May.
- Meyer, P. J. ve Allen, J. N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1/1, 61- 89.
- Meyer, P. J., Allen, J. N., & Smith, A. C. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78/4, 538-551.
- Mowday, T. R., Steers, M. R. & Porter, W. L. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, T. R. (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8/4, 387-401.
- Mumcu, A.ve Alıcı, İ., (2016), "Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma", *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 25-52.
- Naktiyok, S. ve İşcan, F. Ö. (2014), "Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/7, 19-38.
- Nemli, E. Çalışkan (1998), Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 31/3, 75-86.
- Özalp, İ., Şakar N. ve Haşit, G. (1992), "Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X/1-2, 131-160.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", *Polis Bilimleri Dergisi*, 5/3-4, 23-37.
- Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015), "Duygusal Zeka İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7/1, 69-85.
- Özyer, K., Eryiğit, M. & Erbaharlı, A. (2013), "The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment: A Survey in Turkish Business Context", *IBEA International Conference on Business, Economics and Accounting*, 20-23 March 2013 (pp. 858-880), Bangkok-Thailand.
- Pira, A. ve Kocabaş, F. (2003), "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5/1, 87-102.

Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013), "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/3, 299-318.

Polatçı, S., Ardıç, K. ve Akkuş, H. (2010), "Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Etkisi", *Uluslararası 8. Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi*, 29-31 Ekim 2010 (ss. 359-368), İstanbul.

Penley, E. L. & Gould, S. (1988), "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Randall, M. D., Fedor, B. D. & Longenecker, O. C. (1990), "The Behavioral Expression of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 36/2, 210-224.

Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2013), *Organizational Behavior*, (Çeviren: İnci Erdem), Ankara: Nobel Kitabevi, Ondördüncü Baskı.

Saeed, R., Arshad, M., Fareed, Z., Shahzad, F. & Nawaz, R. L. (2013), "The Effect of Downsizing on Survived Employees' Performance: A Case of Pakistan", *Review of International Comparative 608 Management*, 14/2, 608-618.

Senge, M. P. (2007), *Beşinci Disiplin- The Fifth Discipline* (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Singh, B., Gupta, K. P. & Venugopal, S. (2008), "Organizational Commitment: Revisited" *Journal of the Indian Academy of Applied Psycholog*, 34/1, 57-68.

Steers, M. R. (1981), *Introduction to Organizational Behavior*, NewYork: HarperCollins Publishers.

Somers, J. M. (1995), "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Indirect Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.

Salancik, R. G. (1977), *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp.1-54). Chicago: St. Clair Press.

Şimşek, Ş. (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Tseng, C. (2010), *The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan*, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota By, Unpublished Degree Of Doctor.

Tutar, H. (2013), *Konu Anlatımlı İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Q'Reilly, A. C. ve Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71/3, 492-499.

Toglaw, S. D. (2006), *Organizational Commitment in A Virtual Work Environment*, *University of Technology*, Unpublished the Degree of Doctor of Philosophy, Sydney.

Toglaw, S. (2013), *Promoting Occupational Commitment in Virtual Work Environments: Comparison of Virtual and Traditional Workers on Their Level of Organizational and*

Occupational Commitments, *Proceedings of 22nd International Business Research Conference*, 9-10 September, Spain. (Erişim adresi: http://www.wbiworldconpro.com/uploads/spain-conference-2013/management/1378356627_436_Sam.pdf), (erişim tarihi: 14 Mayıs 2015).

Tokat, B. (1998), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:6.

Tokat, B. (2010), İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Bölümünün Yönetim ve Örgüt Yapısı, İçinde: İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Ekin Yayınevi, 376-394.

Yeşil, S. ve Güven, M. (2013), Değişim Mühendisliği (Reengineering), (Editör: İ. Bakan) İçinde: *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (ss. 271-295), İstanbul: Beta Basım.

Yıldız, G., Akbolat, M. ve Işık, O. (2013), "Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/6, 85-117.

Yılmazer, A. (2010), "Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/2, 236-250.

Wiener, Y. (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7/3, 418-428.