

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Selen DOĞAN*
Selçuk KILIÇ**

ÖZ

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanan personel güçlendirme sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemini vurgulamaktır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın unsurları, sınıflandırmaları, sonuçları ve personel güçlendirme ile ilişkisi ele alınmaktadır.

Anahtar Kavramlar: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, İçsel Bağlılık, Dışsal Bağlılık.

THE SITUATION AND IMPORTANCE OF EMPOWERMENT IN OBTAINING ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

Organizational commitment reflects strength of the bond which employees perceive to their organizations. Employee empowerment is described the increasing authority of employees to make decisions and process of enhancing employees in organizations by means of solidarity, sharing, coaching, training and teamwork. Performing the process of empowerment efficiently is supposed to organizational commitment of employees. This study discusses concept, components, classifications and consequences of organizational commitment, and also emphasizes the situation and importance of empowerment for obtaining organizational commitment of employees.

Keywords: Employee Empowerment, Organizational Commitment, Internal Commitment, External Commitment.

GİRİŞ

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle işgörenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip işgörenleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, işgörenleri örgüte bağlama başarısızlığıdır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen, henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konusunda literatürdeki çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu konuda yapılan çalışmalarda öne çıkan temel görüşe göre, personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması bir zorunluluktur.

Personel güçlendirme kavramı olarak, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırması, faktörleri ve sonuçları ile personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel ola-

* Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Arş. Gör., Aksaray Üniversitesi, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Ocak 2007, kabul tarihi: Ocak 2008

rak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çöl, 2004).

Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983:491). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, işgörenlerin verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar (Eisenberg vd., 1983:181):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme ve
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duymadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini belirlemek üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından 1979 yılında geliştirilen, yedi basamaklı Likert ölçeğiyle hazırlanan ve 15 sorudan oluşan ölçek, örgütsel bağlılığı ölçmede yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmuştur. İşgörenlerin örgüte ait olma ve katılım konusundaki tutumlarını ölçen bu ölçek, bağlılık kavramının davranışsal boyutundan çok tutumsal bileşenini ortaya koymayı hedeflemektedir (Yalçın ve İplik, 2005:397).

Daha sonra konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Bu doğrultuda, Allen ve Meyer (1990a:3) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel bağlılığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçek, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayrımın yapılmasını sağlamakta, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusunda belirleyici çeşitli alt değişkenleri kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). Meyer ve Allen, örgüte bağlılık alanlarında duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir.

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDAKİ TEORİLER

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006:59).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003:77). Bağlılık konusundaki bu ayrımı ilk kez ortaya koyan Mowday'ın sınıflandırması ve diğer sınıflandırmalar aşağıda incelenecektir.

A. MOWDAY'IN SINIFLANDIRMASI

Yapılan sınıflandırma ile tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık tanımı öne sürülmüştür. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır.

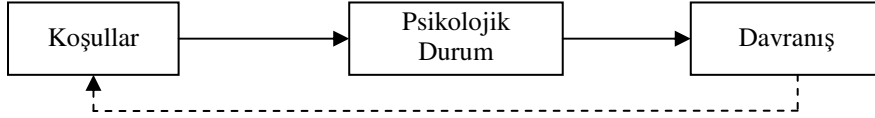
1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.

Şekil 1'de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 1'deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler,

bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgütte bağlılık duymaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. ALLEN (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *HRM Review*, 1(1), s.63.

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

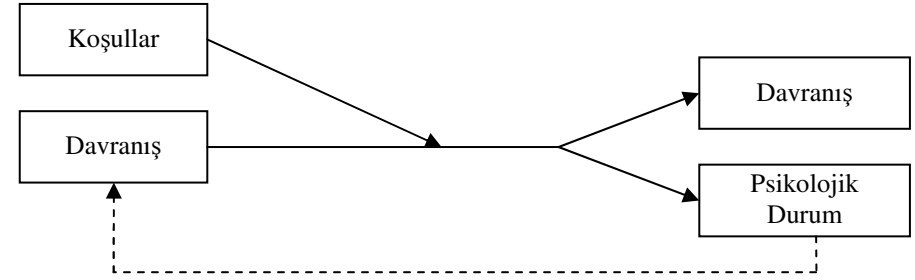
Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2006:129).

2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003:77).

Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: J.P. Meyer ve N.J. ALLEN (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *HRM Review*, 1(1), s.63.

Şekil 2'de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

B. ETZIONI'NİN SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000:19-20; Bayram, 2006:129-130). Bunlar;

Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı bağlılık: Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, ör-

gütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2006:130).

C. O'REILLY VE CHATMAN'IN SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:22-23):

Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

D. KATZ VE KAHN'IN SINIFLANDIRMASI

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000:23).

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, işgörenlerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006:131).

E. WIENER'IN SINIFLANDIRMASI

Wiener'in sınıflandırma ile, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000:20).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar denge veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000:20).

F. ALLEN VE MEYER'IN SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a:4; Meyer ve Allen, 1991:67). Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1. Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000:73).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67).

Örgütte özdeşleşme, örgüt ile işgörenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyumlanması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, işgörenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında 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 (Yalçın ve İplik, 2005:397-398).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a:17-18):

- **İşin cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenilirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri besleme:** İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörlerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin işgörenlerin bağlılığının sağlanmasında anahar rol oynadığı söylenebilecektir. Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile şekillenecektir.

2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991:67). Buna göre devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005:398).

Diğer bir ifadeyle, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, işgören örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000:22). Kısaca, devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.

Devam bağlılığı (hesapçı bağlılık), işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (ya da işgören beklentisi) ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi (iddiası),

işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı işgörenin örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan işgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artıran bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a:4).

İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990a:18):

- **Yetenekler:** İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- **Bireysel Yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- **Seçenekler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Görüleceği üzere, devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile işgörenin algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır.

3. Normatif Bağlılık

Normatif (kuralcı) bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000:22).

Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990a:4).

Normatif bağlılık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991:72).

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Kısaca, normatif bağlılıkta işgören, örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

G. ARGYRIS'İN SINIFLANDIRMASI

Argyris, bağlılık kavramını ve örgütsel bağlılığı diğer yaklaşımlara göre farklı bir açıdan ele almaktadır. Argyris (1998:99)'e göre bağlılık, insan ilişkileri ile ilgili basit bir kavram olmaktan öte; ekonomi, strateji, finansal yönetim, enformasyon teknolojisi ve diğer uygulamalar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Bağlılık bireysel enerjinin ortaya çıkardığı ve insan beyninin harekete geçirdiği bir olgudur. Bağlılık olmaksızın, yeni girişim veya düşünceler uygulamaya geçirilemeyecektir. İşgörenlerin içsel ve dışsal olmak üzere iki türlü bağlılıkları söz konusudur. Tablo 1'de içsel ve dışsal bağlılık arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 1: Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklılıklar

Dışsal Bağlılık	İçsel Bağlılık
Görevler başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri işgörenlerin kendileri belirler.
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış tarzları başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları işgörenlerin kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	İşgöreni zorlayıcı, mücadelecı ve meydan okuyucu performans hedeflerini yönetim ve işgören ortaklaşa olarak belirler.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedeflerin önemi işgörenler tarafından belirlenir.

Kaynak: Chris Argyris; (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes", **Harvard Business Review**, May-June, s.100; Selen Doğan (2006), **Personel Güçlendirme**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s.72.

Dışsal bağlılık, örgütün işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, işgörenlerin dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü işgörene bırakılan sadece kendilerinden bekleneni gerçekleştirmeleridir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmektedir. Performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de başkaları, yani yönetim tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır (Argyris, 1998:99-100; Doğan, 2006:70).

İçsel bağlılık, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, işgörenlerin kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. İşgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2006:70).

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDAKİ TEORİLERİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalar ve teoriler öne sürülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık konusunda Mowday, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Katz ve Kahn, Wiener, Allen ve Meyer ile Argyris'in görüşlerine yer verilmiştir. Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler sınıflandırma açısından farklılıklar göstermekte, ancak özde birbirleriyle benzeşmektedirler.

Örgütsel bağlılık konusunu, duygusal (tutumusal) ve davranışsal olarak iki kategoride değerlendiren Mowday ile Allen ve Meyer'in çalışmaları birbirleriyle

örtüşmektedir. Mowday'ın çalışmalarından yola çıkan Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık konusunu daha derinleştirerek, Mowday'ın davranışsal bağlılık sınıflandırmasını iki ayrı kategoriye ayırmışlardır. Diğer bir ifadeyle, Allen ve Meyer, Mowday'ın davranışsal bağlılık sınıflandırmasını devam ve normatif bağlılık olarak iki grupta incelemiştir.

Mowday ile Allen ve Meyer'e benzer şekilde, O'Relly ve Chatman ile Allen ve Meyer'in çalışmaları da benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmaktadır. Uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in devam bağlılığı sınıflandırmasına benzerlik göstermekte; özdeşleşme bağlılığı, Allen ve Meyer'in normatif bağlılık sınıflandırmasına benzemektedir; içselleştirme bağlılığı ise, duygusal bağlılık ile özdeşleşmektedir.

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, işgören ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü **isteğe**, ikincisinde **ihtiyaca** ve üçüncüsünde ise **yükümlülüğe** dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:83). İşgörenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, işgörenin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Balay, 2000:72).

Bu üç tür bağlılık, aslında örgütsel bağlılığın türleri değil, farklı öğeleridir. Çünkü, işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin; bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bunu arzu etmeyebilmektedirler. Bazı işgörenler ise, örgütte kalma konusunda ne zorunluluk ne de ihtiyaç hissetmelerine rağmen, bunu arzu edebilmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67-68).

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durum, işgörenlerde öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005:398-399).

Argyris'e göre işgörenlerin içsel ve dışsal olmak üzere iki tür bağlılıkları söz konusudur. Dışsal bağlılıkta söz hakkı yönetime aitken, içsel bağlılıkta yönetim ve işgörenler arasında paylaşılmaktadır. İçsel bağlılığın, daha çok Allen ve Meyer'in duygusal (tutumsal) bağlılık sınıflandırmasına benzediği söylenebilir ancak, dışsal bağlılığı diğer yaklaşımlardaki bağlılık sınıflandırmalarından birisiyle özdeşleştirmek güçtür. Çünkü, diğer yaklaşımlarda ortaya çıkan

bağlılık tanımı, işgörenin kendi isteğiyle, ya duygusal, ya çıkarıcı (devam) ya da normatif olarak örgüte karşı hissettiği yakınlık veya örgütte kalma isteğidir. Dışsal bağlılıkta işgörenin örgüte nasıl bağlılık duyacağı da önceden belirlendiği için, örgüte karşı algılanan bağlılık tarzı da işgörene göre değişecektir. Dolayısıyla, bazı işgörenler duygusal, bazıları devam, bazıları da normatif düşüncelerle örgüte bağlılık duyabileceklerdir.

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca, uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, olumlu örgüt iklimi işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Özsoy, 2004).

Mowday, Porter ve Steers'in sınıflamasına göre örgütsel bağlılığı belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir (Yalçın ve İplik, 2005:399). Bu faktörler, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

A. BİREYSEL FAKTÖRLER

Bireysel faktörler, demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2001:55-61).

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005:400).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişkinin bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005:400).

İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:115).

B. İŞ VE ROLE İLİŞKİN FAKTÖRLER

İş ve role ilişkin faktörler, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:115).

C. İŞ DENEYİMİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Örgüte yeni katılan işgörenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu Allen ve Meyer (1990b:854) tarafından ortaya konulmaktadır. Yani işgörenlerin örgütteki sosyalleşme süreci içerisinde, iş deneyimleri ve çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de değişim göstermektedir.

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000:58). Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:400).

İşgören ve yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden birisidir (Özdevecioğlu, 2003:116).

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı işgörenlerin bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlardandır. Barutçugil (2004:466-467)'e göre, kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir işgören kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Dolayısıyla işgören, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir. Ayrıca, yöneticilerin işgörenlerle olumlu ilişkiler kurması, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini artıran diğer bir faktördür.

İş tatminsizliği karşısında işgörenlerin örgütten ayrılmak ve işe/örgüte ilgisiz kalmak şeklinde iki tür tepkisi ortaya çıkmaktadır. İşin kendisinde ilerleme oluşturmak için en etkili yollardan biri işi zenginleştirmektir. Bunun anahtarı yapılan işin içeriğinde veya sürecinde değişiklik yapmaktır. İş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, işgörenlerin değişik görev ve sorumluluklar üstlenmesine ya da kendi özerklik ve yaratıcılıklarını artıracak yollarla başarı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Barutçugil, 2004:469-470).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerine benzemekte ve birbirlerini tamamlayıcı bir özellik taşımaktadırlar. İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilmektedir. İş tatmini, işgörenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (İnsan Kaynakları, 2001a). Dolayısıyla işgörenlerin iş tatminlerini sağlamadan, örgüte bağlılıklarının sağlanması güç olabilecektir.

Özetle, iş deneyiminde önem taşıyan işgörenin kendisidir. Ancak, çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İşgörelere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir.

D. ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu faktör grubuna, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003:116).

V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000:83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyum, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000:83-84). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 2'de özet olarak sunulmakta ve aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, • Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, • Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı	<ul style="list-style-type: none"> • İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı işgörenler, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Artan işgören kıdemi, • Sınırlı ayrılma isteği, • Sınırlı iş devri, • Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, • İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, • Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, • Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve istikrarlı işgücü, • Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, • Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, • Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme, • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), s.462; Refik Balay (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, ss.93-94.

Tablo 2’de özetlenen bağlılık düzeylerinin olası sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

A. DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987:461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000:85-86).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987:463).

B. İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987:463). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000:88).

Bunun yanında örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006:136).

C. YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000:89).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumusuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006:136).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987:466).

VI. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi ancak güçlendirilmiş ve kendilerini örgüte adanmış işgörenlerin varlığı ile mümkün olabilecektir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve örgütsel değişim, kendilerini iş süreçleri, ürünler, müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda, gönüllülük ve bağlılık temelinde göre, gözle görülür bir biçimde gayret gösteren işgörenlerin varlığını gerektirmektedir. Güçlendirme, işgörenin işinin kapsamını ve işteki rolünü dilediği gibi belirleyebileceğine inandığı aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Personel güçlendirmedeki bu düşünce biçimi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Janssen, 2004:56).

Personel güçlendirme sayesinde işgörenler, kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Böylece işgörenlerin örgüte karşı besledikleri bağlılık hissi de artacaktır. Örgütsel bağlılık işgörenin örgüt yararına olacak şekilde davranışlar sergilemesi, örgütün hedef ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi, kendisini örgüt ile bütünleştirilmesi ve örgütsel süreçlere katılımı olarak tanımlanabilmektedir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü; anlamlı bir iş, işgörenin işe yönelik rolleri ve bireysel değer sistemi hedefleri arasında uyum sağlamaktadır (Janssen, 2004:57).

Güçlendirme, bireyin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olup, örgüte ve işe yönelik aktif bir yaklaşımı gerektirir. Daha açık bir ifadeyle bireyler yaptıkları işle ilgili koşulları ve iş rollerini şekillendirmek isterler. Bu anlamda güçlendirme bireylerin bu beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarından oluşan bütüncül bir kavramdır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu çok iyi bilinmesine rağmen, bu ilişkiyi güçlendiren ya da zayıflatan arabulucu unsurun ne olduğu konusunda çok az araştırma bulunmaktadır. Bu şekilde bir arabulucu unsur, belki de işgörenler ile üstleri arasındaki ilişkinin içinde gizlidir.

VII. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme (Barutçugil, 2004:398); yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile işgörenlerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşecektir. Güçlendirilmiş işgörenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissedecekler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alacaklar, işlerinden hoşlanacaklar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artacaktır (İnsan Kaynakları, 2001b).

Konger ve Kanungo'ya göre personel güçlendirme, işgörenlerin gayret-performans beklentilerindeki bir artış olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme işgörenlerin, görev davranışlarında hem öncü olarak bireysel girişimde bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmalarıdır (Doğan, 2006:25).

Güçlendirme, başkalarını enerjik hale getirmektir. Buradaki gücün anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel anlayış, sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bu anlayışta iş sadece işgörenler için bir araçtır ve işgörenlerin birinci görevi itaattir. Oysa yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işle ilgili birlik duygusunu vurgulamaktadır. Yönetimde işgörenleri uzaklaştırmak yerine bağlılıklarını sağlamak ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir (Doğan, 2006:26).

Personel güçlendirme örgütte önemli ölçüde bir değişim gerektirmektedir. Değişimle ilgili teorideki tüm konuşmalara rağmen, ortada bir gerçek vardır ki günümüz yöneticileri değişim programlarını tam olarak işletmemektedirler. Bunun nedenleri ise oldukça karmaşıktır. Yöneticilerin örgütte işgörenlerin içsel motivasyonunu sağlamada sorumluluğu paylaşmalarına rağmen, değişim programları henüz örgütlerde var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi sağlayamamaktadır (Doğan, 2006:69).

Personel güçlendirme ve bağlılık konusunda yapılan en temel araştırma Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışmadır. Personel güçlendirme ve bağlılık ilişkisini psikolojik bir temelde ele alan Argyris'e göre (1998:99-100), işgörenlerin örgüte dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılığı söz konusudur. Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi söz konusudur.

Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık türü ise içsel bağlılıktır. Çünkü içsel bağlılık, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Ancak başarılması hem daha zor, hem de uzun zaman alıcıdır. İçsel bağlılık bir kez gerçekleştiğinde, işgöreni etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye sokulması gerekmemektedir. Çünkü, bu bağlılık türünde işgören, yeni bir düşünceyi, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul etmektedir (Balay, 2000:101).

İçsel bağlılıkta, işgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır. Eğer bir örgüt işgörenlerini güçlendirmek istiyorsa, öncelikle işgörenlerinin içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. İçsel bağlılık ve personel güçlendirme çok yakın bir ilişkiye sahiptir hatta içsel bağlılık ve personel güçlendiriminin birbirine eş olduğu bile sürülmektedir. Bu nedenle yönetim, işgörenlerden içsel bağlılığı istemeli, onlardan amaçlarını yönetimle birlikte tanımlamalarını beklemeli, bu amaçları nasıl başaracaklarına kendilerinin karar vermelerini istemelidir. Yönetim ancak bu şekilde işgörenlerin örgüte içsel bağlılığını sağlayarak güçlendirilmelerine yardımcı olabilecektir (Doğan, 2006:70).

Argyris (1998:100) yöneticilerin işgörenlerden sürekli olarak dışsal bağlılığı talep ederken, içsel bağlılığı vurgulamamalarına, işgörenlerin gücendiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenlerinden sadece dışsal bağlılığı beklemeleri, personel güçlendirmeyi uygulamaya geçirmeyi zorlaştırmakta ve işgörenlerin buna tepki vermelerine yol açmaktadır.

Örgüt içinde her iki bağlılığın da sağlanması önemlidir ancak, personel güçlendirmeyi yalnızca içsel bağlılık kuvvetlendirebilecektir. Örgüt ile olan anlaşma gereği, boyun eğmeye dayalı bağlılıktan kaynaklanan dışsal bağlılık, işgörenlerin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu bir bağlılık türüdür. Bu durum işgörelere kendi yaşamlarını şekillendirme gücünün çok az verildiği anlamına gelen kadercı bir yaklaşımdır (Argyris, 1998:99). Örneğin; yönetim, işgörenler için çalışma koşullarını tek elden belirlediği zaman, işgörenler için dışsal bir bağlılık söz konusu olacaktır. Bu bağlılık dışsaldır çünkü, işgörenlerden sadece kendilerinden beklenen yapıları istenmektedir. Dolayısıyla bu durum, işgörenlerin gerçek anlamda personel güçlendirmeyi hayata

geçirmelerine engel olmaktadır. Oysa, yönetim işgörenlerden kendi kaderlerini belirlemede daha çok sorumluluk almalarını isterse, bunun anlamı işgörenlerin içsel bağlılığını geliştirme konusunda cesaretlendirmektir. İşgörenler, bu durumda, kendi bireysel nedenleri ya da motivasyonları nedeni ile özel projelere veya programlara bağlanmaktadır (Doğan, 2006:71).

Personel güçlendiriminin örgütlerin yakalamaya çalıştıkları bir hedef olduğu ve bu hedefe hiçbir zaman tam olarak ulaşamayacağı unutulmamalıdır. Gerçekte, bir örgütte bağlılık farklı düzeylerde bulunabilmektedir ancak, bağlılığın derecesine ve düzeyine bakılmaksızın işler yine de yürütülebilmektedir. Tuhaf bir şekilde işgörenler, işlerini yaparken neden belirli sınırlar dahilinde kalmak zorunda olduklarını anlamak istememektedirler. Personel güçlendirme hakkında gerçekçi olmayan taleplerde bulunan işgörenlerle karşılaşmak da mümkündür. Bu durumda, yönetimin içsel bağlılığı sınırlandıran unsurları bilmeye gereksinimi olmaktadır. İşgörenler, yöneticiler bu duruma içerleseler de, neden onların içsel bağlılığı telkin etmeye çalışırken halen dışsal bağlılığa devam ettiklerine bir türlü anlam verememektedirler. Gerçekte, örgütteki memnuniyetsizliğin kaynağı, yöneticilerin, personel güçlendiriminin çok hızlı bir şekilde örgütte kabullenilmesini isteyerek, işgörenler karşısında kendilerini tehlikeye atmalarıdır (Argyris, 1998:100).

Örgütte işgörelere personel güçlendiriminin var olmasına katılıp katılmayacakları sorulduğunda, prensipte herkesin cevabı "evet" olacaktır. Ancak gerçekte ortada bir "fakat" vardır. Yönetimin binlerce işgöreninin kendi kendini yönetme sürecine katılmasını kabul edeceğini ummak gerçekçi olmayacaktır. Bu nedenle, herhangi bir örgütte, görünüşte akla yatkın görünen, içsel bağlılığın derecesi kesin olarak sınırlandırılacaktır. Üstelik ortak amaç ve beklentilere katılım, her işgörenin istek ve niyetlerine göre de değişecektir. Ancak, yöneticiler eğer personel güçlendirmeyi hayata geçirmek istiyorlarsa, öncelikli olarak işgörenlerin içsel bağlılık düzeyini artırmalıdır. İşgörenlerin örgüte dışsal bağlılığının sağlandığı bir personel güçlendirme ile yöneticiler kendi başarısızlıklarına ortam hazırlamaktan öteye gidemeyeceklerdir (Argyris, 1998: 100; Doğan, 2006:72-73).

Bir işletmede işgörenler arasında hem içsel, hem de dışsal bağlılığın var olması gerekmektedir. Ancak, işletmede personel güçlendiriminin başarısı için hangi bağlılık türünün ön plana çıkarılmasının daha önemli olacağı önceden belirlenmelidir. Örneğin; dışsal bağlılığın ön plana çıkarılmasıyla birçok rutin işte performans artışı sağlanabilecektir. Diğer yandan içsel bağlılığın ön plana çıkarılması, personel güçlendirmeyi artırmaya yönelik yapılan gereksiz girişimler sonucunda, işletmede etkinsizlik ve hayal kırıklığı ile sonuçlanabilecektir. Dolayısıyla yöneticiler, işletmedeki mevcut çalışma koşulları ve çalışma şekilleri açısından, işgörenler arasında içsel bağlılığın gerekli olup olmadığı konusunda bir karşılaştırma yapmalıdırlar (Doğan, 2006:114).

SONUÇ

Personel güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte işgörenler uyum içerisinde hareket ederek, sorunları birlikte çözebileceklerdir. Takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözenin yeni yollarını bularak hata yapmaktan korkmayacaklardır. Ancak yöneticilerin, işgörenlerin tamamının personel güçlendirme programını uygulamak istemeyebileceğini hiçbir zaman unutmamalarında fayda vardır. Pek çok işgören, açıkça tanımlanmış işleri yapmaktan ve yakın bir şekilde kontrol edilmekten hoşlanmakta ve üstelik kontrol edilirken daha iyi iş yapabilmekte, fazla sorumluluk almak istememektedirler. Bu durum, işgörenlerin örgüte dışsal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu, içsel bağlılık düzeylerinin yok denecek kadar az olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu davranış şekli, personel güçlendirmenin başarısını sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır.

Personel güçlendirmenin örgüt kültürünün bir parçası olarak, bütün işgörenler tarafından kabullenilerek, örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanabilmesinin temel anahtarı, şüphesiz işgörenlerin içsel bağlılıklarının sağlanmasıdır. Örgüte içsel bağlılık duyan işgörenler, örgüt amaçları ile bireysel amaçlarını özdeşleştirmenin yanı sıra, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadırlar.

Personel güçlendirmenin özünde, işgörenlerin kendi işlerinin sahibi ya da kendi işlerinin patronu olması düşüncesi yatmaktadır. Böyle bir ortamın yaratılabilmesinde, yani işin gerçek sahibi olan işgörene sürekli olarak devredilmesinde, yönetim ve işgörenler arasında tam bir güven ortamının bulunması, yönetim ve işgörenlerin bu durumu kabullenebilmesi ve işgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarının tam olması gerekmektedir. Tam bağlılıktan kasıt, ödüllendirme, görevde yükselme ve diğer özendirici uygulamalar olmasa bile, işgörenlerin örgüte karşı yine de bağlılık hissi duyabilmeleridir.

Özendirici uygulamalar ve ödüllendirme, işgörenlerin dışsal bağlılıklarını sağlayabilecektir, ancak örgüte karşı içsel bağlılıklarını garanti etmeyecektir. İçsel bağlılık işgörenlerin kendi istekleriyle örgütün bütün faaliyetlerine gönüllü olarak katılmaları ve örgüt ile özdeşleşmeleri ise, kuşkusuz bu durum işgörenin motivasyon düzeyinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla öncelikli olarak, işgörenlerin örgüte ve işe karşı bireysel motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Bireysel motivasyon işgörenin içsel motivasyonunu oluşturmakta ve örgüte karşı besleyeceği içsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Özetle, eğer bir örgüt işgörenlerini güçlendirmek istiyorsa, öncelikle işgörenlerinin içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. İçsel bağlılığın sağlanmasında ise, etkin bir liderlik süreci, etkili bir iletişim ortamı ve karşılıklı güven, amaçların uygunluğu ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER; (1990a), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, (63), ss. 1-18.
- ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER; (1990b), "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", **Academy of Management Journal**, 33(4), ss. 847-858.
- ARGYRIS, Chris; (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes", **Harvard Business Review**, May-June, ss. 98-105.
- BALAY, Refik; (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.
- BARUTÇUGİL, İsmet; (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul, 499s.
- BAYRAM, Levent; (2006), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, (59), ss. 125-139.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, 8(2), ss. 153-168.
- ÇÖL, Güner; (2006), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=233>, Erişim Tarihi: 14.01.2007.
- DOĞAN, Selen; (2006), **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 230s.
- EISENBERG, Eric M.; P.R. MONGE ve K.I. MILLER; (1987), "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", **Human Communication Research**, 10(2), ss. 179-201.
- GÜL, Hasan; (2003), "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10(1), ss. 73-83.
- İNSAN KAYNAKLARI; (2001a), "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Milliyet İnsan Kaynakları Web Sitesi**, 31 Mayıs, İnternet Adresi: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=564>, Erişim Tarihi: 07.11.2006.

- İNSAN KAYNAKLARI; (2001b), “Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım”, **Milliyet İnsan Kaynakları Web Sitesi**, 19 Ekim, İnternet Adresi <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=256>, Erişim Tarihi: 10.02.2007.
- JANSSEN, Onne; (2004), “The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment”, **Work & Stress**, January/March, 18(1), ss.56-65.
- MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN; (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, 1(1), ss. 61-89.
- MORROW, Paula C.; (1983), “Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment”, **Journal of Occupational Behavior**, 34, ss. 40-56.
- OBENG, Kofi ve Isaiah UGBORO; (2003), “Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study”, **Journal of the Transportation Research Forum**, 57(2), ss. 83-98.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(2), ss. 113-130.
- ÖZSOY, Süheyla A.; (2004), “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), İnternet Adresi <http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=221>, Erişim Tarihi: 12.12.2006.
- RANDALL, Donna M.; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, 12(3), ss. 460-471.
- YALÇIN, Azmi ve F. Nur İPLİK; (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), ss. 395-412.