

---

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ MUKAYESESİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Arş. Gör. Hasan GÜL  
Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu  
hasangul@hotmail.com

---

## ÖZET

*Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisidir. Çalışanların iş ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları son otuz yıl içerisinde pek çok araştırmacının konusu olmuştur. Özellikle araştırmacılar önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan tutum ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır.*

## ABSTRACT

*Commitment of employees can be an important instrument for improving the performance of organizations. Recent research in the organizational psychology and organizational behavior literature has identified the existence of organizational commitment. Employees' attitudes toward their work and their organization have been the subject of a great deal of research work over the past three decades. Specifically, researchers have attempted to determine those attitudes which are related to important organizational outcomes.*

## GİRİŞ

Örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği

bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. 2001 Şubatı'nda ülkemizde yaşanan ekonomik kriz büyüklü küçüklü pek çok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık faktörleri daha fazla önem kazanmaktadır.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir.

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde

farklılıklar içermektedir (Morrow ve McElroy, 1986: 139).

Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır (Leong vd., 1996: 1345-1361). Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis ve Newstrom, 1989: 179). Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn vd., 1994: 144). Bu tanımların dışında bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak (Seel ve A.Knight, 1987: 317).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

*Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990: 10). Örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantı yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir:*

• Kişinin kimliğini örgüte iliştiren , örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971: 143).

• Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olmam durumudur (Salancik, 1977: 1).

• Üyenin yada izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966: 489).

• Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir (Hall vd., 1970: 176).

• Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdül faktörlerin farklılaşan gereğini önerir (Brown, 1969: 347).

• Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner and Gechman, 1977: 48).

• Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd., 1975: 411-421).

• Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılmaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez (Farnham ve Pimlott, 1990: 85).

• En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris vd., 1993: 21-42).

• Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer vd., 1991: 532-549).

• Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438).

• Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill vd., 1996: 15).

• Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice, 1969: 475-479).

• Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86).

• Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Weiner, 1982: 418).

• Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984: 367; Biggart ve Hamilton, 1984: 540).

• Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılabildiği beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299).

- Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

Başka bir tanım ise Becker (1960) tarafından; “işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır. Becker’e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1999: 1-2). Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur.

Örgütsel bağlılık genellikle “*kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak*” tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Porter vd., 1974: 603-609; Mowday vd., 1979: 224-247; Nijhof vd., 1998: 243; Scott, 1993: 279-305; Allen ve Meyer, “Organizational Socialization Tactics...., 1990: 848):

- a. örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b. örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c. örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Modern öğrenen örgütlerdeki çalışanların çaba, motivasyon ve girişimciliklerini artırmaları beklenilmektedir. Bir örgütün başarısı sadece insan rekabetini nasıl sağladığına değil aynı zamanda bağlılığı nasıl sağladığına bağlıdır. Son 15-20 yıl içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun neticesinde büyük bir değişime uğramıştır.

Örgütlerdeki yeniden yapılanma yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir (Nijhof vd., 1998: 243). Yukarıda verilen çeşitli örgütsel bağlılık tanımlarına ilişkin bir özet tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları**

KAYNAK: A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment (Reichers, A.E.; 1985)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
<b>YATIRIMLAR</b>	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)’in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
<b>DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER</b>	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O’Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O’Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O’Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

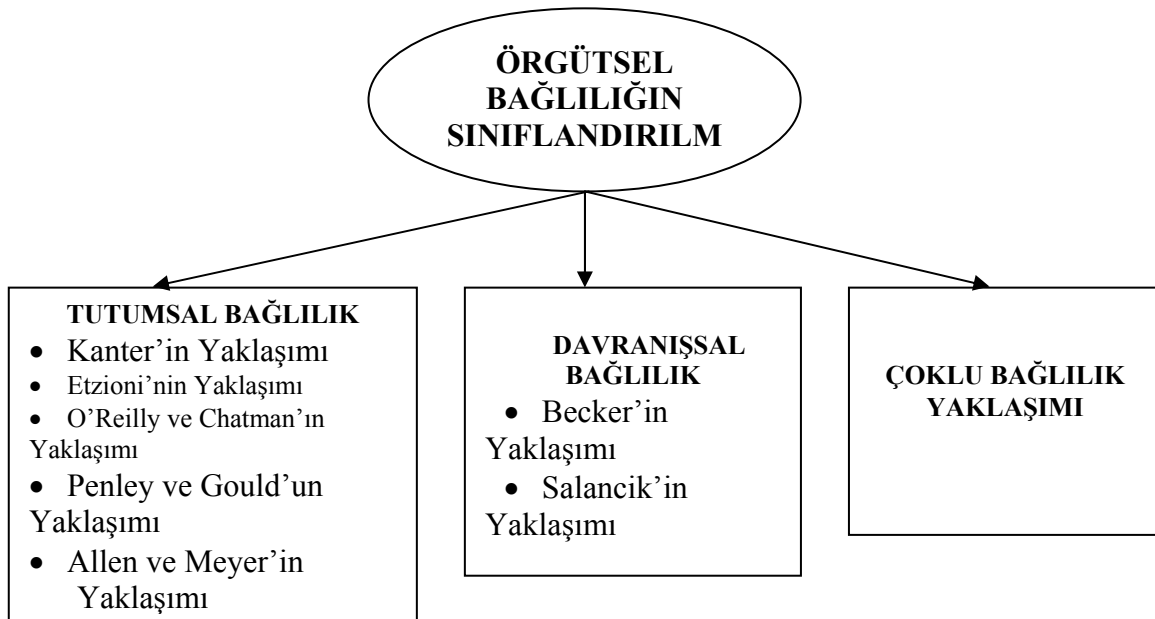
Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery ve Syme, 1996: 14). Örgütsel bağlılık; örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir (Beck ve Wilson, 1997: 175).

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

*Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorileri dört farklı grupta sınıflandırmıştır (Huang, 2000: 7-12). Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.*

*Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların*

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



*konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday vd., 1982: 24). Aşağıdaki bölümlerde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıklar yaklaşımları geniş olarak ele alınmaktadır.*

### Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık nedir, nasıl ortaya çıkmaktadır, izleyenleri ve örgüt yönetimini hangi yönde etkilemektedir ve bu bağlılık türünün sonuçları nelerdir sorularına cevap aramadan önce tutum kavramının ortaya konulması gerekmektedir. Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (Ceylan, 1998: 72).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay yada diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997: 151).

Diğer bir ifadeyle davranışsal öge, bir tutum nesnesine doğru bireyin sergilediği davranışsal temayüllerdir. Nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir. Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989: 214-228).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağı yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Porter vd., 1974: 603-609; Mottaz, 1989: 214-228). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılığın oluşumu şekil 2.'deki gibi açıklanabilir.

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi yada örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 8). Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979: 225).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd., 1974: 604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- (1) örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- (2) örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- (3) örgüt üyeliğini sürdürme arzusu. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

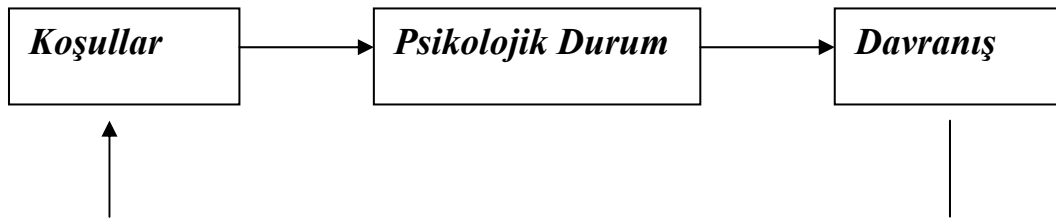
Örgütsel katılım ise, kişinin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımda bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir.

*Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Mowday vd., 1979: 226).*

Literatürde tutumsal bağlılığın daha çok ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen and Meyer, "The Measurement and...", 1990: 1-18). Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

## Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

KAYNAK: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991).



## Tutumusal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Pek çok araştırmacı tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir.

Tutumusal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997: 8; Sökmen, 2000: 34). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

### Kanter'in Yaklaşımı

Tutumusal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler.

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500).

*Devama yönelik bağlılık* (continuance commitment), kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır.

Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir.

Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (Kanter, 1968: 504). Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, *kenetlenme bağlılığı* (cohesion commitment), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır.

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü ise *kontrol bağlılığı*dır. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı (control commitment) adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu

normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Varoğlu, 1993: 7; Sökmen, 2000: 36; İlsev, 1997: 10-11).

### **Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Balay, 2000: 15-16):

- a) ahlaki açıdan yakınlaşma
- b) çıkara dayalı yakınlaşma
- c) yabancılaştırıcı yakınlaşmadır.

*Ahlaki açıdan yakınlaşma* veya diğer bir ifadeyle moral bağlılık (Balay, 2000: 16) örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4). Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277; Morrow, 1983: 491). Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978: 65-67).

*Çıkara dayalı yakınlaşma* veya hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini

karşılacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

*Yabancılaştırıcı yakınlaşma* ise bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

### **O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493; O'Reilly, 1995: 322; Newton ve Shore, 1992: 277; Becker vd., 1996: 465):

*a.Uyum:* Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.

*b.Özdeşleşme:* Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997: 12).

*c.İçselleştirme:* Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını

örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000: 18).

Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir.

## Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988: 45). Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45). Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır.

Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir (İlsev, 1997: 19). Etzioni Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık

türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel olarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

*Ahlaki bağlılık*, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

*Çıkarıcı bağlılık*, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

*Yabancılaştırıcı bağlılık* ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler.

Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 52).

Öte yandan Penley ve Gould (1988: 48-49), örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya



da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir (Gould ve Penley, 1984: 245).

Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Penley ve Gould, 1988: 49).

### ***Allen ve Meyer'in Yaklaşımı***

Tutumusal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer vd., "Commitment to Organization's and ....", 1993: 538-551).

Şekil 3'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990, pp.2-5; Meyer ve diğerleri., 2002, pp.21-24). Bunlar, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır (Meyer and et al., 1998, p.32; Shore and et al., 1995, pp.1593-1615; Wiener, 1982, p.421):

a. *Duygusal Bağlılık*: Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Cheng ve Stockdale, 2003: 465-489). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987: 638-642). Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar

birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Siyase, 1997: 149).

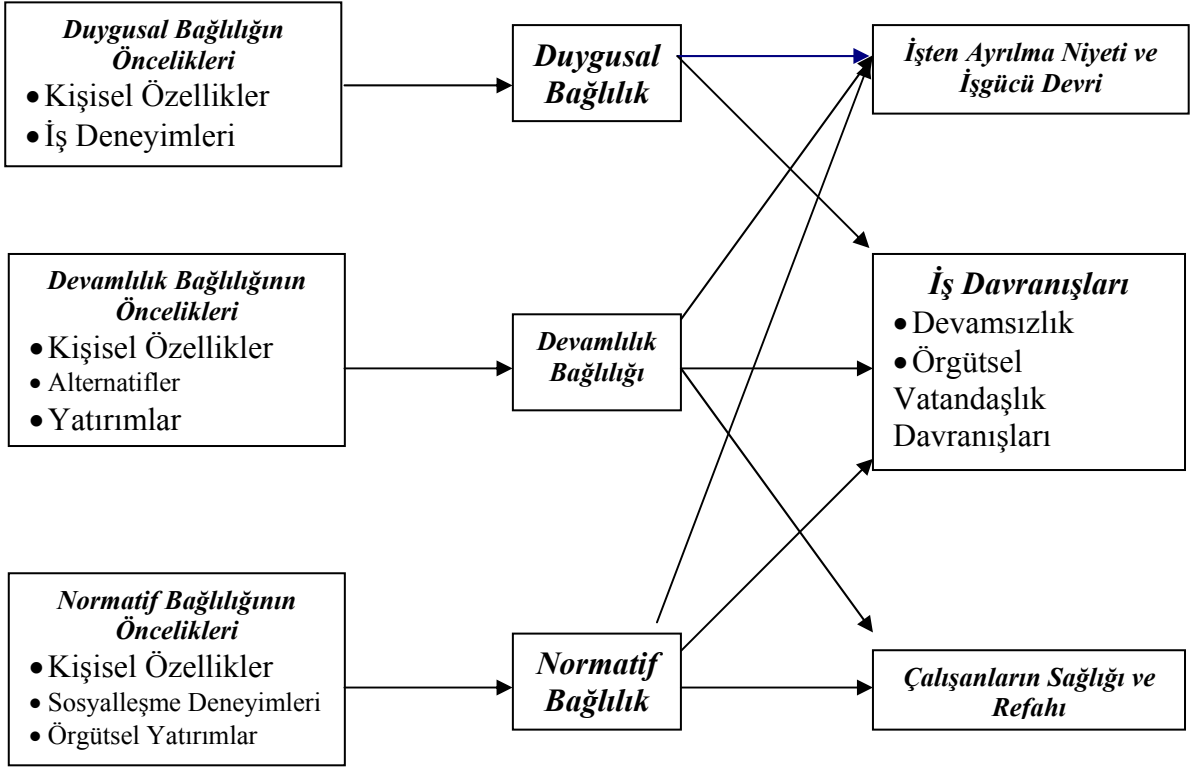
b. *Devamlılık Bağlılığı*: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Kavi, 1998: 8). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmamanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmamanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers ve Bimbaum, 2000: 353). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir.

Çünkü örgütten ayrılmamanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülme, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

c. *Normatif Bağlılık*: Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984: 372-378; Weiner ve Vardi, 1980: 81-96). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.

### Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

KAYNAK: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences (Meyer and et al., 2002).



Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Buraya kadar literatürde önemli bulunan tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar incelenilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımların farklı ve benzer yönlerinin bulunduğu göz önüne alınarak,

karşılaştırmalı analizlerinin yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### **Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi**

Yukarıda ele alınan tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulmasının daha sağlıklı bir karşılaştırma yapmak için faydalı olacağı kanaatindeyiz.

### **Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri**

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak veya benzer yönleri şunlardır (İlsev, 1997: 26-28; Sökmen, 2000: 44-46; Varoğlu, 1993: 8-9):

a. Bu Yaklaşımlar Duygusal Bir Nitelik İçerir: Duygusal bağlılığın hakim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden,

örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine ekstra çaba sarf edilmesine sebep olmaktadır.

b. Bu Yaklaşımlar Rasyonel Bir Nitelik İçerir: Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Diğer bir ifadeyle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir. Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişi, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar neticesinde bir takım kazançlar elde etmektedir. Şayet, örgütten ayrılırsa bu yatırımların boşa gideceğinden korkacaktır. Dolayısıyla örgütte kalmayı tercih edecek ve ayrılmayı istemeyecektir. Diğer taraftan zorunluluk hissini kaynağı alternatif eksikliği de olabilmektedir. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkanları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

c. Bu Yaklaşımlar Ahlaki Bir Nitelik İçerir: Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Yukarıda üç madde halinde özetlenen özelliklerden hareketle, tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür şeklinde tanımlamak mümkündür. Tutumsal bağlılıkla ilgili teorilerin benzer yönleri bulunduğu gibi birbirinden farklılık gösteren yönleri de bulunmaktadır.

## **Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri**

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların farklı yönlerinden birisi, örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili her yaklaşım

sahibi farklı bir ölçek ortaya koymuştur. Diğer taraftan, tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe geçmiştir. Örneğin, yabancılaştırıcı bağlılık, belli cezalara konu olma veya belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kıtlığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, aynı zamanda duygusal bir bağlanmayı da içermektedir (İlsev, 1997: 27).

Tutumsal bağlılık yaklaşımların farklı yönlerinden birisi de rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir. Uyuma dayalı bağlılık ile çıkarıcı bağlılık, katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Kişi bu ödülleri elde edemediği zaman örgütten ayrılmak istemektedir. Devama yönelik bağlılık ile devamlılık bağlılığında ise, örgütten ayrılmaya karar verildiği zaman katlanılması gereken maliyetlere dayanmaktadır (Sökmen, 2000: 45; Balay, 2000: 19).

Özetle, örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlılığı meydana gelmektedir (Sims, 1998: 388).

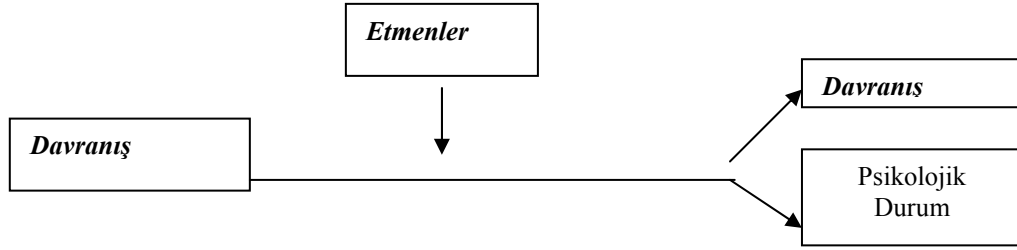
## ***Davranışsal Bağlılık***

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra bu

#### Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

KAYNAK: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991).



davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20). Davranışsal bağlılık süreci şekil 4.'deki gibi özetlenebilir.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınacaktır.

#### **Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32). Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gökmen, 1996: 1-2; Porter vd., 1974: 603-609; Becker, 1960: 32-42).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960: 33).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse

girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (İlsev, 1997: 31-34). Bunlar:

a. Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

b. Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylıktan belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylıktan kesilen miktarın büyük bir

tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c. Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

d. Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers, 1993: 185-192; Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194; Meyer ve Allen, "Testing The Side-Bet Theory....", 1990: 372-378). Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671-184).

### ***Salancik'in Yaklaşımı***

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu

gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: 20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.

### ***Çoklu Bağlılık Yaklaşımı***

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986: 508-514).

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985: 465). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985: 469-470). Oysa ki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467). Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere,

meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26).

## **ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ YAKLAŞIMLARIN MUKAYESESİ VE DEĞERLENDİRMESİ**

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Zira tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidirler. Her davranışın arkasında, kişiyi o davranışı sergilemeye iten bir tutum saklıdır. Benzer bir şekilde tutum, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu iki yaklaşım türü teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi içiçe girmiş kavramlardır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır. Dikkat çeken bir başka farklılık ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olmasıdır. Ayrıca tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre daha fazla duygusal bir boyut içermektedir.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993: 18). Her iki örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında duygusal, devamlılık ve normatif unsurlar içeren bağlılık boyutları ön plana çıkmaktadır. Tutumsal

bağlılık yaklaşımının en önemli teorisyenleri olan Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould ve Allen-Meyer'in çalışmalarında bağlılığın bu üç boyutu farklı isimlerle ele alınmaktadır. Örgütsel hedef ve değerlerin benimsenilmesi, örgüt yararına gönüllü çaba sarfedilmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden duygusal bağlılık; Kanter tarafından kenetlenme bağlılığı, Etzioni tarafından ahlaki açıdan yakınlaşma, O'Reilly ve Chatman tarafından bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutu, Penley ve Gould tarafından ise ahlaki bağlılık şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Örgüte yapılan yatırımları, alternatif azlığını ve ayrılanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini ele alan alış-veriş (ödül-maliyet) temelli devamlılık bağlılığı ise, Kanter tarafından devamla yönelik bağlılık, Etzioni tarafından çıkara dayalı yakınlaşma ve/veya hesapçı bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından uyum boyutu, Penley ve Gould tarafından ise çıkarıcı bağlılık kavramlarıyla ele alınmışlardır. Benzer bir şekilde kişinin örgütüne bağlılık göstermesinin ahlaki bir davranış olarak algılanması görüşüne dayanan normatif bağlılığı da söz konusu araştırmacılar tarafından farklı isimlerle değerlendirilmiştir.

Tutumusal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktayken, davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili süreçte dayanmaktadır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı alış-veriş ilişkisine, diğer bir ifadeyle çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımının sadece davranışlara odaklanıp, çalışanların tutum, değer, hedef, misyon ve vizyonlarını göz ardı etmesi bu yaklaşımların eksik yönlerini oluşturmaktadır. Oysa bilinmektedir ki çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinde onların örgütleriyle özdeşleşebilmeleri, örgütsel hedefleri içselleştirebilmeleri ve "benim örgütüm" felsefesine sahip olabilmeleri de oldukça önemlidir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, adından da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sağlanılmasında içsel ve dışsal pek çok faktörün etkili olduğu görüşüne dayanmaktadır.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

*Bu makale, örgütsel bağlılık yaklaşımları konusunda bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar hakkında genel bir değerlendirme ve mukayese yapmayı amaçlamıştır. Üçüncü Dalga Toplumu, Enformasyon Toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır.*

*İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa olan ihtiyacı artırmaktadır.*

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisinin çalışanların iş ve işyerlerinden memnun olmamaları olduğu düşünüldüğünde, bu problemin giderilmesi örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar asli bir fonksiyon niteliğine dönüşmektedir. Bu fonksiyonun gerçekleştirilmesinde çalışanın örgütünün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütü lehine ekstra çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin sürmesini istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemten kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bu gün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır.

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Örgüt yönetimleri liderler örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini unutmamalıdır.

Tutumusal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlar da ya tutum ya da davranış faktörü ön plana çıkmaktadır. Örneğin; bir kişinin normatif beklentileri aşan davranışlarından bahsedildiğinde aslında bağlılığın dışı vurumundan yani davranışlardan söz edilmektedir. Buna karşın, kişinin kimliğinin örgüte iliştilmesinden bahsedildiğinde ise, tutumlar ön plana çıkmaktadır. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, karma nitelikli olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların

ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır.

## KAYNAKÇA

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990): "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, ss.847-858.

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990): "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, ss.1-18.

BALAY, R. (2000): *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

BECK, K. ve WILSON, C. (1997): "Police Officers' Views On Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers", *Policing: An International Journal Of Police Strategy and Management*, Cilt 20, Sayı 1, ss.175-195.

BECKER, H.S. (1960): "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Cilt 66, ss.32-42.

BIGGART, N.W. ve HAMILTON, G.G. (1984): "The Power of Obedience", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 29, ss.540-549.

BROWN, M.E. (1969): "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 14, ss.346-355.

CAN, H. (1997): *Organizasyon ve Yönetim*, 4.Basım, Ankara:Siyasal Kitabevi, s.51.

CEYLAN, A. (1998): *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın Sayı 2, s.72, Gebze.

CHEN, Z.X. ve FRANCESCO, A.M. (2003), "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 62, Issue: 3, 490-516.

CHENG, Y. ve STOCKDALE, M.S. (2003), "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 62, Issue: 3, 465-489.

DAVIS, K. ve NEWSTROM, J.W. (1989): "Human Behavior at Work, Organizational Behavior", Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.

DICK G. ve METCALFE, B. (2001): "Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff", *The International Journal Of Public Sector Management*, Cilt 14, Sayı 2, ss.111-128.

DUBIN, R., CHAMPOUX, J.E. ve PORTER, L.W. (1975): "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 20, ss.411-421.

FARNHAM, D. ve PIMLOTT, J. (1990), *Understanding Industrial Relations*, Cassell, London.

FUKAMI, C.V. ve LARSON, E.W. (1984): "Commitment to Company and Union; Parallel Models", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, Sayı 3, ss.367-371.

GOULD, S. ve PENLEY, L.E. (1984): "Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 34, ss.244-265.

GÖKMEN, S. (1996): *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GRUSKY, O. (1996): "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 10, ss.488-503.

HALL, D.T., SCHNEIDER, B. ve NYGREN, H. T. (1970): "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 15, ss.176-190.

HESHIZER, B.P., MARTIN, H.J. ve WIENER, Y. (1991): "Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation", *Journal of Applied Behavioral science*, Cilt 27, Sayı 4, ss.532-549.



- HREBINIAK, L.G. and ALUTTO, J.A. (1972): "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, ss.555-572.
- HUANG, L.H., "The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment At CPA Firms", DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698, <<<http://www.lib.umi.com>>>, 2000, Erişim Tarihi: 13.12.2001.
- İLSEV, A. (1997): *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KANTER, R.M. (1968): "Commitment and Social Organizations", *American Sociological Review*, ss.449-517.
- KAVİ, A. (1998): *Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict*, ODTÜ, Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- LAMSA, A.M. ve SAVOLANIEN, T. (2000): "The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change", *Leadership & Organization Development Journal* Cilt 21, Sayı 6, ss.297-306.
- LEONG, C.S., FURNHAM, A. ve COOPER, C.L. (1996): "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, Cilt 49, Sayı 10, ss.1345-1361.
- MATHIEU, J.E. ve ZAJAC, D.M. (1990): "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Cilt 108, Sayı 2, ss.171-194.
- MAYER, R.C. ve SCHOORMAN, F.D. (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Cilt 35, Sayı 3, ss.671-684.
- McDONALD, D.J. ve MAKIN, P.J. (2000): "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 21, Sayı 2, ss.84-91.
- McGEE, G.W. ve FORD, R.C. (1987): "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 72, ss.638-642.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1984): "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, ss.372-378.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1991): "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Cilt 1, ss.61-89.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. ve SMITH, C.A. (1993): "Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 78, Sayı 4, ss.538-551.
- MEYER, J.P., IRWING, P.G. ve ALLEN, N.J. (1998): "Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 19, ss.29-52.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 61, ss.20-52.
- MORRIS, T., LYDKA, H. ve O'CREAVY, F. (1993): "Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies", *Human Resource Management Journal*, Cilt 3, Sayı 3, ss.21-42.
- MORROW, P.C. (1983): "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Cilt 8, ss.486-500.
- MORROW, P.C. ve McELROY, J.C. (1986): "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Vocational Behaviors*, Cilt 7, ss.139-145.
- MOTTAZ, C.J. (1989): "An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 28, Sayı 3, ss.214-228.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. ve PORTER, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 14, ss.224-247.

- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. ve STEERS, R.M. (1982): "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- NEWTON, L.A. ve SHORE, L.M. (1992), "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", *Academy of Management Review*, Cilt 17, Sayı 2, ss.275-298.
- NIJHOF, W.J., DE JONG, M.J. ve BEUKHOF, G. (1998): "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 22, Sayı 6, ss.243-248.
- NORTHCRAFT, G.B. ve NEALE, M.A. (1990): *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: USA.
- OLIVER, N. (1990): "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, ss.19-31.
- O'REILLY, C. (1995): "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Ed., B.M. Staw (Ed), New Jersey: Prentice Hall.
- O'REILLY, C. ve CALDWELL, D.F. (1981): "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 26, ss.597-616.
- O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3, ss.492-499.
- PENLEY, L.E. ve GOULD, S. (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, ss.43-59.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. ve BOULIAN, P.V. (1974): "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 59, Sayı 5, ss.603-609.
- REICHERS, A.E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- REICHERS, A.E. (1986): "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, No.3, ss.508-514.
- RIETZER, G. ve TRICE, H.M. (1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", *Social Forces*, Cilt 47, ss.475-479.
- RUSBULT, C.A. ve FARREL, D. (1983): "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 68, Sayı 3, ss.429-438.
- SALANCIK, G.R. (1977): *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief*, New Directions in Organization Behavior, der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illinois.St. Clair Press.
- SAVERY, L.K. ve SYME, P.D. (1996): "Organizational Commitment And Hospital Pharmacists", *Journal Of Management Development*, Cilt 15, Sayı 1, ss.14-22.
- SCHEIN, H.E. (1978), *Örgüt Psikolojisi*, Çev: M. Tosun, TODAİE Yayınları, Sayı 173, ss.65-67.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. ve OSBORN, R.N. (1994): *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- SCHWENK, C.R. (1986), "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 2, ss.298-310.
- SCOTT, D.C. (1993), "Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach", *The Prison Journal*, Cilt 74, Sayı 3, ss.279-305.
- SEEL, F.E. ve KNIGHT, P.A. (1987): *Industrial-Organizational Psychology, Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- SHELDON, M.E. (1971): "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16, ss.143-150.
- SHORE, L.M., BARKSDALE, K. ve SHORE, T.H. (1995): "Managerial Perceptions of Employee

Commitment to the Organization”, Academy of Management Journal, Cilt 38, Sayı 6, ss.1593-1615.

SIEGEL, P.H. ve SIYASE, S. (1997): “An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants”, Leadership & Organization Development Journal, Cilt 18, Sayı 3, ss.149-165.

SIMS, R.L. (1998): “When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations: A Test Of Managers’ Attitudes”, Leadership & Organization Development Journal, Cilt 19, Sayı 7, ss.386-391.

SOMERS, M.J. (1993): “A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt 66, ss.185-192.

SOMERS, M., ve BIRNBAUM, D. (2000): “Exploring The Relationship Between *Commitment* Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, Employees-Attitudes”, Public Personnel Management, Fall2000, Cilt 29 Issue:3, ss.353-365.

SÖKMEN, A. (2000): Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İlgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

THORNHILL, A., LEWIS, P., ve SAUNDERS, Mark N.K. (1996): “The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education”, Quality Assurance in Education, Cilt 4, Sayı 1, ss.12-20.

WEINER, Y. ve VARDI, Y. (1980): “Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach”, Organizational Behavior and Human Performance, Cilt 26, ss.81-96.

WEINER, Y. ve GECHMAN, A.S. (1977): “Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement”, Journal of Vocational Behavior, Cilt 10, ss.44-53.

WEINER, Y. (1982): “Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, Cilt 7, Sayı 3, ss.418-428.

VAROĞLU, D. (1993): Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

