

Doç. Dr. Hasan Tutar

ÖZVERİ - ÇIKAR İKİLEMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK RETORİĞİ ÜZERİNE KURAMSAL BİR ANALİZ

Doç. Dr. Hasan TUTAR

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi
htutar@sakarya.edu.tr

ÖZET

Genel olarak kişinin çalıştığı örgütün yararına olacak tutum ve davranışları benimseme, onun geleceği ile kendi geleceği arasında özdeşlik kurma, örgütsel değerleri içselleştirme, amaçlarını benimseme, söz konusu amaçlar için fedakârlıkta bulunabilme ve örgüt üyesi olarak kalma arzusu şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı gösterdiği bir fedakârlık mı, yoksa kişinin, psikolojik ve maddi ihtiyaçlarını karşılayan örgüte karşı gösterdiği bir menfaat ilişkisi mi? Örgütsel bağlılık konusunda sorgulanması gereken asıl soru, örgüt lehine bu tavır alışların hangi temelde ele alınacağı, bağlılık, psikolojik sözleşme, örgütsel sadakat, bağlamsal performans, örgütsel özdeşim kurma gibi kavramların "etik temeli" nedir? Çalışma değerleri bakımından ne ifade eder? Örgütsel bağlılık gösterenlerin davranışlarının arkasındaki "temel güdü", "özveri" mi, yoksa "beklenti"lerinin karşılanmasına olan inançtan kaynaklanan bir "çıkar" ilişkisi mi? Kısaca örgütsel bağlılığın pratik "değeri" nedir? Bu çalışmada burada ifade edilen sorular güdüleme kuramları çerçevesinde analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: *Çalışma Değerleri, İşgören, Örgütsel bağlılık, Özveri, Yarar*

A THEORETICAL ANALYSIS OVER ORGANIZATIONAL DEPENDENCE RHETORIC IN SELF-DEVOTION - INTEREST DILEMMA

ABSTRACT

Is organizational dependence generally defined as adopting attitude and behaviors which are benefit for the organization in which person works, establishing identity between organization's future and his own future, internalization of organizational values, adopting his objectives, making self-sacrifice for the said objectives and desire of remaining organization member a self-devotion showed by worker for his organization or a interest relation worker shows to organization meeting his psychological and financial needs? The main question to be examined in organization dependence issue is that on which basis these attitudes in favor of organization are discussed, what is "ethic basis" of concepts such as dependence, psychological contract, organizational loyalty, contextual performance, establishing organizational identification? What does it express in terms of working values? Is "the basic motive" behind behaviors of ones showing organizational loyalty a "self-devotion" or "interest" relation emerged from faith for covering the "expectations"? In short, what is practical "value" of organization dependence? In this study, questions stated here will be analyzed within the framework of motivation theories.

Key Words: *Benefits, Employee, Organizational Commitment, Self-Sacrifice, Work Values*

1. GİRİŞ

Yönetim ve iktisat yazınında genellikle insan davranışlarının rasyonel olduğu, insanı belli bir davranışta bulunmaya iten temel güdünün “ihtiyaç”ları olduğu varsayımı üzerinde durulur. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda ise işgören davranışlarının, çaba-yarar eşitliğinde rasyonel tutum ve davranışlarla değil, özverici ve altruist eğilimlerin yönlendirdiği varsayımından hareket edildiği görülmektedir. Motivasyon ve iş tatmini konularında yapılan araştırmalarda kişinin yüksek iş tatmini bulması ve dolayısıyla işine ve örgütüne bağlılığı, maddi ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla açıklanırken, çalışanların örgütsel bağlılıklarının özveri temelinde açıklanmaya çalışılması sorgulanması gereken bir durumdur.

Alan yazını incelendiği zaman çalışanların örgütsel bağlılıkları genellikle ya demografik özellikleri çerçevesinde veya özveri temelinde ele alındığı görülmektedir. Oysa genel olarak kabul edildiği üzere, insan ihtiyacına yönelik bir varlıktır ve dolayısıyla örgütsel bağlılık, pekâlâ özveri - beklenti ikileminde ele alınabilir.

Çalışanların motivasyonlarında, işten ayrılma niyetlerinde, iş performansı ve başarılarında, kısaca örgütsel tutum ve davranışlarında iş doyumunu ve örgütsel bağlılık önemli bir yere sahiptir (Luthans, 1994: 114). İşgörenler iş tatmini buldukları yerde çalışmayı isterler; çünkü iş tatmini çalışanların emek verimlilikleriyle, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık hisleriyle, işlerine devam ve personel devir hızıyla doğrudan ilgilidir. Freeman'ın da belirttiği gibi çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında ücret, terfi, ödül gibi işlem adaletine ilişkin genel yararların (Freeman, 1978: 135) geldiği anlaşılmaktadır ki bu genel yararlar (ücret, terfi, ödül) bir fedakarlık, bağlılık veya adanmışlıkla değil, çıkar veya yararlarla ilgilidir.

İş doyumunu konusunda yapılan araştırmalardan iş doyumunun, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşim kurma, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık hisleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İş doyumunun düşüklüğünün işgören davranışları üzerindeki öncelikli etkilerinden biri, işten ayrılma niyetinin artmasıdır. İş doyumunun yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma, izin isteme, işe devamsızlık gibi davranışlara daha az rastlanıldığı anlaşılmaktadır (Shalley vd., 2000: 215). İş doyumunun yüksek olmasının ayrıca, örgütsel bağlılığın, örgütsel ilgililiğin, örgütsel sadakatin ve örgütsel özdeşim kurmanın artmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır (Hackett vd., 1994: 15). Peki iş doyumunu hangi faktörlere bağlıdır. Kişinin iş tatmini bulması bakımından işe ilişkin beş boyutun bulunduğunu ileri süren Luthans (1994: 114), söz konusu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

İşin kendisi: İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi,

Ücret: Göreceli ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olması,

Yükselme fırsatı: İşin açık uçlu olması, yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması,

Yönetim anlayışı: İşin çalışanın yaratıcılık yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verme, örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyi,

İş arkadaşları: Örgütsel iklim, yönetim yapısı, örgütsel yapı ve çalışanların birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durumu ile sosyal destek derecesi.

İş doyumunun doğal bir sonucu olarak görülen örgütsel bağlılık, örgüt lehine özveride bulunma, örgütsel amaçlar uğruna kendini adama ve örgütsel yarara katılmayı mı göstermektedir, yoksa bireyin çıkarlarını mı yansıtmaktadır? İş doyumunu sağlayan faktörler incelendiği zaman bu faktörlere karşı bireyin ilgisinin özveri veya fedakârlıkla değil, bireysel çıkarıyla açıklanabileceği sonucuna ulaşabiliriz. Zira iş ortamında rol beklentileri psikolojik sözleşmeler doğrultusunda değerlendirilir. Psikolojik sözleşmeler, çalışanlar ile işveren arasında yazılı olmayan anlaşmaları ifade etmektedir. Örgütsel psikolojik sözleşme veya anlaşma karşılıklı beklentileri oluşturur: yönetimin çalışandan ve çalışanın da yönetimden beklentileri vardır. Her görevle ilgili davranışsal beklentilerin tanımlanmasını etkiler. Yönetimin çalışanlara adil bir şekilde davranması, uygun çalışma koşulları sağlaması, görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi, çalışma performansına ilişkin geribildirim sağlanması işgörenin işi ve görevi ile ilgili beklentilerini oluştururken, çalışanların işe karşı olumlu bir tutum sergilemesi, talimatlara uy-ması ve kuruma sadakat göstermesi örgütün çalışandan beklentileri arasındadır (Robbins, 2012:282). Burada Robbins'in de ifade ettiği gibi, örgütsel bağlılık olgusu aslında Reuseou'nun "toplumsal sözleşme" sine benzer bir tarzda işgörenin ve örgütün birbirlerine karşılıklı bağlılıklarını veya yükümlülüklerini ifade etmektedir. Ancak özellikle ülkemizde örgütsel bağlılık retoriği çerçevesinde üretilen düşüncelerde bu olgu, örgütsel davranışın diğer kuram ve yaklaşımlarının aksine, işgörenin psikolojik bağlılığı, sadakati ve adanmışlığı çerçevesinde ve işgörenin özverisi temelinde incelenmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖZVERİ Mİ?

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Konu üzerinde çalışanların örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları bazı tanımlar şöyledir: Mowday (1982: 47) örgütsel bağlılığı, “örgüt ile işgörenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması” şeklinde tanımlamaktadır. Robbins (1998: 43) ise örgütsel bağlılığı, “işgörenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamaktadır. Wiener (1982: 7) örgütsel bağlılığı “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak değerlendirmektedir. Tanımların ortak noktası bağlılığın; “bireyin örgüt ile kimlik birliği kurması, yüksek sadakat hisleri içinde ve özveri temelinde örgütle psikolojik sözleşme içinde olmasıdır.

Üzerinde henüz bir uzlaşmanın olmadığı, içeriği aynı formülasyonu farklı örgütsel bağlılık olgusu, farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Örgütlerde bağlılık olarak nitelenen davranışlar “iyi asker davranışı” ya da “iyi asker sendromu”, “pro-sosyal örgütsel davranış” ve “örgütsel spontanelik”, örgütsel adanmışlık, örgütsel sadakat, örgütsel özdeşim kurma gibi isimlerle ifade edilmektedir. Bu tür davranışlar; Organ ve Ryan (1995: 775-802) tarafından “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” veya “İyi Asker Sendromu”, George (1991: 299-307) tarafından “İş Ortamındaki Olumlu Sosyal Davranışlar”, George ve Brief (1992: 310-329) tarafından “Örgütsel Doğaçlama”, Van Dyne vd. (1994: 765-802) tarafından “Ekstra-Rol Davranışları”, Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475-480) tarafından ise “Bağlamsal Performans” olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı aslında adları farklı, içeriği tutarsızlıklarla dolu bir yaklaşımdan başka bir anlama gelmemektedir.

Örgütsel bağlılık, örgüte değer katan örgütsel tutum ve davranışların genel adıdır (Marchiori ve Henkin, 2004: 353). Herhangi bir değere bağlılık, onu yürekte benimseme, onun yararına hareket etmeyi gerektirir. Örgütsel bağlılık da örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir. Çalışanlar örgütsel kurallara karşı iki tür davranış gösterirler; bunlardan biri “uyma veya itaat” davranışı diğeri, “bağlanma” davranışdır. Çalışanların örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri “uyma davranışı” iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmaları, “bağlanma davranışı”dır.

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütüyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılığın diğer bir ifadeyle bir işgörenin örgütsel bağlılık duyup duymadığının üç genel ölçütü bulunmaktadır. Reichers (1985: 465) bu ölçütleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- İşgörenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması,
- İşgörenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi,
- İşgörenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme”sidir.

Her şeyden önce örgütsel bağlılık nasıl gösterilir? Örgüte bağlılık gösterenler aslında neye bağlıdırlar? Önce bu soruların cevabının araştırılması gerekir. Örgütsel bağlılık olgusu araştırmacılar tarafından; *ahlaki bağlılık şeklinde tanımlandığı gibi, çıkara dayalı bağlılık veya yan bahis bağlılığı gibi tümüyle bireysel beklentiler açısından da ele alındığı görülmektedir.* Ancak literatürde en çok benimsenen bağlılık sınıflandırması Allen ve Meyer (1990: 1-18) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; “*duygusal bağlılık*”, “*devam bağlılığı*” ve “*normatif bağlılık*” şeklinde sınıflandırmışlar, O’Reilly ve Chatman gibi bazı araştırmacılar Meyer ve Allen sınıflandırmasına “*davranışsal bağlılığı*” da eklemişlerdir (Jaros, 1997: 319). Özellikle *çıkara dayalı bağlılığın ve yan bahis bağlılığının* özveri temeline ele alınan örgütsel bağlılıkla anlam yakınlığı yoktur. Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılık konusundaki literatürde bir anlayış birliğinin olmadığını göstermesi bakımından önemlidir.

Burada *devam bağlılığı*, zorunlu bir bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta işgören örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Örgütle aralarında yapmış oldukları çalışma koşullarına dayalı formel sözleşmenin gereği olarak gösterilen bağlılıktır. Devam bağlılığı içten gelen psikolojik bir bağlılık değil, dış faktörlere dayalı zorunlu bir bağlılıktır. Hatta bağlılıktan ziyade uyuma veya itaat kavramıyla ifade edilmesi kavramın içeriğini yansıtmaması bakımından daha anlamlıdır. Dış faktörlerden kaynaklanan devam bağlılığında kişi esasen örgütle özdeşim kurmuş değildir.

Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için, kendilerini örgüte bağlı hissedecekleri varsayımına dayalıdır. Normatif bağlılıkta çalışanlar örgüte bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu inanmışlardır (Dunham vd., 1994: 370). Ancak burada da çalışanın işe bağlı olması niçin “doğru”dur? Sorusuna vereceği cevap, örgütten sağladığı yararın karşılığını vermek etik ilkelerin bir sonucudur şeklinde olacaktır ki bu da bir özveriye veya adanmışlığı değil, ancak formel sözleşmenin, yani çalışma koşullarının gereğini yerine getirmek şeklinde bir sorumluluk algısı olarak açıklanabilir.

Davranışsal bağlılıkta işgören, kendi davranışlarıyla örgütün beklentileri arasında uyumun olmasına özen gösterir (Meyer ve Allen, 1997: 126). Burada işyerinin formel kurallarına, çalışma koşullarına, örgütsel normlara, örgüt kültürünün varsayımlarına ve artifaktlarına uymak akla gelmektedir ki bu

bağlılık da yine herhangi bir şekilde akla özveriyi ve adanmışlığı değil, dışsal faktörlerden kaynaklanan bir zorunluluk durumunu ifade etmektedir.

Diğer bir bağlılık türü ise bizim açımızdan önemli olan bağlılık tanımlarını daha iyi ifade ettiğini düşündüğümüz duygusal bağlılıktır. *Duygusal/tutumsal bağlılık*, örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli boyutu olup, Mowday, Steers ve Porter (1979: 224) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal değer ve normları kabullenme ve işe devamlılığı sürdürmeye içten bir istek duyma olarak görülmüştür. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütsel amaçlar doğrultusunda *aktif ve gönüllü* katılım gösterir ve bunun sürekli olmasını arzu eder.

Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara dış faktörlere dayalı olarak ortaya çıkan bir bağlılık değil, iç faktörler dayalı ve kendiliğinden oluşan bağlılıktır. Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık gösterirler (Huselid ve Day, 1991: 380). İşgören duygusal bağlılıkta örgütüyle özdeşleşmekte, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Peki bir işgören bunu niçin yapar? Yani hangi gerekçelerle örgütle özdeşim kurar, kendisi ile örgütü arasında içsel faktörlere dayalı olarak bağlılık duyar? Birey niçin örgütsel amaçlara gönüllü olarak bağlanır? Duygusal bağlılık, bağlamsal performans kavramıyla da ifade edilmektedir. Bağlamsal performansta duygusal bağlılıkta olduğu gibi gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarını içermektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525-531). Bağlamsal performans kişiler arası ve kişilerle örgüt arası güçlü bileşenlere sahipken, görev performansı daha nesnel, nicel ve bireyseldir. Bu yönüyle işgörenin yetenek, beceri, isteklilik gibi kişisel özellikleri bağlamsal performansta görev performansından daha fazla öne çıkmaktadır (Hurtz ve Donovan, 2000: 869-879). Bağlamsal performansının en ayırıcı yanı, işgörenlerin ekstra rol davranışları göstererek iyi niyet ve özveriyle tanımlanmış rol davranışlarının dışına çıkmalarıdır. Organ (1998) da örgütsel vatandaşlık davranışını bağlamsal performansla aynı anlamda kullanarak bağlamsal performansını “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik çevreyi geliştiren davranışlar” şeklinde tanımlamaktadır (Ehrhart, 2004: 61-94).

Bağlamsal performans konusunda önemli araştırmaları olan ve bunu ilk kez görev performansından ayıran Borman ve Motowidlo bağlamsal performansın unsurlarını; fazladan çaba gösterme, kişinin resmi görev tanımlarının dışına çıkarak gönüllü olarak örgüt lehine çaba gösterme, diğer çalışanlarla gönüllü işbirliği yapma, onlara yardım etme, örgütsel kurallara uyma, benimseme ve işe adanma, örgütsel amaçlara paralel davranma ve destekleme olarak belirlemektedir (Greenwood, 1999). Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525-531) ise bağlamsal *performansı işe adanma ve kişiler arası yardımlaşma* olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Tanımlardan, bağlamsal performans ile örgütsel bağlılığın genel

içeriği ve özellikle duygusal bağlılık arasında herhangi bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Burada bağlılık çerçevesinde sorgulanması gereken örgütsel bağlılığın kurallara uyma şeklinde mi, yoksa bağlanma şeklinde mi ortaya çıktığıdır. Bu soruyu iş doyumu faktörleri açısından değerlendirdiğimiz zaman örgütsel bağlılığın örgütsel kurallara ve amaçlara bireyin kendi yararı uğruna “uyma” davranışı gösterdiğini söyleyebiliriz.

İş doyumunu etkileyen faktörler olduğu gibi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; “kişiye ait faktörler” ve “örgüte ait faktörler”dir. Kişiye ait faktörler; yaş, cinsiyet, aile yapısı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, *beklentiler* gibi faktörlerdir. Örgüte ait faktörler ise; kurumsal ödüller, yönetim tarzı, örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel tasarım, işin türü, işin bulunduğu yer, liderlik tarzı, yönetim anlayışı, örgütsel rol çatışması ve rol belirsizliği, demokratik yönetim anlayışı, kurumsal güven, kurumsal adalet, *kariyer olanakları* gibi faktörlerdir. İster kişisel faktörler, ister örgütsel faktörler açısından ele alınsın, örgütsel bağlılığın, tarafların karşılıklı beklentisinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Kısaca örgütsel bağlılık birey ile örgütün karşılıklı çıkarları üzerine kurulu bir sözleşme olduğu anlaşılmaktadır. Aksine kavramın yönlendirdiği gibi bir özveri, fedakârlık, gönüllü beraberlik, adanmışlık gibi kavramlarla soyutlanan bir durum değildir.

3. GÜDÜLEME KURAMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇIKLANABİLİR Mİ?

Örgütsel bağlılığı, güdüler ve güdüleme kuramları açısından ele aldığımız zaman, Reichers’in (1985: 465) bağlılıktan bahsedilmesi için gerekli gördüğü koşullarla güdüleme teorileri açısından bir uyumsuzluğun olduğu anlaşılmaktadır. Reichers bağlılık koşullarını yeniden hatırlayacak olursak bunlar; işgörenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması, işgörenin “örgütün yararı için gönüllü çaba göstermesi” ve “işgörenin örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimsemesi”dir. Burada örgütün üyesi olmaya güçlü istek duyma, örgüt lehine gönüllü çaba gösterme ve örgütsel amaçları benimseme kapsam teorilerinden Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ne ölçüde uyumaktadır? Örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin bağlılık davranışları ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi kademesiyle açıklanabilir? Bağlılık kişinin fizyolojik mi, güvenlik mi, ait olma mı hangi ihtiyacını karşılamaktadır? Varsayalım ki ait olma ihtiyacını karşılıyor; ancak bu kez de bireyin gruba ait olma nedenleri arasında her zaman yararlı açıklanabilecek bir nedeni göz ardı etmemek gerekir. Burada sorulması gereken diğer bir soru da bağlılık gösterenler söz konusu bağlılıklarını Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin “ait olma ihtiyacı” ile açıklıyor iseler burada ücretten, ödülден ve çalışma koşulları gibi hijyen faktörlerinden söz etmek gerekir ki bunlar da yine özveri ile değil “yarar” kavramıyla açıklanabilir.

Bilindiği gibi güdüler genelde iki grupta ele alınabilir; birincil güdüler ve ikincil güdüler. *Birincil güdüler* organizmanın yaşamını sürdürmesini sağlamada düzenleyici bir etkiye sahiptir. Yeme, içme ve cinsellik

birincil güdülerdir. Bu güdüler sonradan öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli güdülerdir. *İkincil güdüler* ise sonradan öğrenilmiş güdülerdir ve insanlara özgüdür. O nedenle araştırma yapılması zordur. Bu güdüler çok çeşitlidir. Güç, başarı elde etme ve ait olma güdüleri en önemli ikincil güdülerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 103). Burada dikkat edilecek olursa, hem birincil güdüler, hem de ikincil güdüler bireyin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır ve bireyi güdüleyen faktörler onun tümüyle bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Burada ileri süreceğimiz temel soru şudur: Örgütsel bağlılık birincil bir güdü müdür, yoksa ikincil bir güdü müdür? Cevap kısa olacaktır: İkisi de değildir. Peki, örgütsel bağlılığı yönlendiren güdü nedir diye sorulduğunda, bunun cevabı da “bireyin beklentileridir” şeklinde olacaktır.

İnsan psikolojisinin önemli isimlerinden biri olan Adler’e göre, insanlar aşağılık duygularını telafi etmek üzere çaba gösterirler. Adler aşağılık duygusunu güç güdüsü ile beraber ele almaktadır. İnsanlar aşağılık duygularını bastırmak üzere güce başvururlar. Kısaca Adler’e göre kişinin davranışlarının arkasındaki temel güdü, güç ve başarı elde etmedir. Yani kendi bireysel çıkarı ve beklentilerine olan ilgisidir. Diğer bir motivasyon kuramı olan “başarı güdüsü”nü yaratan başarı ihtiyacı “üstün düzeyli performans gösterme ve rekabet durumlarında başarılı olma isteği”dir. Başarı ihtiyacı konusunda öncü kişi McClland’dır ve çok sayıdaki araştırmaları sonucunda başarı ihtiyacı yüksek kişilerin özelliklerini şöyle belirlemiştir: Orta derecede risklere girerler, anında geri besleme isterler, başarıma hisleri güçlüdür. İştten başka bir şeyle ilgilenmezler. Bir kez belli bir hedef seçtikten sonra, o işi başarı ile tamamlayana kadar başka hiçbir şeyle ilgilenmezler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 105). Başarı güdüsü yüksek insanların tutum ve davranışlarını örgütsel bağlılık açısından ele aldığımız zaman, başarı güdüsü yüksek insanların bir işi yarım bırakmama ve işe adanmışlık tutumları örgütteki resmi görevlerine veya formel görevlerine karşı bir bağlılık değil, ikincil güdülerden kaynaklanan ve bireyin kendi ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış bir bağlılık olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık olgusuna, bireyin örgüte karşı tutumunu belirlemede oldukça başarılı bir şekilde açıklayan Herzberg’in çift faktör kuramı açısından baktığımızda, bireyin örgüte bağlılığının bireysel yarar bakımından açıklandığını görmekteyiz. Herzberg, araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle, işte tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Herzberg bu iki grubu, iki faktör olarak ele almış, birinci grup faktörleri güdüleyiciler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörler olarak nitelendirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113). *Hijyen (koruma) faktörleri*: Örgüt politikası ve yönetimi, nezaret, çalışma koşulları, ücret, statü, iş arkadaşları ile ilişkiler; *güdüleyiciler (iş tatmini)*: Başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk, kariyer ve gelişme imkanları (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113). Görüldüğü gibi hijyen faktörleri daha çok bireyin işyerinde fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamasıyla ilgili faktörleri içerirken, güdüleyici faktörler onun psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan faktörlerdir. Görüldüğü üzere Herzberg’in çift faktör kuramı

bakımından insanların işyerinde fizyolojik ve psikolojik faktörleri dışta bırakarak özveri temelinde bir örgütsel bağlılık pek olanaklı gözükmemektedir.

İster bireyi nelerin güdülediğini açıklayan içerik kuramları, ister güdülenme sürecinin nasıl işlediğini inceleyen süreç kuramları açısından ele alalım, bireyin davranışlarının arkasındaki temel güdülerinin ihtiyaçları, beklentileri ve psikolojik ve fizyolojik tatmin faktörleri, kısaca yararı olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin konuyu Vroom'un beklentiler kuramı açısından ele aldığımız zaman bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından bireysel amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır ki Vroom'a göre de bireyin davranışlarının arkasında temel motivasyon beklentileri olduğu anlaşılmaktadır ki bu kavramın herhangi bir özgeci içeriği yoktur.

Bilindiği gibi beklenti kuramında temel değişkenler; çekim, beklenti ve sonuçlardır. Çekim bireyin belirli bir sonucu tercih etme gücünü gösterir. Bu da bireyin elde edeceği sonuca verdiği değerlerle (valens) ifade edilebilir. Çekim kelimesinin anlamını açıklamak üzere kullanılacak diğer kelimeler; değer, teşvik, tutum ve beklenen fayda olabilir. Bir bireyin belirli bir sonucu tercih etmesi için, o sonucun çekiciliğinin olumlu olması gerekir. Eğer birey ilgisizse, ödülün çekiciliği sıfır değer alır. Eğer birey o sonucu elde etmemeyi yeğliyorsa çekim olumsuzdur. Burada sonuçlar birinci ve ikinci düzey sonuçlar olarak iki açıdan değerlendirilmektedir. Birinci düzey sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkinci düzey sonuçlar ise bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır yani beklentilerinin karşılama düzeyidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 116).

Beklenti birincil düzey ve ikincil düzey sonuçlarla ilişkilendirir. Diğer bir anlatımla belirli bir davranışın belirli birinci ve ikinci düzey sonuçlara götürme olasılığının ne olduğuna dair bireyin algılamasıdır. *Beklenti* iki aşamada ele alınmaktadır. Birinci aşamada bireyin çabasının istediği düzeyde performansı göstermesi ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Birey çaba gösterdiği takdirde istenilen performansı gösterebileceğine ve kendi bireysel amaçlarına ulaşacağına ne kadar inanıyorsa o kadar çaba gösterecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113). Konuya Porter-lawler modeli açısından baktığımız zaman bilindiği gibi model, işletmelerde güdülenme konusunu performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığı açısından ele almaktadır. Ancak, Porter-lawler'a göre performans ve tatmin için içsel ve dışsal *ödüllerin* bulunması gerekir. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır.

Hem Adams'ın eşitlik kuramı hem de Porter-lawler modeli ödüllerin adil olarak algılanması kişinin performansı ve iş tatminiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu modeller bakımından örgütsel bağlılık davranışının ancak bir beklenti ve yarar açısından ele alınabileceğini göstermektedir. Zira Adams "eşitlik

teorisi”nde işgörenler çabaları sonucunda elde ettikleri “yararı” benzer çabayı gösteren diğer işgörenlerle karşılaştırarak, “eşitlik” ve “adalet” algılarına göre örgüte karşı tutum belirleme yoluna giderler. Ödül veya yarar, benzer işi yapanlara göre daha tatmin edici ise işgören iş tatmini duyar ve örgütünde kalır, aksi halde benzer işgörelere göre daha düşük bir ödül aldığına inanır ise bu durumda işten ayrılma niyeti güçlenerek işyerinden ayrılır veya düşük performansla çalışmaya devam eder. Kısaca “eşitlik teorisi”ne göre de kişi çalıştığı örgütte çaba-yarar dengesini kendi lehine yorumladığı ölçüde motivasyonu, tatmini ve dolayısıyla bağlılığı yükselir. Ters bir durumun, çalışanın iş tatminsizliğinin ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açacağı varsayılır ki bu kuram açısından da örgütsel bağlılığın bir fedakarlık, sadakat ve adanmışlıkla açıklanamayacağı anlaşılmaktadır.

3. SONUÇ

Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi altı faktöre bağlıdır. Bunlar genel olarak, kariyer gelişim olanaklarının bulunması, işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı uygun bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel desteğin bulunması ve son olarak özel hayata saygı gösterilmesi olarak belirtilebilir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme için sözü edilen faktörlerin eksikliği, psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olabilmekte ve bu faktörlerin olması oranında işgören fayda/yarar ikileminde kendi örgütsel tutumunu belirlemektedir.

Cappelli'nin de (2000: 11-24) ifade ettiği gibi bir işgören yetenek ve becerisini artırdığı zaman, yani güçlendiği zaman, bu gücünü gösterebileceği başka bir örgüte gitme konusunda kendinde daha güçlü bir arzu duyacaktır ki bu durum Maslow'un “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” tezine de uygun düşmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık konusu, çalışanların işyerinde kalmalarını aidiyet, sadakat, özveri gibi romantik gerekçelerin dışında daha rasyonel bir temelde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir bakıma tarafların belli bir amaç için karşılıklı özveride bulunmalarıdır; kısaca “karşılıklılık” esasına dayalıdır. Rousseau'nun “Toplum Sözleşmesi”nden esinlenerek ortaya konan örgütsel psikolojik sözleşmede “karşılıklılık” durumu her zaman vardır. Nitekim Rousseau'nun da belirttiği gibi, karşılıklılık ilkesi adalet için bile bir önkoşuldur (Rousseau, 1990: 48-49). Organ (Organ, 1988: 27) amirlerin hakkaniyetle hareket etmesinin çalışanların örgütsel yurttaşlık veya bağlılık davranışı göstermesini sağladığını, zira yönetenler ve astları arasında bir değiş tokuş veya karşılıklılık ilişkisi olduğunu öne sürmüştür. Organ'da Rousseau gibi adalet algısına vurgu yaparak, amirler astlarına hakkaniyetle davrandıklarında, sosyal alışveriş ilkesinin gereği olarak çalışanlar

buna olumlu karşılık vereceklerdir. Burada astların karşılık olarak yapabilecekleri tek şey örgütsel yurttaşlık davranışı olacaktır. Blau'nın geliştirdiği sosyal alışveriş kuramı, bireylerin karşısındaki kişinin veya kurumun değiş tokuş yükümlülüklerine göre bir adalet algısına sahip olacağı varsayımına dayanır. Taraflar yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getirmeleri durumunda aralarındaki güven tesis edilir aksi halde güven bunalımı sosyal değişim ilişkisine zarar verir varsayımına dayalıdır. Konovsky ve Pugh (1994) güvenin de ancak sosyal alışverişi ile açıklanabileceğini ve güven ile oluşan bu sosyal alışverişin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini belirtmişlerdir

Tarafların birbirlerine verdikleri sözlerin gereğini yerine getirmemeleri veya birbirlerinden olan beklentilerini karşılamamaları ve karşılıklılık ilkesine uygun olmayan davranışlar göstermeleri durumunda "psikolojik sözleşme ihlali" denilen yeni bir durum ortaya çıkar. Psikolojik sözleşme ihlalleri daha çok işgörenlerin örgütün işlemsel sözleşme veya işlem adaleti koşullarına uymadıkları gerekçesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi, eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında örgütün vaatlerine uymadığı durumda işgören sözleşmesini ihlal edebilmektedir.

KAYNAKÇA

ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63.

BAYSAL, A. C. ve TEKARSLAN, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.

CAPPELLI, P. (2000). "Managing Without Commitment", *Organizational Dynamics*, 28.

DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A. ve CASTANEDA, M. B. (1994). "Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, 79 (3).

EHRHART, M. G. (2004). "Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit-Level Organizational Leadership Behavior", *Personel Psychology*, 57 (1).

FREEMAN, R. (1978). "Job Satisfaction as an Economic Variable" *American Economic Review*, 68.

GEORGE, J. M. (1991). "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work," *Journal of Applied Psychology*, 76: 299-307.

GEORGE, J. M. ve BRIEF, A. P. (1992). "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112.

GREENWOOD, D. M. (1999). "Is Anybody Listening? Individual Differences in Reactions to Performance" Feedback, A Dissertation of Doctor, George Mason University.

HACKETT, R. D., BYCIO, P. ve HAUSDORF, P. A. (1994), "Further Assessments of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79 (15).

HURTZ, G. M. ve DONOVAN, J. J. (2000). "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 85 (6).

HUSELİD, M. A. ve DAY, N. E. (1991). "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76 (3).

JAROS, S. J. (1997). "An Assessment of Meyer&Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3).

KONOVSKY, M. A. ve PUGH, S. D. (1994). "Citizenship behavior and social Exchange". *Academy of Management Journal*, 37: 656-66.

LUTHANS, F. (1994). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York.

MARCHIORI, D. ve HENKIN, A. (2004). "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, 26, (4).

MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory Research and Application*. Sage Publications, London.

MOTOWIDLO, S. J. ve VAN SCOOTER, J. R. (1994), "Evidence That Task Performance Should be Distinguished From Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, 79.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. ve STEERS, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers*, Academic Press, New York.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. ve PORTER, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14.

Doç. Dr. Hasan Tutar

OBENG, K. ve UGBORO, I. (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of the Transportation Research Forum*, 57 (2).

ORGAN, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Boks., Lexington.

ORGAN, D. W. (1988). "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis," *Journal of Management*, 14.

ORGAN, D. W. ve RYAN, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 48.

REICHERS, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10 (3).

ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Nobel, Ankara.

ROUSSEAU, J. J. (1990). *Toplum Sözleşmesi* (Çev. Vedat Günyol) İstanbul.

SHALLEY, C., GILSON, L. ve BLUM, T. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, 43 (2).

VAN DYNE, L., GRAHAM J. G. ve DIENESCH, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37: 765–802.

VAN SCOTTER, J. R. ve MOTOWIDLO, S. J. (1996). "Evidence for Two Factors of Contextual Performance: Job Dedication and Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology*, 81.

WIENER, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review*.