

A.Ü.SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

TUTANAĞI

A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme
Eğilim Dalı doktora öğrencisi, .. ~~Abdullah V. Demet~~
..... ~~Vahaplı'nın~~ «.Öğretmel. Başlılık...»
usluklu tezini değerlendirmek üzere görevlendirilen jüriimiz, ... V. Aydın
..... başkanlığında, .. 20.10.1993... günü saat ..
..... 13.00 da ... A.Ü. S.B.E.
kültesi'nde toplandı.

Tezin;

- a) ... Pekiyi ... derece ile başarılı sayılmasına,
b) düzeltilmek üzere geri verilmesine,
c) reddine,

oybirliği / oyçokluğu ile karar verildi.

Prof. Dr. Vahdet Aydın
Üye

Prof. Dr. Özgür Anarın
Üye
Ocalan

Prof. Dr. Vahdet Aydın

Prof. Dr. Ali Erhan Eke
Üye

V. Aydın

İtfen arka sayfayı okuyunuz.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Büyükkanı

Sayı : 5040

Tarih 21 EKİM 1993,

T. C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAMU SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ
İŞLERİNE VE KURULUŞLARINA KARŞI
TUTUMLARI, BAĞLILIKLARI VE DEĞERLERİ

(DOKTORA TEZİ)

Danışman: Prof. Dr. Vahdet Aydın

Demet VAROĞLU
ANKARA-1993

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İNDEKİLER.....	i
BLOLAR.....	v
KİLLER.....	x
RİŞ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

SİM I: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	1
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	4
1. Etzioni'nin Sınıflandırması	4
2. Kanter'in Sınıflandırması	6
3. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması	7
SİM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA TEMEL YAKLAŞIMLAR	8
TUTUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI	8
ÇOKLU BAĞLILIKLAR YAKLAŞIMI	9
DAVRANIŞSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI	12
1. Davranışsal Bağlılığın Unsurları	13
2. Davranışın Anlamı	15
3. Örgütlere Davranışsal Bağlılık.....	17
4. Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Kavramlarının Karşılaştırılması.....	18
TARAFLARIN BAHSİ TEORİSİ.....	18
JAPONLARIN BAĞLILIĞA YAKLAŞIMI.....	21
SİM III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI.....	23
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MESLEKİ BAĞLILIK.....	23
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BAZI YAKIN ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR...	26
1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	26
2. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	28
3. Örgütsel Bağlılık ve Beklentiler.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

SİM I: ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KİŞİSEL DEĞİŞKENLER.	33
KİŞİSEL ÖZELLİKLER.....	33
İŞ VE ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN DEĞERLER.....	37
SİM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ROL VE İŞ ÖZELLİKLERİ.....	39

	Sayfa
KISIM III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE DENEYİM VE ÇALIŞMA ORTAMI..	49
KISIM IV: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YAPISAL DEĞİŞKENLER.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ VE SONUÇLARI

KISIM I: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ.....	65
A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE.....	65
B. BEKLENTİLER: ÇALIŞMA ÖNCESİNİN VE İŞ SEÇİMİ KARARININ BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	67
1. Kişisel Özellikler.....	68
2. Beklentiler.....	70
3. İş Seçimi Kararına İlişkin Faktörler.....	72
C. İŞE BAŞLAMA: ÇALIŞMAYA BAŞLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	75
1. Kişisel Etkiler.....	75
2. Örgütsel Etkiler.....	77
a. İş Özellikleri.....	78
b. Nezaret.....	79
c. Çalışma Grubu.....	80
d. Maaş.....	80
e. Örgüt Özellikleri.....	81
3. Örgütsel olmayan Faktörler.....	83
D. SÜRDÜRME: ÖRGÜTLERE BAĞLILIĞIN SÜREN GELİŞİMİ.....	85
KISIM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	88
A. BİREYLER AÇISINDAN SONUÇLAR.....	88
1. Olumlu Sonuçlar.....	88
2. Olumsuz Sonuçlar.....	89
B. ÇALIŞMA GRUPLARI AÇISINDAN SONUÇLAR.....	90
1. Olumlu Sonuçlar.....	90
2. Olumsuz Sonuçlar.....	91
C. ÖRGÜTLER AÇISINDAN SONUÇLAR.....	92
1. Bağlılık ve İşteki Başarı Derecesi.....	92
2. Bağlılık ve Kıdem.....	93
3. Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları..	93
a. Bağlılık ve Devamsızlık.....	93

	Sayfa
b. Bağlılık ve İŞe Geç Gelme.....	94
c. Bağlılık ve İŞgücü Devir Oranı.....	94
d. Bağlılığın Örgütler Açısından Diğer Olumsuz Sonuçları.....	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

KISIM I: ARAŞTIRMANIN YAPISI.....	99
A. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	99
B. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	101
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLAR.....	101
D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	102
KISIM II: BULGULAR.....	104
A. ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ.....	104
B. KAMU SEKTÖRÜ İŞGÖRENLERİNİN DENEYİMLERİ.....	106
C. İŞGÖRENLERİN KURULUŞLARI HAKKINDA BAZI DEğERLENDİRMELERİ.....	113
D. TEMEL İSTATİSTİKLER.....	114
E. BAğLILIK DEğİŞKENLERİNİN KİŞİSEL ÖZELLİKLER VE ALGILAMALARA İLİŞKİN DEğİŞKENLERLE KARŞILAŞTIRILMASI..	117
1. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE CİNSİYET.....	117
2. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE MEDENİ HAL.....	119
3. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE YAŞ.....	121
4. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE ÖğRENİM DURUMU.....	122
5. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE ÖRGÜTTEKİ KADEME.....	124
6. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE STATÜ ALGILAMASI.....	126
7. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE SOSYAL OLANAKLARDAN DUYULAN TATMİN.....	128
8. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE ÇALIŞILAN KURULUŞ SAYISI.....	129
9. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE BAŞKA KURULUŞLARDA DENEYİM.....	131
10. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE HİZMET SÜRESİ.....	133
11. BAğLILIK DEğİŞKENLERİ VE ÖNCEKİ KURULUŞLARDAN AYRILMA NEDENLERİ.....	135

	Sayfa
12. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE POTANSİYEL AYRILMA NEDENLERİ.....	137
13. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE ÇALIŞMA NEDENLERİ.....	139
F. BAĞINTI ANALİZİ.....	141
G. İLERİ DOĞRU ADIMSAL ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ.....	145
KISIM III: DEĞERLENDİRME.....	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
SUMMARY.....	156
EKLER	
EK - 1 SORU KAĞIDI.....	159
EK - 2 TEMEL DEĞİŞKENLERİN İÇ GÜVENİLİRLİKLERİ.....	166
EK - 3 BAĞINTI ANALİZİ.....	168
EK - 4 REGRESYON MODELLERİNİN DÜZENLENMİŞ ÇIKTILARI.....	170
YARARLANILAN KAYNAKLAR	
KİTAPLAR.....	173
MAKALELER.....	175

TABLolar

	Sayfa
TABLO 1.1 Bağlılık ve İtaat.....	29
TABLO 4.1 İřęörenlerin Cinsiyete göre Dağılımı.....	104
TABLO 4.2 İřęörenlerin Yaş Gruplarına göre Dağılımı.....	105
TABLO 4.3 İřęörenlerin Medeni Hallerine göre Dağılımı.....	105
TABLO 4.4 İřęörenlerin Öğrenim Durumuna göre Dağılımı.....	105
TABLO 4.5 İřęörenlerin Pozisyonlarına göre Dağılımı.....	106
TABLO 4.6 İřęörenlerin Çalıştıkları Kuruluşlara göre Dağılımı.....	107
TABLO 4.7 İřęörenlerin Mevcut Kuruluşlarından önce Çalıştıkları Kuruluş Sayısı.....	107
TABLO 4.8 İřęörenlerin Başka Kuruluşlarda Geçirdikleri Toplam Süre İtibariyle Dağılımları.....	108
TABLO 4.9 Halihazırda Çalışılan Kuruluştan Önceki Kuruluş- larda Kuruluş Başına Ortalama Çalışma Süresi.....	108
TABLO 4.10 İřęörenlerin Mevcut Kuruluşlarında Çalışma Sürelerine göre Dağılımları.....	109
TABLO 4.11 Daha Önce Başka Kuruluşlarda Çalışmış Bulunan İřęörenlerin Ayrılma Nedenleri.....	110
TABLO 4.12 İřęörenlerin Mevcut Kuruluşlarında Çalışma Nedenleri.....	111
TABLO 4.13 İřęörenlerin Potansiyel Ayrılma Nedenlerine göre Dağılımları.....	112
TABLO 4.14 İřęörenlerin Kuruluşlarından Ayrılmayı Öngördük- leri Süreye göre Dağılımları.....	113
TABLO 4.15 İřęörenlerin Mesleklerinin Statüsünü Kuruluşları- nın Statüsü ile Karşılaştırmalarının Dağılımları.	114
TABLO 4.16 İřęörenlerin Kuruluşlarının Sağladığı Sosyal Ola- naklar Hakkındaki Görüşlerine göre Dağılımları...	114
TABLO 4.17 Değişkenlerin Temel İstatistikleri.....	115
TABLO 4.18A Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Değer Paylaşımı Dağılımı.....	116
TABLO 4.18B Devamlılığa yönelik Bağlılık ile Çıkara dayalı Bağlılık Dağılımı.....	117
TABLO 4.19A İřęörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	118

	Sayfa
TABLO 4.19B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	118
TABLO 4.19C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	118
TABLO 4.19D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	118
TABLO 4.20A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	120
TABLO 4.20B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	120
TABLO 4.20C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	120
TABLO 4.20D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	120
TABLO 4.21A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	121
TABLO 4.21B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	122
TABLO 4.21C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	122
TABLO 4.21D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	122
TABLO 4.22A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	123
TABLO 4.22B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	123
TABLO 4.22C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	124
TABLO 4.22D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	124
TABLO 4.23A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	125
TABLO 4.23B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	125
TABLO 4.23C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	125

	Sayfa
TABLO 4.23D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	126
TABLO 4.24A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	127
TABLO 4.24B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	127
TABLO 4.24C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı....	127
TABLO 4.24D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	127
TABLO 4.25A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	128
TABLO 4.25B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	129
TABLO 4.25C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı....	129
TABLO 4.25D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	129
TABLO 4.26A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	130
TABLO 4.26B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	130
TABLO 4.26C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	131
TABLO 4.26D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	131
TABLO 4.27A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	132
TABLO 4.27B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	132
TABLO 4.27C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	132
TABLO 4.27D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	133
TABLO 4.28A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	134

	Sayfa
TABLO 4.28B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	134
TABLO 4.28C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	134
TABLO 4.28D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	134
TABLO 4.29A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	136
TABLO 4.29B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	136
TABLO 4.29C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı...	136
TABLO 4.29D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	136
TABLO 4.30A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	138
TABLO 4.30B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı...	138
TABLO 4.30C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	138
TABLO 4.30D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	139
TABLO 4.31A İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	140
TABLO 4.31B İşgörenlerin Değer Paylaşımının Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	140
TABLO 4.31C İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı...	140
TABLO 4.31D İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı.....	140
TABLO 4.32 Basit Bağntı Analizi.....	141
TABLO 4.33 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu.....	146

	Sayfa
TABLO 4.34 Değer Paylaşımının Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu.....	147
TABLO 4.35 Devamlılığa yönelik Bağlılığın Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu.....	147
TABLO 4.36 çıkara dayalı Bağlılığın Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu.....	148



ŞEKİLLER

	Sayfa
ŞEKİL 3.1 Örgüte Başlangıçtaki Bağlılığın Temel Belirleyicileri.....	68
ŞEKİL 3.2 İşe Başlama Dönemindeki Bağlılığın Temel Belirleyicileri.....	76
ŞEKİL 3.3 İleri Kariyer Aşamalarındaki Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Temel Etkenler.....	85
ŞEKİL 4.1 Örgütsel Bağlılık Modeli.....	99



GİRİŞ

Ülkemizde verimliliğin yeterli düzeye yükseltilememiş olması, artan iş tatminsizliği ve sık iş değiştirmeler, örgütsel bağlılığın bu sorunların bir nedeni olma olasılığından dolayı üzerinde durulması gereken bir kavram olarak ortaya çıkartmaktadır. Meslek ve örgütlerine bağlı olanların işlerinde daha fazla çaba sarfetmeleri ve dolayısıyla da daha başarılı olmaları beklenmektedir. Diğer bir deyişle, bağlılık gösteren işgörenlerin asgari başarı standartlarının üzerine çıkma olasılıkları artmaktadır ki gelişmekte olan bir ülke olarak standart başarı düzeyinin üzerindeki katkılara gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca, kuruluşların işe eleman alımında ve eğitiminde yaptıkları harcamalar da gözönünde bulundurulursa örgütten ayrılan her bir işgörenin, boşa yapılmış birer yatırım olarak değerlendirilmesi hiç de yanlış olmaz.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış birçok çalışma, bağlılığın erdemlerinden söz etmektedir. Bu çalışmalara göre, bağlı işgören mutlu işgörendir, bir örgütün başarısı üyelerinin kendi zaman ve çabalarını feda etmeleri ile ilgilidir ve örgütün değerlerine bağlılık bir kişinin yaşamına anlam kazandırır. Ayrıca, bağlılığın üretkenliği arttırdığı, ürün veya hizmette kaliteyi sağladığı ve örgütte yenilikçiliği ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir.

Verimlilik ve üretkenlik açısından böylesine önem ve anlam taşıyan örgütsel bağlılık kavramı, çalışmanın ilk bölümünde farklı tanım ve yaklaşımlarla ele alınmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılığı belirleyen ve etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde, bir süreç olarak örgütsel bağlılığın ne tür modeller çerçevesinde ele alındığı incelenmektedir. Dördüncü bölümde, kurulan bir model çerçevesinde örgütsel bağlılık ile onu etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak denenmiştir. Daha sonra bu sonuçlar yorumlanmış ve genel değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan çalışmada, kullanılan kaynakların çoğunluğunun yabancı dilde olması nedeniyle bazı orijinal kavramlar Türkçe'de önerilen kavramın yanında parantez içerisinde verilerek kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık mutlaka iyidir veya mutlaka kötüdür demek mümkün değildir. Bağlılığın iyi veya kötü olmasını kişinin neye bağlandığı ve bağlandıklarının mevcut koşulları daha olumlu hale getirip getirmemesi belirler. Hatta, inançlara aşırı bağlılık bazen tahribedici olabilmektedir. Örneğin, Nazilerin ırklarını Yahudilerden arındırma düşüncesine bağlılıkları hiç de olumlu sonuçlar yaratmamıştır¹.

Porter² bir sempozyumda üst düzey yöneticilere şu üç sorunun cevaplarını aktarmaktadır: (1) Örgütün her kesimindeki işgörenlerde eşit düzeyde bağlılığa ihtiyaç duyar mısınız? Cevap: Hayır, örgüt hiyerarşisinde yukarı çıkıldıkça daha fazla bağlılığa ihtiyaç vardır. (2) Hangi tür işgörenden daha yüksek bağlılık beklenir? Cevap: Yüksek performans gösteren işgörenden güçlü bağlılık istenir. Yetersiz performans gösteren işgörenin ise güçlü bir bağlılık göstermesi arzu edilen bir durum değildir. (3) Örgütlerde ne zaman yüksek düzeyde bağlılığa ihtiyaç duyulur? Cevap: Örgütte kargaşa, çalkantı ve önemli değişimlerin yaşandığı dönemlerde.

KISIM I: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgütsel bağlılık yazınına bakıldığında bu terimin anlamı üzerinde çok az bir fikir birliğinin bulunduğu açıkça görülebilir. Bu konudaki çalışmalar arttıkça farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar konuya kendi bakış açılarını getirmişler ve kavramın anlaşılmasında zorluklar ortaya çıkmıştır. Örneğin, örgüte bağlılık üzerine yapılmış on değişik çalışma gözden geçirilmiş ve büyük

¹ G. R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*, der. B. M. Staw ve G. R. Salancik, Chicago, Illinois: St. Clair Press, 1977, s. 1.

² D. L. Porter, R. Mowday ve R. Steers, "Should Organizations Worry About Building Commitment?", *Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium*, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, s. 143.

ölçüde birbirinden farklılaşan aşağıdaki tanımlar belirlenmiştir.

- Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya bir yöneliş³.

- Sosyal rollerini oynayan bireylerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma istemi; kişiliklerin, kendini ifade edebilmeyi sağladığı düşünülen sosyal ilişkilere iliştirilmesi⁴.

- Birey-örgüt etkileşiminin ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgu⁵.

- Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumu⁶.

- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olmaları süreci⁷.

- Üyenin, sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğası⁸.

- Bağlılık, (1) Üyelik kavramına ilişkin bazı hususlar içerir; (2) kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır; (3) başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönlerde olabileceğini öngörme potansiyeli vardır; ve (4) güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir⁹.

- Bağlılık, kişinin belli bir tarafla bahse girerek maddi (extraneous) çıkarları tutarlı bir faaliyetle birleştirdiği zaman

³ M. E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, s. 143.

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

⁵ L. G. Hrebiniak ve J. A. Alutto, "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, s. 556.

⁶ G. R. Salancik, a.g.e., s. 62.

⁷ D. T. Hall, B. Schneider ve H. T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, s. 176.

⁸ O. Grusky, "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, 1966, s. 489.

⁹ M. E. Brown, "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969, s. 347.

ortaya çıkmaktadır¹⁰.

- Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve/veya normlara dayalı beklentileri aşan sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardır¹¹.

- Bir örgütün amaç ve değerlerine, bireyin amaç ve değerlerine göre belirlenen rolünden ve salt çıkara dayalı değerinden ayrı olarak örgütün kendisine partizanca, duygusal bir bağlanma.

- Bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür¹².

- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür¹³. Bu psikolojik bakış açısı örgütsel sadakat ve bağlılığı, birçok yönetsel kavramla uyum içinde ele almaktadır¹⁴.

Bağlılığın çeşitli yönlerini inceleyen sosyologlar, biraz daha farklı bir açıdan bakmaktadırlar. Örgütlerdeki profesyonellerin birbiriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın diğer örgütlerle yakınlaşma düzeylerinin bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedirler. Buna rağmen, bağlılığa bakış açıları psikologların bu konudaki

¹⁰ H. S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 1960, s. 32.

¹¹ Y. Weiner ve A. S. Gechman, "Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1977, s. 48.

¹² B. Buchanan II., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, s. 533.

¹³ R. Dubin, J. E. Champoux ve L. W. Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975, ss. 411-421.

¹⁴ Örneğin bkz.:

- J. W. Lee, "Organizational Loyalty: A Second Look", *Personnel Journal*, Temmuz 1968, ss. 464-466.

- N. B. Sigband, "What's Happened to Employee Commitment?", *Personnel Journal*, Şubat 1974, ss. 131-135.

- K. Jennings, "Employee Loyalty: Relationship between Theory and Practice", *Personnel Journal*, Ekim 1973, ss. 864-871.

- H. Spencer, "Designing Commitment into the Organization", *Personnel Journal*, Aralık 1972, ss. 892-897.

görüşlerine oldukça benzemektedir. Psikologlar, bağlılığın kişinin örgütte kalması veya onu terketmesi ile¹⁵, veya çeşitli bağlantılarının ödüllere yönelişleriyle¹⁶ ilgili olduğunu öne sürmektedirler.

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına biraz daha ışık tutabilmek amacıyla, çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılığa ilişkin birçok farklı sınıflandırma yapılabilirse de üç yaklaşımın gözden geçirilmesi sorunun yapısını daha iyi tanımlamaktadır. Bu üç yaklaşım Etzioni, Kanter ve Salancik tarafından ortaya atılmıştır.

1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Bir bağlılık sınıflandırması geliştirmenin ilk girişimlerinden biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, üyelerin örgütsel direktiflere uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önermektedir. Örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, işgörenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu yakınlaşma veya bağlılık şunlardan herhangi biri şeklinde olabilir: (a) ahlaki açıdan yakınlaşma (moral involvement); (b) çıkara dayalı yakınlaşma (calculative involvement); (c) yabancılaştırıcı yakınlaşma (alienative involvement).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Bu nedenle işgören, örgütün yararlı toplumsal amaçları başarmak istediğini düşündüğünden örgütsel faaliyetlerle ilgilenebilir.

Buna karşın, çıkara dayalı yakınlaşma, ya da çıkara dayalı

¹⁵ L. G. Hrebiniak ve J. A. Alutto, a.g.m., ss. 555-573.

¹⁶ M. E. Sheldon, a.g.m., ss. 143-150.

bağlılık¹⁷, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır ve büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen alışveriş ilişkisine dayalıdır. Çoğu örgütler, üyelik bedeli olarak fedakârlık fikrinden ziyade örgüte katılmanın araç olma (instrumental) ve alışveriş temellerini vurgularlar. Bu örgütler, kişileri davet etme yerine kiralarlar. Diğer bir deyişle, üyeler örgüte bağlanırlar, çünkü örgüte yaptıkları katkılar ile hizmet karşılığı elde ettikleri ödüller arasında faydalı veya âdil bir alışveriş ilişkisi görürler. Bu kavram, işgörenlerin katkıları ve örgütlerin sunduğu teşvikler veya ödüller arasındaki dengenin ele alındığı "katkı-karşılık" (inducements-contributions) teorisine¹⁸ benzemektedir. Böyle koşullarda bağlılık, doğal olarak daha güç gelişir. Çıkara dayalı bağlılık ile ahlaki açıdan yakınlaşma birbirlerinden tanımsal olarak ayrılmaktadır¹⁹.

Son olarak, yabancılaştırıcı ilgilenme, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Örneğin, bir hapishanedeki tutuklular kendi seçimlerinin değil, örgütteki toplumsal eylemin bir sonucu olarak örgütlerinin faaliyetlerine katılmaktadırlar.

Her bir bağlılık türü için Etzioni, örgütlerin çoğunlukla örgütsel direktiflere uyulmasını sağlamak üzere kullandıkları temel kontrol mekanizmaları önermektedir. Büyük ölçüde sembolik ödüllerin dağıtımına dayanan normatif güç, çoğu zaman ahlaki açıdan yakınlaşma ile ilişkilendirilir. Ödüllendirici güç ise tipik olarak çıkara dayalı yakınlaşma ile ilişkilendirilmektedir. Zorlayıcı güç, yabancılaştırıcı ilgilenmenin sözkonusu olduğu durumlarda kullanılır. Örgütlerde bireyi etkileme çabalarını, üyenin yakınlaşma düzeyinin yapısıyla ilişkilendirerek emirlere uymasını sağlamaya çalıştıkları öne sürülebilir.

¹⁷ L. E. Penley ve S. Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1988, ss. 43-59.

¹⁸ J. G. March ve H. A. Simon, *Organizations*, New York: Wiley, 1958.

¹⁹ C. O'Reilly III ve J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, ss. 492-499.

2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, değişik bir bakış açısıyla, farklı bağlılık türlerinin, üyelere örgüt tarafından empoze edilen davranışsal taleplerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlardan ilki olan devamlılığa yönelik bağlılık (continuance commitment), bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Bu bağlılığın, üye için maliyeti yüksek olması veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkacak kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yapmalarının istenmesinden kaynaklandığına inanılır. Bir başka deyişle, üyeler, bir örgüte katılmak veya orada kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için güçlü bir ihtiyaç duyarlar. Kişi, "Bu örgüt için o kadar çok fedakârlık yaptım ki onun ayakta kalmasını sağlamak için elimden geleni yapmalıyım", diye hissetmeye başlayabilir.

Yukarıdaki bağlılığa ek olarak Kanter, kenetlenme bağlılığını (cohesion commitment), önceki sosyal ilişkilerden açıkça feragat (public renunciation) veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı törenlere katılım gibi teknikler aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtir. Bir cemiyet veya birliğe katılma sürecinde de, örneğin, yabancılıktan üye olmaya geçme taahhüdü vardır. Örgütler, tipik olarak, üyenin örgüte psikolojik bağını geliştirmek için birçok faaliyette bulunurlar. Örneğin, ilk günlerdeki işgören oryantasyonları, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma veya rozet gibi sembol kullanımı vb. bu çerçevede değerlendirilebilir. Bütün bu çabalarla, grup üyeleri arasında artan bir kenetlenme ve dolayısıyla da artan bir kenetlenme bağlılığının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Son olarak, Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü kontrol bağlılığını (control commitment) ileri sürmektedir. Kontrol bağlılığı, işgören, örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir kılavuz oluşturduğuna ve günlük eylemlerde bu tür normlardan etkilenildiğine inandığında ortaya çıkar. Bu tür bağlılığın, üyelerin önceki normları açıkça reddedip örgütün norm ve değerlerine göre kendi haklarındaki fikirlerini

yeniden belirlemelerinden kaynaklandığı düşünülür.

Etzioni'den farklı olarak Kanter bağlılığa her üç yaklaşımı da birbirileriyle büyük ölçüde ilişkili görmektedir. Yani, örgütler üye bağlılığını geliştirmek için çoğu zaman her üç yaklaşımı birarada kullanırlar. Örneğin, bir işgören, kendini sistemin sürekliliğine adanmış, grup kenetlenmesi ile örgütsel normlar ve değerlerle özdeşleşme sonucunda bir örgüte bağlanabilir. Bağlılığın her üç yönü, birçok yolla, bireyin örgütle bağlarını arttırmak için ortak bir etki yaratmanın yanında birbirilerini de güçlendirirler. Halbuki Etzioni, bağlılığın daha geniş kategorilerini geliştirmeye çabalamış ve işgören bağlılığı üzerindeki etkilerin üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

3. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık yazınındaki en önemli gelişmelerden birinde Staw ve Salancik, örgütsel davranış araştırmacıları ile sosyal psikologların bağlılık tanımlarının birbirinden ayırılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu yazarlar basit anlamda, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Örgütsel davranış araştırmacıları, bu terimi, işgörenlerin örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştikleri ve örgütteki üyeliklerini sürdürmek istedikleri bir süreci tanımlamak üzere kullanırlar²⁰. Bu yaklaşım, Staw tarafından da tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) olarak adlandırılmaktadır. Takibeden kısımlarda, öncelikle tutumsal bağlılık, daha sonra da sosyal psikologların ortaya attığı davranışsal bağlılık kavramları üzerinde durulmaktadır.

²⁰ Örneğin, bkz.:

- Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.
- L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday ve P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 1974, ss. 603-609.

KISIM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA TEMEL YAKLAŞIMLAR

A. TUTUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Tutumusal bağlılık, kişinin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi aya kuruluşun amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkar. Tutumusal bağlılık bir bireyin belirli bir kuruluşla ve amaçlarıyla kendini özdeşleştirip bu amaçları gerçekleştirmek uğruna üyeliğini sürdürmeyi isteme durumudur. Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür bağlılık, bireylerin ağırlıklı manevi bazı ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir değiş tokuş ilişkisidir²¹.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve ilgilenmesinin gücü olarak da tanımlanmaktadır²². Bu tanımlaştıran üç faktör vardır: (1) örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanış ve kabullenme, (2) örgütün yararına daha fazla çaba sarf etme isteği, (3) örgütte üyeliğini sürdürme arzusu. Bu şekilde tanımlandığında bağlılık, bir örgüte pasif bir sadakatin ötesinde bazı boyutları ifade etmektedir. Bu anlamda bağlılık, işgörenin, işine göre davranmanın da ötesinde örgütün amaçlarına ve refahına ilinçli olarak katkıda bulunmak üzere kendisinden birşeyler vermek istediği aktif bir ilişkiyi içerir²³.

Tutumusal bağlılık, sonraları yazında ölçmeye yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daha daraltılmış bir kavram olarak ortaya atılmıştır. Bu bağlılık, işgörenin örgütüne duygusal

²¹ R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, s. 225.

²² Richard T. Mowday, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages*, New York: Academic Press, 1982, s. 7.

²³ Örneğin bkz.:

- R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter, s. 226.

- S. A. Zahra, "Understanding Organizational Commitment", *Supervisory Management*, 29(3), 1984, ss. 16-20.

yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır²⁴. Ancak, tutumsal bağlılığı, basitçe işgörenin ve örgütün değerlerinin uyuşması olarak özetlenen değer bağlılığı (value commitment) kavramı aracılığıyla ölçmek²⁵ bizce daha doğrudur, çünkü duygusal yakınlığın gelişimi temelde değerlerin uyuşmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavram, ayrıca, Etzioni'nin ahlaki açıdan yakınlaşmasına da çok yakındır.

B. ÇOKLU BAĞLILIKLAR YAKLAŞIMI

Tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirmiş bulunan Reichers "çoklu bağlılık" yaklaşımını önermektedir²⁶. Reichers, "örgütsel bağlılık"taki "örgüt"ün tipik olarak kişi açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedir. Halbuki, örgütlerin farklılaşmamış birer bütün değil, aksine herbiri, diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer seti taşıyan koalisyonlar ve tarafların bileşimleri oldukları konusunda önemli araştırma sonuçları vardır. Dolayısıyla, örgütsel amaç ve değerlere bağlanmak veya onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde, örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlardan söz edilmemektedir²⁷. Kısaca, "Bireylerin bağlandığı şey nedir?" sorusuna "örgütsel amaçlar ve değerler" tatminkâr bir yanıt oluşturmamaktadır. Daha ziyade, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları belirlenmelidir, çünkü bunlar kişilerin örgütte yaşadığı çoklu bağlılıkların

²⁴ N. J. Allen ve J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, ss. 1-18.

²⁵ Değer bağlılığı, geliştirilmiş bulunan bir genel örgüte bağlılık ölçeğinin içinde bir alt ölçek grubu olarak aşağıdaki çalışmada karşımıza çıkmaktadır:

- R. T. Mowday vd., a.g.m., ss. 224-247.

²⁶ A. E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 1985, ss. 465-476.

²⁷ J. Pfeffer ve G. R. Salancik. *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row, 1978.

merkezini oluştururlar.

Çoklu bağlılıkların kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların veya örgütün rol setinin belirlenmesi gerekir. Örgütsel işleyişten fayda sağlayan çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, üst yöneticiler, sahipler (yatırımcılar) ve geniş anlamda kamuoyu olarak ayrılabilir. Örgütlerin, birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak için var oldukları kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları üzerine yapılan çalışmalar²⁸, en azından yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını ileri sürmektedir. Ancak, yazında üst düzey yöneticilere ek olarak birçok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değer setlerinin bilincinde olup onlara bağlı oldukları düşünölmektedir.

Referans grupları²⁹, bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri ve kendi verimlilikleri konusunda yargıya varırken danıştıkları gruplar olarak tanımlanmaktadır. Sosyal roller, kişilerin referans gruplarıyla özdeşleşmelerinin yansımasıdır. Gouldner, örgüt üyeleri için iki farklı sosyal rol tanımlamıştır. Bunlar, mesleğe bağlı (cosmopolitan) ve kuruma bağlı (local) işgören rolleridir. Mesleğe bağlı olan üyeler başarı derecelerini değerlendirmek için temelde örgüt dışı bir referans grubu kullanıp onunla özdeşleşirler. Kuruma bağlı üyelerin ise içeriden bir referans grupları vardır. Bu ikili sınıflandırmanın faktör analizi yöntemiyle yapılan denemeleri bireylerin kesin bir şekilde bu iki gruptan birine girmediklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde, bir başka çalışma da bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri çoklu referans gruplarının varlığına

²⁸ Bu konudaki çalışmalar için bkz.:

- J. M. Pennings ve P. S. Goodman, "Toward a Workable Framework", *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, der. J. M. Pennings ve P. S. Goodman, San Francisco: Jossey-Bass, 1979, ss. 146-184.

- F. Friedlander and H. Pickle, "Components of Effectiveness in Small Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 13, 1968, ss. 289-304.

- D. A. Whetten, "Coping with Incompatible Expectations: An Integrated View of Role Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, ss. 254-269.

²⁹ A. W. Gouldner, "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles", *Administrative Science Quarterly*, 2(1957 ve 1958), ss. 281-306 ve ss. 444-480.

dayanarak işgörenler için ek kategoriler önermektedir³⁰.

Rol çelişkisi üzerine yapılan teorik ve deneysel çalışmalar³¹ da, birçok örgütte çoğu işgörenin rol ileticilerinin, işgörenin kendi amaçlarına yönelişleriyle uyumsuzluğa (kişi-rol çatışması) düşmesinin kişiyi çelişkiye düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu alandaki araştırmalar, bireylerin farklı amaçla çalışan iki veya daha fazla grupta ilişkiye girmelerinin de rollerarası çelişkiler doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Referans grupları ve rol teorisi üzerine yapılmış bütün bu çalışmalar birarada ele alındığında örgütlerdeki bireylerin çeşitli taraflarla birçok bağlantılarının olduğunu ortaya koymaktadır.

Kişinin büyük ölçüde örgüt üyeliğine yatırımından kaynaklanan bağlılığın nedenleri veya türleri hakkında bilgi, bağlılık düzeylerindeki değişmelerin öngörülmesine yardımcı olabilir. Örneğin, örgütler yeni pazarlara girdikçe, üst yönetim kadrosunda değişiklikler oldukça ve/veya rekabet koşulları veya devlet düzenlemeleri değiştikçe, üst yöneticiler farklı amaç yönelişleri geliştirebilirler. Bir grubun, örneğin hissedarların amaç ve değerleri daha fazla önem kazanabilir ve örgütsel kaynaklar önceleri ihmâl edilmiş bu tarafın amaç ve değerlerini tatmin etmeye yöneltiler. Bu durumda ise halihazırda ihmâl edilen gruplara bağlılık duymakta olan kişilerin, bir bütün olarak örgüte duydukları bağlılık azalabilir, çünkü duyulan bağlılığın derecesi kişinin ilgili tarafla özdeşleşmesinin gücüne bağlıdır.

Örgütler, farklı tarafların ne kadar çok birbirleriyle çelişen amaçlarını başarmaya kalkıştırlarsa, bu taraflara bağlılık duyan kişiler de enerji ve sadakatlerinin alacağı yön konusunda çelişkiye düşerler. Kişiler bu uyumsuzlukları örgütten ayrılarak çözmek

³⁰ W. Bennis, N. Berkowitz, M. Affinito ve M. Malone, "Reference Groups and Loyalties in the Out-Patient Department", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958, ss. 481-500.

³¹ Örneğin bkz.:

- J. R. Rizzo, R. J. House ve S. E. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, ss. 150-163.

- M. Van Sell, A. Brief ve R. Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", *Human Relations*, 34, 1981, ss. 43-71.

isteyebilirler ve dolayısıyla bağıllık ve işten ayrılmalar arasında süregelen çelişkiler beklenebilir. Bu durumda örgütten ayrılmalar da aslında azalan bağıllıktan çok, örgütsel bağıllıkların yarattığı yoğun çelişkiden kaynaklanmaktadır.

Bağıllığı tanımlamaya tutumsal yaklaşımın getirdiği çeşitli sorunlardan söz edilmektedir. Başlangıçta, bağıllık büyük ölçüde örgüt açısından kavramsallaştırılmaktadır ve bu yüzden kişinin kendi bağıllığını algılamasını sağlayan bazı psikolojik süreçler gözden kaçırılabilir³². Buna ek olarak, tutumsal bağıllığın birçok yönü (amaç benimseme, üyeliği sürdürme arzusu gibi) kendi başlarına da birer kavram olabilirler ve onları tek bir kavramda özetlemek bilgi kaybı getirebilir. Bu nedenle de teorik açıdan savunmak güçleşir³³. Son olarak, örgütün yararına çaba sarfetme isteği gibi tutumsal bağıllığın bazı yönleri, öngörülen davranışların sözlü ifadeleridir.

C. DAVRANIŞSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağıllık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağıllık (behavioral commitment) kavramını önermişlerdir. Bu kavram, bağıllığın dışavurumu veya resmi ve/veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu tür davranışlar, kişilerin alternatif davranışlardan kaçınıp örgüte bağlanmaları yüzünden batık maliyet oluştururlar³⁴. Bu yaklaşım, ağırlıklı, bazı sosyal psikologların³⁵ çalışmalarına dayanmakta ve kişinin geçmişteki davranışlarının onu örgüte bağladığı süreç üzerinde durmaktadır.

Belli bir örgüte katılmak için kişinin fedakârlıkta bulunması

³² B. M. Staw, *Two Sides of Commitment*. Academy of Management'ın Ulusal Toplantısı. Orlando, Florida: 1977, s. 4.

³³ D. T. Hall, *Conflict and Congruence among Multiple Career Commitments as the Career Unfolds*. Academy of Management'ın Toplantısı. Orlando, Florida: Ağustos 1977, s. 6.

³⁴ R. T. Mowday vd., a.g.m., s. 225.

³⁵ Örneğin, bkz.:

- C. A. Kiesler. *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York: Academic Press, 1971.

gereği örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınabilir. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir ve halen çeşitli sosyal kulüpler, askeri kuruluşlar ve dini tarikatlarda gözlemlenebilir. Üyeliğe kabul töreninin önemli bir parçası üyenin önemli bir fedakârlıkta bulunmasını gerektirmektedir ki bu da üyeliğin bir bedelidir³⁶. Örneğin, Kara Harp Okulu'na öğrenci olarak kabul edilen gençlerin 1.5 aylık çok ağır bir fiziksel eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Kişi, yaptığı fedakârlıklara bir anlam kazandırmak üzere bunları örgütüne sadakatinden dolayı yaptığı sonucuna varmaktadır.

1. Davranışsal Bağlılığın Unsurları

Salancik'e göre eylem, bağlılığın bir parçası olmak zorundadır. Ancak, bağlılığı ortaya koyan her davranışın bağlılığı aynı ölçüde belirttiği söylenemez. Örneğin, bir inancın belirtilmesi veya bir tavır, bir inanç uğruna dilekçe imzalama eyleminden daha az bir bağlılık derecesi göstermektedir.

Bağlılığın derecesi, kişi davranışlarının bağlayıcılık derecesinin bir işlevidir. Davranışların bazı özellikleri o davranışları bağlayıcı kılar ve bağlılığın derecesini belirler. Bu özellikler: dışavurum (explicitness), vazgeçilebilirlik (revocability), irade (volition) ve kamuya açıklamadır (publicity). Dışavurum veya eylemin inkâr edilemezliği, eylemin gerçekleştiğinin söylenebilme ölçüsüdür. Dışavuruma katkıda bulunan iki faktör ise eylemin gözlenebilirliği veya eylemin aleni olmasıdır. Bazı eylemler gözlenemez; onları görebildiğimizi varsaydığımız sonuçlarından anlayabiliriz. Alışveriş yaptıktan sonra kasada para öderken cüzdanınızı önünüzdeki tezgâha bırakıyorsunuz ve bir an için başınızı arkaya çevirip de tekrar döndüğünüzde onu yerinde göremiyorsunuz. Acaba cüzdanınız yere mi düştü, yoksa onu tezgâhtar veya arkanızda sıra bekleyen müşteri mi aldı? "Bazen düşünürüm de..." diyen bir kişi, belirli bir eylem için, "Düşünüyorum da..." diyen bir kişiye göre daha şüpheli davranmaktadır. Eylemler şüpheli, unutulabilir veya çözülemez olabilirler.

³⁶ R. M. Kanter, a.g.m., s. 499-517.

Bağlılığı etkileyen davranışların ikinci özelliği olan vazgeçilebilirlik, eylemin geri alınabilirliğidir. Bazı eylemlerimiz deneme-yanılma şeklindedir. Onları deneriz, bize uygunluklarına bakarız ve uymadıklarına karar verirsek bir başka yöntem veya davranışa yöneliriz. Pek az eylem gerçekten vazgeçilemez niteliktedir. Sözler verilip tutulamayabilir; işler bırakılabilir; nişanlar bozulabilir; evlilikler sona erdirilebilir; kontratlar feshedilebilir. Bununla beraber, bazı eylemler kalıcıdır ve bir kere meydana geldikten sonra iptal edilemez, yani bağlayıcıdırlar. Birisinin suratına tokat atmak mazur görülebilir, affedilebilir, unutulabilir veya karşılığı verilebilir, fakat geri alınamaz. Bir yiyecek maddesini yemekten pişmanlık duyulabilir, fakat bundan geri dönülemez.

Bağlayıcı davranışların üçüncü özelliği olan irade, eylem ile kişi arasında bağ kurar. Bu terim, insan eyleminin kesin olarak tanımlanması güç bulunan özelliklerinden biridir ve çoğu zaman "bağımsızlık" ile "kişisel sorumluluk" gibi kavramlarla ilişkilendirilir. Tanımlamayı güç kılan husus, her insanın eylemlerinin hem özgür hem de sınırlandırılmış olmasıdır, çünkü kişinin iradesi altında ve koşullara tepki olarak yerine getirilir. Başına silah dayanmış bir kişi, en azından boyun eğmek veya eğmemenin sonuçlarına katlanmak ve seçimini yapmakta özgürdür. Üstelik iradenin algılanması, eylemleri izleyen sonuçlarla değişir. Kuruluş için bir felâkete dönüşen bir kararı almış bulunan bir yönetici, kendisini sorumluluktan kurtarmak için elinden gelen çabayı gösterebilir. Çoğu kuruluşun yıllık raporlarında, eğer satışlar artmışsa yönetimin başarısı kutlanır. Oysa, satışlarda azalma olmuşsa ekonominin kötü gittiği vurgulanır.

İradeyi kesin bir kavram olarak ortaya koyma zorluklarına rağmen, irade insanların tavır ve davranışları üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır. Eylemin algılanan iradesinin derecesi ile ilişkili bulunan bazı önemli özellikler: (1) seçeneklerin olması; (2) eylem için dışsal taleplerin varlığı; (3) eylemin dışsal temellerinin (extrinsic bases) varlığı; (4) eyleme katkıda bulunan başka faktörlerin varlığıdır. Örneğin, çok para kazanmak için yoğun çalışan birinin, bir hiç uğruna çok çalışan biri kadar iradeye sahip olmadığı düşünülür. Amiri başında dikilirken çok çalışan

birinin, kendi başına aynı ölçüde çalışan biri kadar iradeye sahip olmadığı varsayılır. Seçenekle ilgili olarak, satışa sunulmuş tek marka araba Serçe iken Serçe satın alan biri, yüzlerce başka marka seçeneği varken aynı marka arabayı satın alan birinden daha az iradeye sahipmiş gibi algılanır.

İradenin kişisel bir nitelik mi, yoksa sosyal bir yakıştırma mı olduğu sorusu psikologlar tarafından ele alınmayan bir sorundur. Örneğin, eğer bir eylemimden dolayı sorumluluğumu inkâr etmeyi tercih ediyorsam ve eylemimin dış baskılardan kaynaklandığını ileri sürüyorsam, fakat diğer insanlar herşeye rağmen benim hesap vermem gerektiğini düşünüyorlarsa, ben sorumlu muyum? Açlıktan ötürü hırsızlık yapan biri suçlu mudur? Aldığı emirlerle sivilleri öldüren bir asker katil midir? Mahkemelerin bu konularda yargılamada bulunmaları gerçeği, aslında kişisel sorumluluğun sosyal olarak ortaya çıkarılmış şeklidir.

Bağlılığı etkileyen dördüncü özellik olan kamuya açıklama, eylemin başkaları önünde gerçekleşmesidir. Bu özellik, eylem ile sosyal çevre arasında bağ kurar. Her eylem ve davranış gözle görülebilir olsa da, kamuya açıklama, başkalarının eylemden ne derece haberdar oldukları ve bilenlerin bu eylemi nasıl algıladıklarına ilişkindir. Bazı kişiler, davranışlarımızı gözleseler bile eylemi gerçekleştirenler için önemsizdirler. Bir eyleme girişileceği zaman çevredekilere yapılacağı taahhüt edilir. Böylelikle kendinizi ifadelerinizle bağlarsınız. Bu bağlayıcılık, eylemle ilgisi olmayan veya rasgele kişilere yapılan açıklamalarla meydana gelmez. Bir kişinin eyleminin kamuoyuna açıklanması, eylemi az veya çok bağlayıcı bir sosyal çevreye yerleştirir ve bu tür davranışların takibeden davranışlar üzerindeki etkisini yönlendirmeye katkıda bulunur³⁷.

2. Davranışın Anlamı

Bağlılık önemlidir, çünkü belli bir bağlılık davranışı diğer davranışları ima eder. Kiesler, bağlılığın etkilerini öngörmek için gereken iki varsayımı ortaya koyar. İlk varsayım, kişilerin

³⁷ G. R. Salancik, a.g.m., ss. 4-7.

davranışları ile tutum ve tavırları arasındaki tutarsızlıkları çözümlenmeye çalışmalarıdır. İkinci varsayım, bağlılığın bir eylemi daha az değiştirilebilir hale getirme etkisidir. Bu çalışmanın amaçlarına göre en önemli varsayım ikincisidir. Salancik, bu varsayımlara bir üçüncüyü eklemektedir. Bu varsayım, davranışın ima ettiklerinin tek ve mutlak gerçek olmamasıdır. Ancak davranışlarla, belli bir duruma, kişinin inançları veya başkalarının inanç ve beklentileri aracılığıyla yatırım yapılır.

Davranış, kişiyi geleceğe taşır. Bir kişi öğle yemeğinde lâhmacun isterse, bu, lâhmacunu yiyeceğini ve onu sevdiğini ima eder. Eğer seçim özgür ve bağlayıcı ise, tutarlılık varsayımına göre kişi sipariş ettiği şeyi gerçekten yiyecek ve onu sevdiğini belirtecektir. Önceki seçim, kişiyi sonradan çizilen yön açısından bağlar. Aynı teori, bir kişi ne kadar az bağlı ise seçim yapıldıktan sonra bunu daha az tüketimin izleyeceğini öngörmektedir³⁸.

Davranışsal bağlılık ile sosyal kontrolü birarada ele aldığımızda, bir kişiyi en azından ima edilen bir grup davranışa bağlayarak, o kişinin diğer davranışları göstermesi garanti altına alınabilir. Çoğu örgütler bağlılığı bu şekilde değerlendirmektedirler. Bir kişi bir örgüte katıldığında, o kişinin örgütle bir "psikolojik kontrat" imzaladığı ve örgütün yasal otoritesini kabul ettiği öne sürülür. "Kontrat" terimi kişinin belirli yükümlülükler ve görevleri yerine getirme durumunda olduğunu belirtir. Ancak, resmi ve yazılı bir kontrattan farklı olarak, yükümlülükler ve görevlerin içeriği belirsizdir ve bu içerik, önceden öngörülemeyen gereksinimleri karşılama ihtiyacı doğdukça belirginleşecektir. Eğer gelecekteki davranışlar hakkındaki beklentiler önceden belirlenebilseydi, kişi, kendisinden ne istendiğini kesinlikle bilebilirdi ve herşeyin aynı kalmasının

³⁸ Bu tür bir etkinin görüldüğü çalışma için bkz.:

- O. J. Reibstein, S. A. Youngblood ve H. L. Fromkin, "Number of Choices and Perceived Decision Freedom as Determinants of Satisfaction and Consumer Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, ss. 434-437.

Bu çalışmada, kendilerinden bir soğuk içecek seçmeleri istenen üniversite öğrencileri bu seçimi iki seçenek yerine dört seçenek arasından yaptıkları zaman seçtikleri içecekten daha fazla içmişlerdir.

olasılığı yüksek olurdu. Ancak, belli bir durumun koşullarında beklenmeyen gelişmeler yeralacaktır ve bu nedenle bağlılığın daha geniş bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

3. Örgütlere Davranışsal Bağlılık

Tutarlılık varsayımının yorumu sınırlı bir şekilde yapılırsa, belli bir örgüte katılma veya belli bir işi yapma konusunda seçimini yapmış kişinin bu örgüt veya işte kalmayı istemesi ve bundan oldukça yüksek tatmin duyması beklenir. Ancak, seçim kararını vermek tek başına yeterli değildir. Bu kararın başlı başına bağlayıcı olması gerekir. Festinger'ın işe ilişkin bir seçim kararı durumunda "bilişsel gözden geçirme" kavramının³⁹ bağlayıcılık yönünden önemi aşağıda incelenmektedir. İşletmecilik Bölümü mezunlarının ilk işlerine duydukları bağlılık ve tatminin ele alındığı bir çalışmada⁴⁰ mezunlar, öncelikle kendilerine yapılan iş tekliflerinden birini seçmişlerdir. Kararın hemen ertesinde ve işe başlamadan önce öğrencilerin yaptıkları değerlendirmeler reddedilen ve kabul edilen işler ile tutarlı bulunmuştur. Üstelik bu tutarlılık, işe başlama kararından önceki tutarlılıktan daha yüksektir. Diğer yandan, bir yıl ve üçbuçuk yıl sonraki değerlendirmelerinde aynı mezunlar, işlerinden daha az tatmin duyduklarını ve işlerine daha az bağlılık duyduklarını ortaya koymuşlardır. Toplam otuz yedi kişinin onikisi işlerini değiştirmişler ve yeni işlerinden, işlerini değiştirmeyenlere nazaran daha fazla tatmin duyduklarını belirtmişlerdir. Çoğu kişi ilk işini, iş değiştirme beklentisi veya bir kişisel çıkar aracı olarak seçmektedir ki her iki neden de kararın bağlayıcılığını azaltmaktadır.

³⁹ L. A. Festinger, *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press, 1964.

⁴⁰ V. Vroom ve E. L. Deci, "The Stability of Postdecision Dissonance: A Follow-up Study of the Job Attitudes of Business School Graduates", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 1971, ss. 136-149.

4. Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Kavramlarının Karşılaştırılması

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğu savı tartışmaya açıktır. Daha doğrusu, bu iki kavramın da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütünkilerle ne derece uyduğunu dikkate alırlar. Halbuki davranışsal bağlılıkta, kişiler belirli bir örgütte sürekli olarak kalırlar ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç söz konusudur.

Tutumsal-davranışsal ayrımı, daha önce tanımlar kısmında sözü edilen bağlılık tanımları arasındaki farklılıkları daha basite indirgemeye yardımcı olmaktadır. Bu tanımların çoğu ya tutum ya da davranış olarak sınıflandırılabilir. Örneğin, birisinin "eylemlerinin kendisini bağladığından" veya "resmi ve/veya normatif beklentileri aşan davranışlar"dan bahsettiğimizde aslında bağlılığın dışavurumundan (davranış) sözedilmektedir. Buna karşın, bağlılığı "kişinin kimliğinin örgüte iliştirilmesi" veya "örgütün amaçlarıyla kişinin amaçlarının gittikçe bütünleşmiş veya uyumlu olmaları" şeklinde ele aldığımızda aslında işgörenin örgüte karşı tutumları üzerinde durulmaktadır.

D. TARAFLARIN BAHSİ TEORİSİ

Örgüte bağlılık tanımlarının bir başka sınıflandırmasında⁴¹ ise davranışsal ve tutumsal ayrımına ek olarak, örgütsel bağlılıkta tarafların-bahsi kavramı yer almaktadır. Buna göre örgüte bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir⁴². Bağlılığın "bahse girme" (side-bets) 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 çok değerli ise bağlılığı da o derece büyür. Kişinin yatırımları zaman içinde arttıkça diğer kuruluşların

⁴¹ A. E. Reichers, a.g.m., ss. 467-468.

⁴² H. S. Becker, a.g.m., ss. 32-42.

çekiciliği azalır. Bunun bir örneği, örgütte çalışma süresine bağlı olarak lojmandan yararlanma olanağıdır, çünkü bu olanak başka örgütlere devredilemez. Eğer kişi örgütünden ayrılırsa, gelecekte elde edebileceği refah ve güvencenin bir kısmını kaybedip başka bir örgütte yeniden birikim yapmaya başlamak durumunda kalır. Kişinin örgütünde kalma süresi arttıkça örgütünden ayrılmasının maliyeti artar ve kişinin bulunduğu yerde kalma olasılığı gittikçe artar. Becker'ın da belirttiği gibi,

"eğer bir kişi, yeni bir iş kendisine daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma koşulları getiriyor olsa bile iş değiştirmeyi reddederse, bu kararın bağlılıktan ötürü, yani, gelir ve çalışma koşulları dışındaki ödüllerin mevcut işle ilişkilendirildiğinden dolayı iş değiştirmenin kendisi için çok zor olacağından şüphelenilmelidir. Ayrılması halinde kaybedebileceği büyük miktarda kıdem tazminatı olabilir, yeni arkadaş edinmenin maliyetinden ve yeni iş arkadaşlarıyla geçinmeyi öğrenmekten ürkebilir, işini bıraktığında uçarı ve kararsız olma ile suçlanacağını düşünebilir. Bu durumların tümünde, önceleri dışsal olan ilgi alanları mevcut işle ilişkilendirilmektedir"⁴³.

Bir kere taahhütlere girildi mi kişiler bu tür bağlılıklara psikolojik olarak uyum sağlama mekanizmaları bulmak zorundadırlar. Bu da çoğunlukla bilişsel uyumsuzluk (cognitive dissonance) aracılığıyla olmaktadır⁴⁴. Salancik'in de belirttiği gibi, "Bağlılığın tutumları şekillendirmedeki gücü, kişilerin tutumlarını bağlandıkları koşullara uydurma gerçeğinden kaynaklanmaktadır"⁴⁵. Bu nedenle, büyük bir kuruluş için 20 yıl çalışan işgören, büyük olasılıkla, alternatif iş ve pozisyonlara karşın örgütte kalmasını haklı gösterecek tutumlar geliştirecektir.

Kısacası, davranışın uyumlu tutumların geliştirilmesine neden olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini

⁴³ H. S. Becker, a.g.m., s. 50.

⁴⁴ L. Festinger. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957.

⁴⁵ H. S. Becker, a.g.m., s. 70.

güçlendiren bir döngü meydana gelir. Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını arttırır.

Tarafların-bahsi teorisinin uygulamadaki tanımını olmak bakımından Meyer ve Allen devamlılığa yönelik bağlılık (continuance commitment) ölçütünü geliştirmişlerdir⁴⁶. Ancak, bu kavram daha önce Kanter'ın aynı isimle ortaya attığından farklı bir şekilde ele alınmıştır.

Kişinin örgütünü bırakabilmesi üzerindeki kısıtlar ve kişinin ne derece kesin ve bağlayıcı bir seçim yaptığı şeklindeki tartışmayı⁴⁷ bir kez daha gözden geçirdiğimizde, örgüte bağlılığın bir anlamda kapana kısılmak (entrapment) demek olduğu düşünülebilir. Bir kişinin, ya onu başka hiçbir örgüt istemediği için alternatifleri yoktur, ya da kendi özel durumu onun işini değiştirmesine izin vermez. Örneğin, kişiler, çocukları belli bir okula yerleştirilmişken taşınmalarını gerektiren iş değişikliklerini kolay kolay yapmazlar. Bu yönüyle, bağlılık oldukça olumsuz görünebilir. Yaşamın gerçekleri ve talepleri kişiyi sınırladığı için kişi örgüte bağlıdır. Dolayısıyla burada sözü edilen bağlılık, işgörenlerin örgütlerinden ayrılmalarının getireceği maliyetlere dayalıdır⁴⁸. Devamlılığa yönelik bağlılık, ayrıca, işgörenin örgütüne beslediği duygusal yakınlık veya özdeşleşme olarak tanımlanan duygusal bağlılıktan (affective commitment) ayrılmaktadır, çünkü bu iki tür bağlılığı etkileyen

⁴⁶ P. J. Meyer ve J. N. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, ss. 372-378.

Bunu destekleyen bir diğer çalışma için bkz.:

- G. W. McGee ve R. C. Ford, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Re-examination of the Affective and Continuance Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987, ss. 638-642.

⁴⁷ G. R. Salancik, a.g.e., s. 16.

⁴⁸ N. J. Allen ve J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), Mart 1990, ss. 1-18.

etmenler birbirinden farklıdır⁴⁹. Duygusal bağlılık, bireyin isteğine bağlıyken, devamlılığa yönelik bağlılık gereksinime dayanmaktadır. Ayrıca, daha önce açıklandığı gibi, duygusal bağlılık, bağlılık tutumu; devamlılığa yönelik bağlılık ise, bağlılık davranışıdır. Ancak, davranışsal bağlılık tutumsal bağlılığa yol açabilir.

Yaş, kıdem, öğrenim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, örgütteki kademe, beceri düzeyi, algılanan alternatif iş olanakları ve maaş gibi değişkenlerin kişi tarafından bahis için ortaya konan hususları simgelediğini varsayarak tarafların-bahsi teorisini test eden çalışmada bu hipotez geçerli kılınamamıştır⁵⁰.

E. JAPONLARIN BAĞLILIĞA YAKLAŞIMI

Japon kültürü utanç kültürü olarak tanımlanırken, batı dünyasının kültürü suçluluk kültürü olarak tanımlanmaktadır. Utanç kültüründe şeref ve utanç ahlaki yönden güdülenmeyi getirirken, suçluluk kültüründe ahlaki standart suç duygusu veya cezalandırılma korkusudur⁵¹.

Her Japon sadece bir birey değil, aynı zamanda bir ailenin veya belirli bir insan topluluğunun üyesidir. Bu şekilde kendisinin şerefli bir şekilde sahiplenildiği topluluğu temsil etmesi beklenir. Eğer bunu başaramazsa ait olduğu topluluğun ismi lekelenir ve bunu mutlaka telâfi etmesi gerekir.

Şeref veya yüzkarası daima diğer kişiler veya grupların takdiri veya kınamasıyla belirlenir. Batı dünyasında ise kesin bir

⁴⁹ Örneğin bkz.:

- N. J. Allen ve J. P. Meyer, a.g.m., ss. 1-18.
- J. P. Meyer, S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin ve D. N. Jackson, "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), Şubat 1989, ss. 152-156.
- G. W. McGee ve R. C. Ford, a.g.m., ss. 638-642.

⁵⁰ A. Cohen ve G. Lowenberg, "A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Human Relations*, 43(1), 1990, ss. 1015-1050.

⁵¹ A. Shibamura, "Some Observations on Commitment", *Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium*, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, s. 249.

iyi-kötü tanımı vardır. Batı dünyasında tek tanrılılık hakimdir. Birey ile tanrı arasındaki özel ve doğrudan ilişki utanç ve sevgiye dayalıdır. Kişiler birbirlerine eşittirler ve aralarındaki ilişki sevecenlik ve anlaşmaya (kontrata) dayalıdır. Japon felsefesinde ise çok tanrılılık vardır ve tanrılar mutlak olmayıp, insana çok yakın varlıklardır. Tanrılar, toplumunun bir parçası olup, korku duyulacak, mutlak emirlerine uyulacak varlıklar değildir. Japonlar insan doğasının temelinde iyi olduğuna, ağır ve yoğun eğitim ile ortaya çıkan öz-denetimle tanrılarının katına yaklaşip sonunda tanrısal bir kimliğe bürünebileceğine inanırlar. Kişiler doğru yoldan ayrılırsalar bile kendilerini düzeltmeleri büyük ölçüde kendi iradeleriyle olur. Çevredekiler, kişiyi şerefini koruması gerektiği konusunda açıkça uyardırmazlar. Şerefli kişi nasıl davranacağını yetki zoruyla veya dışsal bir güçle değil, kendi belirlemelidir⁵².

Böyle bir toplumda, kişiler belli bir topluluk veya grubun parçası olarak kabul edilmedikçe kendilerini huzursuz hissederler, bireyci veya diğer insanlardan farklı olmaktan kaçınırlar. Bu nedenle de Japonlar huzuru beraberlikte bulurlar.

Japonların "hayat-boyu bağlılık" kavramında birey, gruba boyun eğer. Örneğin, yaptığı bir öneriden dolayı ödüllendirilen bir işçi bunu çalışma arkadaşlarıyla paylaşır. Bu boyun eğme "pasiflik" olarak değerlendirilmemelidir. Japonlar ayakta kalmak için hem kendi aralarında hem de uluslararası düzeyde aşırı derecede rekabetçidirler. Bu amaçla da katı ve hiyerarşik sosyo-ekonomik sistem kurmak zorunda kalmışlardır.

Tipik Japon örgütünde katılımcı yönetim vurgulanmaktadır ve güvene dayalı bir işleyiş söz konusudur. Kişi, tatmini grupta katılım aracılığıyla bulur. Ouchi⁵³, Japonya'da işgörenin her alandan birşeyler bildiğini, yani tüm örgütü öğrendiğini; Batıda ise işgörenlerin belli bir uzmanlık alanındaki bilgisi için işe alındığını ve örgütün bütünü öğrenmediğini belirtmektedir. Marsh

⁵² A. Shibamura, a.g.m., ss. 251-255.

⁵³ W. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

ve Mannari⁵⁴ örgüte bağlılığa neden olan geleneksel Batı değişkenlerinin hiçbirinin Japon bağlılığını açıklayamayacağını ileri sürmektedirler. Kono⁵⁵, Japon kültürüne has özelliklerden dolayı öykünülen bağlılıklarının diğer kültürlerle aktarılmasında zorluklara yol açabilecek aşağıdaki yedi faktörü sıralamaktadır: (1) İşgörenlerden örgüt felsefesiyle özdeşleşmeleri konusunda aşırı beklenti; (2) Kısa-dönemli kâr anlayışından fedakârlık; (3) Belirli bir ölçünün ötesinde iş belirsizliği; (4) Grup faaliyeti uygulamasına ilişkin aşırı beklenti; (5) Hayat-boyu istihdam; (6) Kıdeme göre terfi; (7) Lojman gibi sosyal olanaklar ve yan ödemeler.

KISIM III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MESLEKİ BAĞLILIK

Yapılan araştırmalar bazı çarpıcı örgütsel sorunları ortaya çıkarmaktadır. 1960'larda NASA mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece kendi mesleğini icra etmeye yönelmiş bir bilim adamının kuruluşuna pek bir yararı olmayacağı; öte yandan, sadece örgütüne yönelmiş bireyin herşeyi kabullenen katı bir bürokrat olacağı sonucuna ulaşmıştır⁵⁶.

Profesyoneller, örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesinde amirlerine özel bir zorluk çıkarırlar, çünkü bu kişiler mesleki değerlerini daha ön planda tutma eğilimindedirler. Bu tür işgörelere nezaret ederken başarılı olabilmek için, amirlerin astlarının mesleki talepleri ile standartlarının neler olduğunu bilmeleri ve anlamaları önemlidir. Ayrıca, profesyonellerin mesleki faaliyetleri ödüllendirilip kendi alanlarındaki gelişmeleri takibetmelerine zemin hazırlama aracılığıyla mesleki beklentiler ile kuruluş beklentilerini aynı çizgiye çekmenin yolları

⁵⁴ R. Marsh ve H. Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22, Mart 1977, ss. 57-75.

⁵⁵ T. Kono, "Japanese Management Philosophy: Can It Be Exported?", *Long Range Planning*, 15(3), 1982, ss. 90-102.

⁵⁶ Gerald R. Salancik, a.g.m., s. 3.

araştırılmalıdır⁵⁷.

Profesyonel, kendi uzmanlık alanına dayalı otoriteyi kabul etmeye hazır olduğu halde örgütlerde hiyerarşik pozisyona dayalı otorite birinci plandadır. Dolayısıyla, bir örgüte giren profesyonelin mesleğine bağlanma veya örgüte bağlanma alternatiflerinden birini seçmesi gerektiği düşünülür. Daha önce de belirtildiği gibi, Gouldner, "mesleğe bağlı" ve "kuruma bağlı" sınıflandırmasıyla bu iki tür bağlılığın birbirine karşıt ve ayrık olduğunu ileri sürmektedir⁵⁸. Ancak, bu iki tür bağlılığın birbirleriyle mutlak bir karşıtlık içinde olmaları gerekmediği bazı çalışmalarla saptanmıştır⁵⁹. Bu bulguların tutarsızlığı, iki bağlılık türünün, seçilen kişilere, seçilen mesleğe, örgütün tipine ve özelliklerine, örgütün mesleğe verdiği desteğe, kişinin ve örgütün değerleri ile amaçlarının birbirleriyle uyuşma derecesine

⁵⁷ S. A. Zahra, a.g.m., s. 18.

⁵⁸ Bu karşıtlık savını destekleyen çalışmalar için bkz.:

- S. Parasuraman ve S. A. Nachman, "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras", *Group and Organization Studies*, 12(3), Eylül 1987, ss.287-303.

- J. E. Sorenson ve T. L. Sorenson, "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1974, ss. 98-106.

⁵⁹ Bunu belirleyen bazı çalışmalar için bkz.:

- B. G. Glaser, "The Local-Cosmopolitan Scientist", *American Journal of Sociology*, 69, 1963, ss. 249-259.

- R. Thornton, "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession", *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, ss. 417-426.

- P. K. Berger ve A.J. Grimes, "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct", *Administrative Science Quarterly*, 18, 1973, ss. 223-235.

- L. R. Jauch, W. F. Glueck ve R. N. Osborn, "Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity", *Academy of Management Journal*, 1978, ss. 84-92.

- K. M. Bartol, "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, 22(4), 1979, ss. 815-821.

- L. A. Witt, "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification", *Journal of Business Research*, 26(1), Ocak 1993, ss. 17-30.

bağlı olarak birarada gözlenebileceğini ortaya koymaktadır⁶⁰. Bunlara ek olarak, mesleki ve örgütsel bağlılığın üç koşul altında birbirleriyle uyum sağlayacağı ileri sürülmektedir. Bunlar, başarı ölçütü, astlar üzerindeki otorite ve nezaret olarak tanımlanmaktadır. Bu koşullar ne kadar profesyonelce ise profesyonelin mesleki ve örgütsel bağlılığının birbirleriyle o derece uyumlu olduğu bulunmuştur⁶¹.

Ek eğitim ve öğretimle uzmanlık alanlarında kendilerini daha fazla geliştirme konusunda belirli plânları olan kişilerin daha fazla mesleki bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir⁶². Aynı çalışma, örgütte "üstad"ları bulunan genç ve deneyimsiz profesyonellerin daha yüksek bağlılık düzeyleri sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.

Sendikal bağlılığa gelince, o da mesleki bağlılık gibi dışsal kökenli olduğundan örgütsel bağlılıkla aralarında olumsuz bir ilişki beklenmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre, örgütsel bağlılık ve sendikaya bağlılık türünü öngören faktörlerin birbirinden çok farklı oldukları belirlenmiştir⁶³.

Mesleki bağlılığa yakın ve örgütsel bağlılıkla karşılaştırılan bir diğer bağlılık türü de kariyer bağlılığıdır⁶⁴. İşgörenler sadece örgütlerine veya kariyerlerine bağlı olabildikleri gibi her kisine de bağlılık duyabilirler. Buna göre, bir işgören, mevcut pozisyonunun aynı örgütteki muhtemelen daha yüksek bir başka pozisyona basamak teşkil ettiği bir kariyer plânlıyor olabilir;

⁰ D. R. Norris ve R. E. Niebuhr, "Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Accounting Organization", *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 1983, s. 52.

¹ R. Thornton, a.g.m., ss. 417-426.

² J. A. Alutto, L. G. Hrebiniak ve R. C. Alonso, "On Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, 51, 1973, ss. 448-454.

³ Bu beklentiyi destekleyen çalışma için bkz.:

- J. Barling, B. Wade ve C. Fullagar, "Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), Mart 1990, ss.49-61.

⁴ Bu iki tür bağlılığın birbirlerinden farklı olduğuna destek verebilecek bir çalışma için bkz.:

- S. M. Colarelli ve R. C. Bishop, "Career Commitment: Functions, Correlates, and Management", *Group and Organization Studies*, 15(2), Haziran 1990, ss. 158-176.

veya tam aksine kendisini istihdam eden örgütten bağımsız olarak bir kariyer plânlıyor olabilir. Kişinin yaptığı işte kullandığı beceriler ne kadar kolayca başka örgütlerdeki pozisyonlara transfer edilebiliyorsa kariyer bağlılığı da o derece yüksek olabilir. Bazı örgüt iklimleri de örgüte güçlü bir bağlılık tesis edebilir. Kariyere ve örgüte bağlılığı karşılaştıran bir çalışmada⁶⁵ her iki bağlılık kavramsal olarak kesin bir şekilde ayrıldığı halde sadece perakende satış elemanları için bu iki tür bağlılık arasında belirgin bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç, perakende satış elemanlarının kariyerlerindeki ilerleme ile örgütlerdeki terfiyi özdeş tutmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka deyişle, bu çalışanlar, ancak mevcut örgütlerinde kariyerlerine yönelik beklentilerini gerçekleştirebileceklerine inanıyor olabilirler.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BAZI YAKIN ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR

Genel örgütsel bağlılık, işle özdeşleşme⁶⁶, iş tatmini, kariyer tatmini ve itaatkârlık gibi çalışma hayatında kişilerin gösterdikleri çeşitli tutum ve davranışları açıklayan kavramlar yerine kullanılabilir ve bu kavramların ayrı ayrı incelenmeye devam edilecek kadar birbirlerinden yeterince ayrılmadıkları yönünde bulgular vardır⁶⁷. Aşağıda, örgüte bağlılığın en fazla karıştırıldığı ve dolayısıyla da en fazla karşılaştırıldığı bazı kavramlar ele alınmıştır.

1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Bir tutum olarak bağlılık, iş tatmini kavramından çeşitli

⁶⁵ W. R. Darden, R. Hampton ve R. D. Howell, " Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment", *Journal of Retailing*, 65(1), 1989, ss. 80-106.

⁶⁶ İşle özdeşleşme (job involvement), kişinin kendini tanımlamasında işinin ne derece önem ve anlam taşıdığını belirten bir kavram olarak tanımlanmıştır.

⁶⁷ Paula C. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), 1983, ss. 486-500.

yönleriyle farklıdır⁶⁸. Bağlılık, örgüte bir bütün olarak genel bir duygusal tepkiyi yansıttığından dolayı daha genel bir kavramdır. Oysa, iş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine bir tepkisini yansıtır. Ayrıca, bağlılık, amaçları ve değerleri de dahil olmak üzere örgüte bağlanmayı; tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği belirli bir iş veya çalışma ortamını vurgular. Bağlılık, zaman boyutunda değerlendirildiğinde, iş tatmininden daha kalıcıdır. İşyerindeki günlük olaylar işgörenin iş tatmin düzeyini etkileyebilir, fakat çoğunlukla bu tür olaylar kişinin örgüte bağlılığını ciddi bir şekilde yeniden gözden geçirmesine neden olmaz⁶⁹.

Bağlılık tutumları, kişilerin yönetici veya işverenleriyle aralarındaki ilişkiyi düşündükçe zaman içerisinde yavaş yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişirler. Buna karşın tatmin, daha değişkendir; iş çevresinin belirli ve görünür yönlerine (gelir, nezaret vb.) daha çabuk tepkileri yansıtır⁷⁰.

İşgören devrini veya devamsızlığı, önceden belirtilmiş iş tatmininden öngörmeye çalışan araştırmalar başarısız olmuşlardır⁷¹.

⁶⁸ Bu iki kavramın birbirinden farklılığı istatistiksel olarak da kanıtlanmıştır. Bkz.:

- P. P. Brooke, D.W. Russell ve J. L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 1988, ss. 139-145.

- J. E. Mathieu ve J. L. Farr, "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76(1), Şubat 1991, ss. 127-133.

- J. Cook ve T. Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 1980, ss. 39-52.

⁶⁹ Bunu destekleyen çalışma için bkz.:

- Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1974, ss. 603-609.

⁷⁰ Bu tür bulgular için bkz.:

- P. C. Smith, L. M. Kendall ve C. L. Hulin. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally, 1969.

- Porter v.d., 1974, ss. 603-609.

⁷¹ Yapılan çalışmalarda istatistiksel güvenilirliği olan ilişkiler çok düşük derecededir ki bu da davranışı öngörme açısından yeterli değildir. Örneğin, bkz.:

- J. E. Newman, "Predicting Absenteeism and Turnover: A Field

Bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiden daha güçlü bir ilişki olduğu⁷²; iş tatmininin ise amirlerin astlarının başarı değerlendirmeleri ile olan ilişkisinin bu değerlendirmelerin örgüte bağlılıkla olan ilişkisinden daha güçlü olduğu belirlenmiştir⁷³. Bu ilişki farklılıkları, başarı değerlendirmeleri gibi işle ilgili çıktıların işe yönelik tutumlarla daha yakından ilişkili; ayrılma niyeti gibi örgütle ilgili çıktıların ise daha genel örgütsel tutumlarla daha yakından ilişkili olduğu sonucuna varmamızı sağlamaktadır⁷⁴. Bir başka çalışmada, kişisel ve örgütsel özelliklerin tatmini doğrudan etkilediği; aynı özelliklerin bağlılık üzerindeki etkilerinin ise tatmin üzerindeki etkileri dolayısıyla ortaya çıktığı belirlenmiştir⁷⁵.

Tatmin, ödül/maliyet analizinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Bağlılık ise tatminin, alternatif fırsatların çekiciliğinin ve yatırımların büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak daha karmaşık bir değişkendir⁷⁶.

2. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Örgütlerin işgörenlerinden beklentileri, kişisel özelliklerden

Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures", *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, ss. 610-615.

⁷² L. W. Porter, v.d., 1974, ss. 603-609.

⁷³ L. McFarlane Shore ve H. J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, 42(7), Temmuz 1989, ss.625-638.

⁷⁴ Bu sonucu destekleyen bir diğer çalışma için bkz.:

- C. Glisson ve M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), Mart 1988, ss.61-81.

⁷⁵ L. J. Williams ve J. T. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 1986, ss. 219-231.

⁷⁶ R. W. Scholl, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6(4), 1981, ss. 596.

etkilenir ve bu faktörler tarafından ya azaltılır ya da arttırılır. Böylece kişi tepki gösterir, davranışa geçer veya rolü hakkında belli bir yargıya varır. Katz ve Kahn'ın rol modeline dayanarak örgüt, bağlılığın oluşmasını sadece bekleyebilir, çünkü bu yaklaşımda kişinin özellikleri büyük ölçüde belirleyicidir. Ancak, itaat, kişisel özelliklerden bağlılık gibi etkilenmediği için örgüt tarafından daha açık bir şekilde beklenir. Tablo 1.1⁷⁷ yardımıyla itaat ve bağlılık kavramları biraz daha net bir şekilde farklılaştırılabilir.

İnsanlarda itaatkârlığı, bağlılık davranışının içinde görme eğilimi vardır. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın içinde görme her zaman geçerli değildir. İtaatkâr mahkumun hapishanesine bağlılık duyduğu sonucuna varmak doğru bir yargı değildir. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir, çünkü kişilerin bağlandıkları kurum yararına olduğuna inanarak yaptıkları, önemli farklılıklar taşıyabilir. Bağlılık olmaksızın itaat ise örgütün ilerlemesini sağlayacak büyük adımlar atılmasını sağlayamaz, çünkü bu durumda kişi kurumunun yararına daha ne katkılarda bulunabileceğini düşünmez ve dolayısıyla da yaratıcılığı ortaya çıkmaz.

TABLO 1.1
Bağlılık ve İtaat

<u>İtaat</u>	<u>Bağlılık</u>
Dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur.	İçten gelen bir görev duygusudur.
Tartışılmaz bir otorite tarafından verilmiş tek kaynaklı bir emre dayalıdır.	Kişisel inançlar, yargılar ve içsel kararların bileşiminden oluşan bir şebekeye dayalıdır.
Yaptırımlar ve cezalardan etkilenir; itaatsizliğin olası sonuçlarından duyulan korkuyla da güdülenir.	Bir gereksinimin farkına varılması ve çeşitli değerlerden kaynaklanan normların gücü ile meydana gelir; amaçların geçerli olarak algılanmasından kaynaklanan duygu ile güdülenir.
En ufak bir şüphe ve soruya yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir.	Şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolayca yapılır.

⁷⁷ R. Gal, "Military Profession: Between Commitment and Obedience", *Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium*, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, s. 273.

3. Örgütsel Bağlılık ve Beklentiler

Scholl, bağlılık yazınının bir değiş-tokuş ilişkisi önerisinden hareketle, bu kavramı aynı yaklaşıma dayanan eşitlik ve beklenti güdülenme kuramları ile karşılaştırmaktadır.

Biraraya getirilerek düzenlenen bir beklenti/eşitlik modeline göre belli bir davranış, ancak aşağıdaki koşullar sağlandığında ortaya çıkabilir: (1) ödüllerin elde edilmesinde değişmeyen bir eşitlik veya sağlanan tatmin, (2) ödüllere verilen yüksek değerlerin korunması, ve (3) beklentiyi sürdürmek için beklentilere sürekli ulaşabilme. Beklenti ve eşitlik teorilerinin ilkelerine göre yukarıdaki koşulların biri dahi sağlanmazsa kişinin göstermesi beklenen davranışı sürdürmeyeceği öngörülür. Daha açık bir ifade ile, bir kişinin değer verdiği belli ödülleri alma beklentisiyle bir örgüte katıldığı düşünülürse, bu beklentiler karşılanmadığında kişinin örgütten ayrılacağı öngörülür. Buna ek olarak, beklenen ödülün değeri azaldığında yine örgütten ayrılma beklenir. Ancak, yapılan bazı çalışmalar, tam tersine, bazı işgörenlerin beklentilerine kavuşamadıkları halde örgütte kaldıklarını saptamıştır. Ödüle verilen değerler değiştiği, eşitsizlik doğduğu veya beklentilere kavuşulmadığı halde göreve devam etmenin üç olası açıklaması olabilir. Bunlar, kişilerin, halen bulunulan örgütte çalışmaya devam etmekle elde ettikleri, değer taşıyan başka ödüller bulmaları; beklentilerini yeniden değerlendirmeleri; veya çıktılar ve/veya girdileri algılama biçimlerinin değişmesidir.

Bu açıklamada önemli bir kavramsal sorun vardır. Eğer davranışın yönünün belirlendiği ve beklentilerin de bu yönde uyum sağlaması için değiştirildiği varsayılırsa döngüsel (circular) bir sav ortaya atılabilir. Böylece, beklenti artık yönü koruyan bir güç olmaktan çıkarak, daha ziyade yön beklentiye rehberlik eden bir mekanizma haline gelir. Gereksinim/Amaç modellerinin kavramsal temellerini sorgulayan Salancik ve Pfeffer⁷⁸ gereksinimlerin, açıklamak durumunda oldukları davranışla tutarlı olmak üzere

⁷⁸ G. R. Salancik ve J. Pfeffer, "An Examination of Need Satisfaction Models of Job Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, ss. 427-456.

değiştikleri konusunda anlaşma sağlandığı anda gereksinimlerin açıklayıcı güçlerini kaybettiklerini öne sürmektedirler.

Davranışı yönlendiren bir etmen olarak bağlılığın, beklenti ve eşitlik modellerinden kavramsal farkı şu şekilde belirlenebilir: Bağlılık, beklenti/eşitlik koşulları sağlanmadığında ve işlemediğinde davranışın yönünü korumak için harekete geçen alternatif bir dengeleyici güçtür. Kişinin belli bir yönde davranmaya bağlılığını en az dört mekanizma arttırır. Bunlar:

(1) yatırımlar, (2) karşılıklılık, (3) alternatif yokluğu, (4) özdeşleşmedir. Yatırımlar daha önce ele alındığı halde onları karşılıklılıktan (reciprocity) ayırmak uygun olacaktır. Karşılıklılık büyük ölçüde evrensel hale gelmiş bir normdur ve bu norma göre insanlar kendilerine yardım etmiş olanlara yardım etmeli ve onlara zarar vermemelidirler. Kişiler, gelecekte ödüllendirilecek katkılarda bulundukça yatırımlar birikir. Halbuki karşılıklılıkta bu tersi yönde işler. Kişi, örneğin kapasitesinin ötesinde bir eğitim veya fırsat elde ederse, bunu gelecekte göstereceği performans aracılığıyla geri ödemeyi düşünür. Böylece, karşılıklılık normuna göre avans olarak elde edilmiş ödüller aracılığıyla birikmiş borçların kişiyi, bu borç ödeninceye kadar sistemde tutmak üzere harekete geçeceği beklenir. Buna ek olarak, eğer örgütten ayrılmak kendilerine yardım etmiş bulunan işverene zarar verecekse kişiler bundan kaçınacaklardır. Karşılıklılık prensibinin harekete geçmesi için elde edilen ödülün beklenenin ötesinde olması gereklidir. Alternatif yokluğunda da daha önce belirtildiği gibi kişinin deneyimi belirli bir örgüte özgü hale geldikçe o örgütten ayrılabilme zorlaşır.

Dördüncü mekanizma olarak ele alınan özdeşleşmenin de üzerinde durmakta yarar vardır. Birçok kişi için çalışma önemli bir statü ve özdeşleşme kaynağıdır. Dolayısıyla, bir kişi ne kadar farklı sosyal kişilikler taşımak durumunda kalırsa değişiklik yapmanın da o derece zorlaşması söz konusudur. Bu hipotezi test etmek oldukça zordur, çünkü bağlılığın bazı tanımları özdeşleşmeyi bağlılığın bir parçası olarak ele almaktadır. Eğer bağlılık kavramını eylemin tutarlılığına yönelten bir güç olarak görürsek, özdeşleşmeyi

bağlılığı arttıran bir süreç olarak görmek daha anlamlıdır⁷⁹.

Beklenti ve bağlılık, davranışı dengeleyen ve birbirinden bağımsız iki güç olarak ele alınmışsa da kişiler, kendilerini örgüte bağlayan davranışlara girişmeden önce az da olsa bir beklenti ararlar⁸⁰.

Örgütsel bağlılık tanımına farklı yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın yakın kavramlarla farkının belirlenmesinden sonra bu tutum ve/veya davranışı etkileyen faktörlerin incelenmesi ikinci bölümde yapılmıştır.



⁷⁹ Özdeşleşmeyi, örgütü terketme eğilimini azaltan faktörlerden biri olarak belirleyen çalışma için bkz.:

- J. M. Stevens, J. J. Beyer ve H. M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 1978, 21, ss.380-396.

⁸⁰ Richard W. Scholl, a.g.m., ss. 589-599.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler dört kategoride incelenebilir. Bunlar: (a) kişisel değişkenler; (b) rol ve iş özellikleri; (c) deneyim ve çalışma ortamı; ve (d) yapısal özelliklerdir.

KISIM I: ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KİŞİSEL DEĞİŞKENLER

A. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Birçok çalışma çeşitli kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışılan kişisel özellikler arasında yaş, öğrenim düzeyi, cinsiyet ve ırk vardır. Bunlardan yaş, genelde kıdemlilik ve hizmet süresi ile birlikte çalışıldığından, daha sonra deneyim ve çalışma ortamı değişkenleri ile birlikte incelenecektir. Ancak, yaşı tek başına bir demografik bir değişken olarak ele alan bir çalışmada beklenenin aksine, yaşın bağlılıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğu bulunmuştur¹.

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi oldukça tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir². Bu ilişki, kadınların

¹ S. A. Alvi ve S. W. Ahmed, "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study", *Human Relations*, 40(5), Mayıs 1987, ss. 267-280.

² Örneğin bkz.:

- H. Angle ve J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, ss. 1-14.

- O. Grusky, "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, 1966, ss. 488-503.

- L. G. Hrebiniak ve J. A. Alutto, "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, ss. 555-572.

- J. A. Alutto, L. G. Hrebiniak ve R. C. Alonso, "On Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, 51, 1973, ss. 448-454.

- P. C. Morrow, J. C. McElroy ve M. Blum, "Work Commitment among Department of Transportation Employees", *Review of Public Personnel Administration*, 8(3), Yaz 1988, ss. 96-104.

- S. A. Alvi ve S. W. Ahmed, a.g.m., ss. 267-280.

örgütteki pozisyonlarını elde edebilmek için erkeklere göre genelde çok daha fazla engelle karşılaştıkları için bunlarla başa çıkabilme çabaları onların örgüte üyeliğini daha anlamlı hale getirdiği savı öne sürülerek açıklanmaktadır.

Öğrenim, çoğunlukla bağlılıkla olumsuz yönde bir ilişki göstermiştir³. Diğer bir deyişle, öğrenim arttıkça bağlılık azalmaktadır. Bununla beraber, bu konudaki çalışmaların sonuçları birbirleriyle tutarlı değildir⁴. Bu olumsuz ilişkinin, yüksek öğrenim görmüş kişilerin örgütün yerine getiremeyeceği daha yüksek beklentilere sahip olduğu gerçeğinden kaynaklanabileceği ileri sürülmektedir. Üstelik, daha fazla öğrenim görmüş kişiler bir mesleğe veya iş koluna örgütlerinden daha fazla bağlı olabilirler. Böylece, bu tür üyelerin duygusal bağlılıklarını tesis etmek örgüt için çok daha zor hale gelir.

Örgütsel bağlılığın boyutlarını inceleyen bir çalışmada⁵, cinsiyet ve öğrenim durumu farklılıklarının kişiye farklı güç, statü veya ayrıcalık getirmesinden dolayı özellikle öğrenimin bağlılık düzeylerine de yansıtacağı belirtilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile çalışma yaşamının özel yaşamı kesintiye

³ Örneğin bkz.:

- H. Angle ve J. Perry, a.g.m., ss. 1-14.
- J. Morris ve J. D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model" *Academy of Management Journal*, 24(3), 1981, ss. 512-526.
- J. Morris ve R. M. Steers, "Structural Influences on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 17, 1980, ss. 50-57.
- R. M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, ss. 46-56.
- C. Glisson ve M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1988, ss. 61-81.

⁴ Örneğin bkz.:

- S. M. Lee, "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 14, 1971, ss. 213-226.
- R. M. Steers ve D. G. Spencer, "The Role of Achievement Motivation in Job Design", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, ss. 472-479.

⁵ A. Bar-Hayim ve G. S. Berman, "The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), Temmuz 1992, ss. 379-387.

uğratma derecesi arasında anlamlı bir olumsuz ilişki bulunmuş, ancak aynı çalışmada çocuk sahibi olmak örgüte bağlılıkla anlamlı ve olumlu bir ilişki göstermiştir⁶. Buna karşın, bekârların alternatif işlere daha sıcak baktıkları saptanmıştır⁷. Ancak, iş ve aile rolleri arasında yaşanan çelişkiyi örgüte bağlılıkla olumlu yönde ilişkili bulan bir çalışma da vardır⁸.

Örgütsel bağlılık düzeyinin kariyer-aile önceliği, gerilimsiz bir yaşam sürdürme, yaptığı hizmetin etkili olduğuna inanma ve kariyerindeki gelecek için umutlu olmaya dayalı olarak yüksek olabileceği ileri sürülmektedir⁹. Üstelik, aynı çalışmaya göre örgüte bağlılık işle ilgili faktörlerden çok, daha uzun dönemli olan kariyere ilişkin faktörlerden doğmaktadır.

Örgütsel bağlılığın, ne örgüt-dışı rollerin gereklerinin yerine getirilmesi için harcanan çabaya ne de bu rollerin algılanan önemine beklenildiği ölçüde bağlı olmadığı saptanmıştır¹⁰. Ancak, kişinin birçok kuruma duyduğu çoklu bağlılıklar çelişiyorsa, örgüte duyduğu genel bağlılık düzeyinin bundan önemli ölçüde etkilendiği belirtilmektedir¹¹.

Son olarak, bir dizi çalışma bağlılıkla ilişkili görünen çeşitli kişilik faktörlerini incelemiştir. Kendi başarısızlıklarını dış etmenlerle açıklamaktan ziyade bunun sorumluluğunu üzerine alabilen kişilik yapısı (internality) ile

⁶ D. E. Gray, "Gender and Organizational Commitment among Hospital Nurses", *Human Relations*, 42(9), Eylül 1989, ss. 801-813.

⁷ J. A. Alutto, L. G. Hrebiniak ve R. C. Alonso, a.g.m., ss. 448-454.

⁸ D. L. Wiley, "The Relationship between Work/Nonwork Role Conflict and Job-Related Outcomes: Some Unanticipated Findings", *Journal of Management*, 13(3), Güz 1987, ss. 467-472.

⁹ N. A. Jans, "Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage", *Journal of Organizational Behavior*, 10, 1989, ss. 247-266.

¹⁰ D. M. Randall, "Multiple Roles and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1988, ss. 309-317.

¹¹ A. E. Reichers, "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, ss. 508-514.

örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur¹². Çeşitli çalışmalarda bağlılığın, kendinden hoşnut olma (positive self-image), başarıma güdüsü, rekabet duygusu ve diğer üst düzeydeki gereksinimlerle ilişkisi saptanmıştır¹³. Görüldüğü kadarıyla, örgüte bağlılık, işgörenlerin örgütü gereksinimlerinin tatmin kaynağı olarak gördükleri ölçüde güçlenmektedir.

Özetle, birbirinden farklı çalışma grupları üzerinde değişkenler arasındaki ilişkileri bulmak için yapılan çeşitli araştırmalarda birçok kişisel özelliğin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, örgütlerdeki bağlılık süreçlerine ilişkin herhangi bir modelde kişisel farklılıkların mutlaka dikkate alınması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Ayrıca, farklı ülke insanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında da, farklar olduğu saptanmıştır¹⁴. Buna karşın, Amerikalı ve Japon işgörenlerin örgüte bağlılıklarıyla ilgili değişkenlerin aynı olduğunu belirleyen bir çalışma vardır¹⁵. Marsh ve Mannari de, Japonların daha derin bir bağlılık duymalarına rağmen bu bağlılığın örgütte kalıp kalmama davranışına yansımada Amerikalı

¹² F. Luthans, D. Baack ve L. Taylor, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40(4), Nisan 1987, ss. 219-236.

¹³ Örneğin bkz.:

- J. L. Koch, "Need Environment Congruity and Self-investment in Organizational Roles", *Sociology of Work and Occupations*, 1, 1974, ss.175-196.

- J. Morris ve J. D. Sherman, a.g.m., ss. 512-526.

- T. Rotondi, "Organizational Identification and Group Involvement", *Academy of Management Journal*, 18, 1975, ss.892-897.

- S. A. Zahra, "Understanding Organizational Commitment", *Supervisory Management*, 29(3), Mart 1984, ss. 16-20.

- R. M. Steers ve D. G. Spencer, a.g.m., ss. 472-479.

¹⁴ Asyalıların, Batılı ve Arap işgörenlerden daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyduklarını belirleyen çalışma için bkz.:

- A. R. Al-Meer, "Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians and Saudis", *International Studies of Management and Organization*, 19(2), Yaz 1989, ss. 74-84.

¹⁵ Bu değişkenler, işbaşındaki sosyal etkileşim, adalet/eşitlik, işin içeriği ve birim (small batch) üretim teknolojisinin kullanımınıdır. Bkz.:

- J. P. Near, "Organizational Commitment among Japanese and U.S. Workers", *Organization Studies*, 10(3), 1989, ss. 281-300.

işgörenlerden farklı olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır¹⁶.

B. İŞ VE ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN DEĞERLER

Örgütsel bağlılığın temelinde, örgütsel ödüllerin varlığı ve niteliği ile kişinin beklenti veya amaçları arasındaki paralellik vardır. Bu bakış açısından, örgüt ile birey arasındaki ilişki bir değiş tokuş süreci olarak algılanmaktadır. Bununla beraber, yapılan bazı araştırmalar, kişisel farklılıkların, örneğin, bireylerin çalışma değerlerinin, kişilerin önem verdikleri ve dolayısıyla bağlılıklarını yaratan ödüllerin belirlenmesinde önem taşıdığını ortaya koymuştur¹⁷. Bu nedenle, kişilerin çalıştıkları kuruluşlara duydukları bağlılığın derecesinin, onların iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleriyle yakından ilişkili olması doğaldır.

Güçlü bir bireysel çalışma ahlakına sahip kişilerin, örgüte yüksek düzeyde bağlanmaya eğilimli olduklarını gösteren destekleyici araştırma sonuçları vardır¹⁸. Yaşamlarının temeli

¹⁶ R. M. Marsh ve H. Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22, Mart 1977, ss. 57-75.

¹⁷ A. Kidron, "Work Values and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 21, 1978, ss. 239-247.

¹⁸ Örneğin bkz.:

- B. Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, ss. 533-546.

- J. J. Card, "Differences in the Demographic and Sociopsychological Profile of ROTC vs. Non-ROTC students", *Journal of Vocational Behavior*, 11, 1978, ss. 196-215.

- J. G. Goodale, "Effects of Personal Background and Training on Work Values of the Hard-core Unemployed", *Journal of Applied Psychology*, 57, 1973, ss. 1-9.

- D. T. Hall, B. Schneider ve H. T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, ss. 176-190.

- D. T. Hall ve B. Schneider, "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, ss. 340-350.

- C. L. Hulin ve M. I. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", *Psychological Bulletin*, 69, 1968, ss. 41-45.

- A. Kidron, a.g.m., ss. 239-247.

- S. Rabinowitz ve D. Hall, "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 84, 1977, ss. 265-288.

çalışmak olan (work-oriented central life interest) işgörenlerin, çalıştıkları kuruluşlara, yaşamlarını farklı değerler üzerine oturtan kişilerden daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir¹⁹. Ayrıca, çalışmaya yönelik değerlerin, çıkara dayalı bağlılıktan ziyade, değerlere bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur²⁰.

Bir TÜSİAD raporuna göre "Protestan çalışma ahlâkı"na sahip olan, bir anlamda hayatı iş olarak görenlerin oranı, Türkiye'deki toplam yetişkin nüfusun %10'u civarındadır. Yine aynı çalışmada, kazanca bakmaksızın işinde en iyisini yapma eğilimini benimsemiş olanların oranı da tüm çalışma yaşındaki nüfusun %40'ı düzeyindedir. Bu oran, tam bir "işkolik"lik ifadesi olmasa da, kazanca bağlı olmaksızın çalışmak anlamına gelmesi bakımından önemli bir göstergedir. Deneklerin %60'ı çalışmayı kazançtan bağımsız, hoşlanılarak veya profesyonelce yapılması gereken iş olarak görmektedir. Yüzde 36 denek için ise, çalışmak ya hayatta kalmak için katlanılan bir külfet, ya da ancak kazançla orantılı olarak yürütülmesi gereken faaliyetlerden ibarettir²¹.

Güçlü katılımcı değerler taşıyan işgörenlerin nisbeten yüksek, güçlü çıkarıcı (instrumental) değerler taşıyan işgörenlerin ise nisbeten düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri de belirlenmiştir²².

Çalışma değerleri ölçeği (Survey of Work Values) geliştiren bir başka araştırmada²³ da değerler aşağıdaki altı alt ölçek grubunda ele alınmıştır: 1. meşguliyet tercihi (işbaşında meşgul olma veya boş oturma tercihi); 2. çalışmadan duyulan gurur (iyi yapılan işten hoşlanma ve tatmin duyma); 3. kuruluş faaliyetlerine

¹⁹ R. Dubin, J. E. Champoux ve L. W. Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975, ss. 411-421.

²⁰ A. Kidron, a.g.m., ss. 239-247.

²¹ TÜSİAD, *Türk Toplumunun Değerleri*. İstanbul: Boyut Matbaacılık A.Ş., Eylül 1991, s. 26.

²² N. Oliver, "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.", *Human Relations*, 43(6), Haziran 1990, ss. 513-526.

²³ S. Wollack, J. Goodale, J. Witjing ve P. Smith, "Development of the Survey of Work Values", *Journal of Applied Psychology*, 55, 1971, ss. 331-338.

katılım (kuruluş içerisinde düzenlenen, işle ilişkili veya sosyal her tür faaliyetle ilgilenme ve bunlara katılma); 4. kazanmaya yönelik tutum (işten kazanılan paraya verilen değer); 5. sosyal statü (işin işgörenin sosyal konumu üzerindeki etkisi); ve 6. yükselme istemi (işgörenin devamlı daha yüksek pozisyon ve daha iyi yaşam standardı arzulanması).

Örgütsel bağlılıkla, çalışma hayatına ilişkin değerler arasında orta derecede güçlü bir bağlantı bulan bir çalışmada²⁴ bu altı alt ölçek grubu faktör analizi ile iki genel başlık altında toplanmıştır. Bu yeni sınıflandırmaya göre, çalışmadan duyulan gurur, kuruluş faaliyetlerine katılım, meşguliyet tercihi ve yükselme arzusu "içsel"; sosyal statü ve kazanmaya yönelik tutum "dışsal" değerler başlıkları altında toplanmıştır. Bu iki grup içerisinde içsel değerlerin örgüte bağlılıkla daha yakından ilişkili olduğu belirlenmiştir.

KISIM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ROL VE İŞ ÖZELLİKLERİ

Örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan ikinci grup değişken, işgören rolleri ve iş özelliklerine ilişkindir. Kişisel ve örgütsel faktörlere nazaran işgörenlerin rolleriyle ilgili faktörlerin örgüte bağlılığı öngörme olasılığının daha fazla olduğu ortaya atılmıştır²⁵. Rol ve iş özelliklerini tanımlayabilecek değişkenler, iş kapsamı (job scope), işin içeriği (job content), rol çelişkisi, işten duyulan tatmin düzeyi gibi niteliklerdir.

İş kapsamı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma vardır. Genelde bu ilişki oldukça güçlü çıkmaktadır. Örneğin, kişisel, yapısal ve iş faktörlerinden örgüte bağlılığı öngörmeye çalışan bir araştırmada, sadece yaş ve iş kapsamının örgütsel bağlılığı güvenilir bir şekilde öngörebildiği

²⁴ J. M. Putti, S. Aryee ve T. K. Liang, "Work Values and Organizational Commitment: A Study in an Asian Context", *Human Relations*, 42(3), 1989, ss. 275-288.

²⁵ J. M. Stevens, J. M. Beyer ve H. M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21(3), 1978, ss. 380-396.

belirlenmiştir²⁶. Buradaki temel hipotez, zenginleştirilmiş iş kapsamının işgörenlerin başardıklarında zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı arttırdığıdır²⁷. Aynı çalışmada, iş kapsamından duyulan tatminin yanısıra mesleki bağlılık düzeyi ve örgütsel-mesleki bağlılık çelişkisinin olup olmamasının da örgütsel bağlılık açısından önem taşıdığı belirlenmiştir.

Hem kişisel hem de ortam koşullarının ele alındığı bir çalışmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin içeriği²⁸, özerklik ve işin sağladığı geribildirim gibi ortam koşullarının açıkladığı saptanmıştır²⁹.

Diğer bazı çalışmalarda da, rol çelişkisi ve rol belirsizliği kavramlarının bağlılıkla olan ilişkileri incelenmiştir. İki ayrı çalışmada, rol çelişkisinin bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur³⁰. Rol belirsizliği için ise bulgular tutarsızdır. Bir başka çalışmada da, aşırı rol yüklenmesinin işgören bağlılığını çok önemli ölçüde azalttığı saptanmıştır³¹. Role ilişkin faktörlerin bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya çıkan görünümü, işgörenin açıkça belirlenmiş ve başarıldığında zevk veren görevleri olduğu sürece olumlu olabileceğidir. Görevler

²⁶ V. V. Baba ve R. Knoop, "Organizational Commitment and Independence among Canadian Managers", *Industrial Relations*, 42(2), Bahar 1987, ss. 325-343.

²⁷ J. H. Amernic ve N. Aranya, "Organizational Commitment: Testing Two Theories", *Industrial Relations*, 38(2), 1983, ss. 319-341.

²⁸ C. J. Mottaz, "Determinants of Organizational Commitment", *Human Relations*, 41(6), 1988, ss. 467-482.

²⁹ S. M. Colarelli, R. A. Dean ve C. Konstans, "Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), Kasım 1987, ss. 558-566.

³⁰ Örneğin bkz.:

- J. Morris ve J. Koch, "Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss. 88-101.

- J. Morris ve J. D. Sherman, a.g.m., ss. 512-526.

- L. K. Good, G. F. Sisler ve J. W. Gentry, "Antecedents of Turnover Intentions among Retail Management Personnel", *Journal of Retailing*, 64(3), Güz 1989, ss. 295-314.

³¹ J. M. Stevens, J. Beyer ve H. M. Trice, a.g.m., ss. 380-396.

belirsizleştikçe, işgöreni çelişkiye düşürdükçe veya aşırı rol baskısı yarattıkça bağlılık üzerindeki etki olumsuz yönde olma eğilimindedir³².

Rol belirsizliğinin az ve iş tatmininin yüksek olmasının, işe ilk başlama döneminde örgüte bağlılığın gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir³³. Bağlılık ve tatmin arasındaki ilişkiye gelince, Salancik'e³⁴ göre tatminin bağlılığı izleme olasılığı; bağlılığın tatmini izlediği bir ilişkiden daha yüksek olasılık taşımaktadır.

Bilgi sistem uzmanlarının incelendiği bir çalışmada iş ve kariyer tatmininin örgüte bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu; rol baskısını arttırıcı faktörlerin ise örgüte bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirlenmiştir³⁵.

Kariyer gelişiminin (career development), örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu, aynı zamanda, bu iki kavramın birbirinden çok net

³² Örneğin bkz.:

- J. Schaubroeck, J. L. Cotton ve K. R. Jennings, "Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), Ocak 1989, ss. 35-58.

- S. Parasuraman ve D. Hansen, "Coping with Work Stressors in Nursing: Effects of Adaptive versus Maladaptive Strategies", *Work and Occupations*, 14(1), Şubat 1987, ss. 88-105.

- M. P. Leiter ve C. Maslach, "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1988, ss. 297-308.

³³ M. W. Johnston, A. Parasuraman, C. M. Futrell ve W. C. Black, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, 27(3), Ağustos 1990, ss. 333-344.

³⁴ Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*, der. B. M. Staw ve G. R. Salancik, Chicago: St. Clair Press, 1977, ss. 17-18.

Bunu destekleyen bir diğer çalışma için bkz.:

- R. J. Vandenberg ve C. E. Lance, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, 18(1), Mart 1992, ss. 153-167.

³⁵ M. Igbaria, "Job Performance of MIS Professionals: An Examination of the Antecedents and Consequences", *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(2), Ağustos 1991, ss. 141-171.

bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir³⁶.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren hemşirelerin aynı zamanda yüksek düzeyde içsel iş tatmini duydukları belirlenmiştir³⁷. Kurulardan ayrılma eğiliminin, işin kendisinden duyulan tatminsizlikten büyük ölçüde etkilendiği vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle, satış elemanları, yaptıkları satış işlerinden tatmin duymadıkları için örgütlerinden ayrılabilirler³⁸.

Örgüte girmeden önce beklenen sosyalleşmenin (socialization) yanında, çalışmadan ve yöneticiden/üstten duyulan tatminin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır³⁹.

Örgüt üyelerinin kendilerine aktarılan bilginin miktarı konusunda duydukları tatmin aidiyet duygusunu arttırıp, örgütün değer ve amaçları ile özdeşleşmelerini kolaylaştıracağından, bu işgörenlerin örgütlerine bağlılık duymalarını da sağlayabileceği ileri sürülmektedir⁴⁰.

Bir başka çalışmada ise, bağlılık ile tatminin karşılıklı etkileşim içerisinde birbirlerini etkiledikleri ortaya konmuştur⁴¹. Bu durumda, bağlılık ile tatmin arasında bir öncelik ilişkisinden çok döngüsel bir yapı gözlenmektedir.

Tatmin sağlayan bir işin yanısıra iş güvenliği de, çalıştığı

³⁶ S. M. Colarelli ve R. C. Bishop, "Career Commitment: Functions, Correlates, and Management", *Group and Organization Studies*, 15(2), Haziran 1990, ss. 158-176.

³⁷ G. G. Alpander, "Relationship between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of a Nursing Department", *Health Care Management Review*, 15(4), Güz 1990, ss. 51-62.

³⁸ T. N. Ingram ve K. S. Lee, "Sales Force Commitment and Turnover", *Industrial Marketing Management*, 19(2), Mayıs 1990, ss. 149-154.

³⁹ J. K. Sager ve M. W. Johnston, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), Bahar 1989, ss. 30-41.

⁴⁰ J. M. Putti, S. Aryee ve J. Phua, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Studies*, 15(1), Mart 1990, ss.44-52.

⁴¹ A. J. Farkas ve L. E. Tetrick, "A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 74(6), Aralık 1989, ss. 855-868.

örgüte bağlılık duyan personelin önem verdikleri temel etmenlerden biridir⁴².

Güçlü bireysel gelişme gereksinimleri ve karara katılmaya ek olarak işin karmaşıklık düzeyi, çalışmanın sonuçlarına yönelik duyulan sorumluluk düzeyi (experienced responsibility for work outcomes) ve işe başlama döneminde gelişen deneyimlerin birey açısından taşıdığı anlam (experienced meaningfulness of work) düzeyi; örgüte bağlılığın örgütte geçirilen ilk yıllar içinde geliştirilmesine katkıda bulunan etmenler olarak belirlenmiştir⁴³.

Benzer şekilde, örgüte bağlılığın; kişilik özellikleri, role ilişkin özellikler, yapısal özellikler ve önceki iş deneyimi değişkenleri ile ne ölçüde öngörülebileceğini ele alan bir çalışmada önemli faktörler hem Amerikalı hem de Japon işgörenler için şu şekilde sıralanmaktadır: 1. işbaşındaki sosyal etkileşim, 2. adalet (fairness), 3. iş kapsamı, 4. birim üretim teknolojisinin kullanım derecesi⁴⁴. Bu faktörlerin artışı, bağlılığı doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilemektedir.

Genelde, iş ortamında kişinin duyduğu sorumluluğu azaltan herhangi bir koşul onun bağlılığını da azaltmaktadır. İşteki koşulların çeşitli özellikleri kişinin sorumluluk algılamasını etkileyebilir. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk taşıdığından, daha fazla bağımlılık yaratma olasılığı vardır. Benzer şekilde, bazı işler, işgörelere işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve karar alma yetkisi verir. Özerk pozisyonlarda çalışan işgörelerin, işini nasıl yapacağı konusunda çok az serbestisi olan kişilere nazaran daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir⁴⁵.

⁴² J. K. Sager ve M. W. Johnston, a.g.m., ss. 30-41.

⁴³ J. L. Pierce ve R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journal of Management*, 13(1), Bahar 1987, ss. 163-178.

⁴⁴ J. P. Near, a.g.m., ss. 281-300.

⁴⁵ Bkz.:

- J. R. Hackman ve Edward E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 55, 1971, ss. 259-

İşe ve işbaşındaki serbestiye ek olarak, işin nezaret edilme biçimi de sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Astını sürekli yakından denetleyen amir, astın sorumluluğu amirine atması için ortam yaratır. İşgören işte çeşitli zorluklarla karşılaştığında onlarla başa çıkmaya çalışmak yerine veya işte bir tatmin kaynağı bulmaktansa kaçmayı tercih etmesini amirinin tavır ve baskısına yükleyebilir. Lepper ve Greene⁴⁶ yakından ve insiyatif tanımayan nezaretin işe ilgiyi azalttığını bulmuşlardır.

Eğer bir amir astının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden varlığını hissettirirse, amir astın duyduğu sorumluluğu güçlendiren bir etki yaratabilir. Maguire ve Ouchi, davranış veya süreç yerine işin sonuçlarının nezaretinin işgören tatminini yükselttiğini bulmuşlardır. Sadece gözleyerek fazla müdahale etmemek ve işteki başarı hakkında geribildirim sağlanması, kişinin hissettiği sorumluluğu arttırabilir. Tamamladığı işleri ve bunların başkaları tarafından farkedildiğini bilen kişi, ortaya koyduklarının kendisinin sorumluluğu olduğunun daha fazla bilincine varabilir. Hackman ve Oldham, işgörenlerin sorumluluk algılamasının bir ölçü de performans hakkındaki geribildirim bir fonksiyonu olduğunu bulmuşlardır. Çeşitli nezaret koşullarının bağlılık üzerindeki kesin etkileri etraflıca ele alınmadığı halde, esnek davranışsal kontrol ile bitirilen işin sadece sonuçlarının titiz bir biçimde nezaretinin, işgöreni en yüksek sorumluluk noktasına götürmesi beklenir. Bu koşulların daha yüksek tatmine yolaçıp açmaması işgörenin görevini yapabilmesine bağlıdır. Maguire ve Ouchi, başkalarından bağımsız işlerini yapabilen işgörenlerin, başkalarına bağımlı bir şekilde iş görme durumundakilerden daha yüksek tatmin duyduklarını bulmuşlardır⁴⁷.

Bağlılık, aynı zamanda işgörenin işinin aynı örgütteki diğer işlerle ilişkisinden de etkilenir. Bazı işler tecrit edilmiştir ve örgütteki diğer işlerden bağımsız olarak yürütülebilir. Bu tür işler daha çok olumsuz tutumlara neden olmaktadır. Eğer bir kişinin

⁴⁶ M. R. Lepper ve D. Greene, "Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1975, ss. 479-486.

⁴⁷ Gerald R. Salancik, a.g.m., s. 18.

örgütteki diğer işleri etkileyen bir işi varsa, diğer kişiler bağımlı oldukları bu işten bekledikleri performans düzeyi hakkındaki beklentilerini o kişiye iletme gereksinimi vardır. Bu tür beklentiler, diğer kişilerin gerek açıkça gerekse kapalı bir biçimde kişiyi yaptıkları için hesap verme durumunda olduğunu düşünmeleri açısından bağlayıcı olabilir. Daha önce, kişilerin kendilerinden ne beklendiğini bilmediklerinde örgütlerine daha az bağlı olma eğiliminde olduklarından söz edilmişti. Genelde, kişinin davranışı ile ilgili belirli beklentileri yaratan bir ortamın, onun hissettiği sorumluluğu ve dolayısıyla bağlılığını arttırması beklenir.

Bir işin, bağlılığı etkileyen en belirgin özelliği bir amaca ulaşmak üzere araç olup olmamasıdır. Kâr amaçlı örgütlerin hepsinde bütün işler maaş karşılığında yapılıyorsa da, işin ne karşılığı yapıldığı farklı derecelerde belirginlik göstermektedir. Genelde, işin belirgin ve maddi bir beklenti karşılığında yapılmasının kişinin hissettiği sorumluluğu azalttığı düşünülmektedir. Örneğin, "Bu işi sadece para için yapıyorum" ifadesi bağlılık açısından olumlu olarak değerlendirilmemelidir.

İşin belli bir karşılık için yapılmasının bağlılık açısından yarattığı sorunu bir ölçüde azaltan uygulama, ödüllendirmenin niteliği ve derecesidir. Örgüte bağlılığın hem içsel⁴⁸ hem de maddi ödüllerden etkilendiği saptanmıştır⁴⁹. İşgören, ödüllendirilmeyi kendi profesyonel davranışına verilen değer bir göstergesi olarak algıladığı sürece profesyonellikle örgüte bağlılığın bağdaşabileceği ileri sürülmektedir⁵⁰. Eğer sağlanan maddi olanaklar çok düşükse, bu durum görevde gösterilen fazla çaba için

⁴⁸ İçsel ödüller, örneğin, işgörenin kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam ile ilgi çekici ve anlamlı işler gibi ödüllerdir.

⁴⁹ Örneğin bkz.:

- K. A. Loscocco, "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", *Work and Occupations*, 17(2), Mayıs 1990, ss. 152-177.

- C. J. Mottaz, a.g.m., ss. 467-482.

⁵⁰ K. M. Bartol, "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, 22(4), 1979, ss. 815-821.

inanılır bir açıklama olmayabilir. Bunun sonucu olarak, kişinin faaliyetlerinin yüksek olmasının gerekçesi görevin kendisinden duyulan tatmin olabilir.

Bir amacı gerçekleştirmek için yapılan görevlerin belirli bir karşılık beklemezsizin yapılanlardan daha az tatmin edici olduğu bulunmuştur. Görevleri yerine getirmek için çarpıcı bir ödül verildiğinde, kişiler işlerinden daha az zevk alıp ileride aynı davranışı sergileme konusunda daha az istekli olmaktadırlar. Bu sonuçlar, kişiye maddi ödül verilmediğinde, kişinin görevini yerine getirme nedeninin görevin kendisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır⁵¹. Yine de bu mekanizmanın işleyişi açık değildir. Maddi ödüllendirmenin çıkar beklentisi yaratan etkilerinin bir yorumu da, kişinin kendi faaliyetlerinin çıkarıcı temelini bilmesinin işin kendisinden tatmin olmasına engel olduğu şeklindedir.

Bir faaliyetin çıkarıcı temelini somut anlamda bakıldığında, kişinin dikkatinin faaliyetin kendisinden uzaklaştığı saptanmaktadır, çünkü davranış, sağlanan çıkarlar açısından ele alınmakta ve kişi işini bir başka açıdan keşfetmek için daha az bir gereksinim duymaktadır. Böyle bir tatmin arayışının olmaması, bu tür tatmin kaynaklarını bulabilme olasılığını ortadan kaldırmaktadır⁵².

Yaşlı işgörenlerin maaşları ile örgüte bağlılıklarındaki

⁵¹ Örneğin bkz.:

- M. R. Lepper, D. Greene ve R. E. Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the "Over-justification" Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 1973, ss. 129-137.

- R. E. Nisbett ve S. Valins, "Perceiving the Causes of One's Own Behavior", *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, der. E. E. Jones v.d., Morristown, New Jersey: General Learning Press, 1971, ss. 63-79.

- E. L. Deci, "The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 1972, ss. 217-229.

- B. J. Calder ve B. M. Staw, "Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1975, ss. 76-80.

⁵² G. R. Salancik, a.g.m., s. 20.

değişim oldukça güçlü bir paralellik göstermektedir⁵³. Aslında ilişki, genelde daha yaşlı işgörenlerin daha yüksek maaşlı üst düzey pozisyonlarda yer alma olasılıkları düşünüldüğünde, ileride de ele alınacağı gibi, örgütün üst düzeylerinde çalışanların daha fazla bağlılık duyacakları yönündeki bulgular desteklenmektedir.

Şimdiye kadar bahsedilenlerden farklı olarak, işgörenlerin maaş dağıtımındaki adaleti algılama biçimlerinin de, örgüte duyulan bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğu bulunmuştur⁵⁴. Nitekim, Türkiye'deki Kamu Personel Rejiminin bugünkü uygulanışı ile ortaya çıkan ücret adaletsizliği⁵⁵ işgörenlerin genel bağlılık düzeylerine olumsuz olarak yansımaktadır. Muhasebe denetçileri üzerinde yapılan bir çalışma⁵⁶ da maaşın işi bırakmada en önemli etken olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, kuruluşlarında başarılı olmak için ahlâk dışı veya kural dışı davranmaları gerektiği kanısında olan denetçilerin daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır.

Yaygın beklentinin tersine, işgören bağlılığı ile örgüt yararına çaba sarfetme arasında hiçbir ilişki bulunmadığı saptanmıştır⁵⁷. Örgütsel bağlılığın, işbaşında gösterilen çabayı belirgin bir şekilde öngörememesi aktif ve pasif bağlılık kavramlarıyla açıklanabilir⁵⁸. Pasif bağlılık sadakati, aktif bağlılık ise bağlılığın davranışsal olarak dışavurumunu ortaya koymaktadır. Eğer bir yöneticinin bağlılığı, temelde örgütüne

⁵³ S. F. Fox, "Intergenerational Differences, Merit Pay, and Loyalty in State and Local Government", *Review of Public Personnel Administration*, 9(2), Bahar 1989, ss. 15-27.

⁵⁴ W. R. Johnson ve G. Jones, "The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment", *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 20(3), 1991, ss. 235-244.

⁵⁵ D. Canman, "Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler", *Amme İdaresi Dergisi*, 25(3), Eylül 1992, ss. 4-5.

⁵⁶ J. R. Byington ve J. G. Johnston, "Influences on Turnover of Internal Auditors", *Internal Auditing*, 7(2), Güz 1991, ss. 3-10.

⁵⁷ D. L. Balfour ve B. Wechsler, "Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations", *Public Productivity and Management Review*, 14(4), Yaz 1991, ss. 355-367.

⁵⁸ R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

bağımlı olmaktan duyduğu rahatsızlığı (dissonance) azaltmaya yönelikse, bu tür bir bağlılık işbaşında artan bir çabaya hemen dönüşmeyebilir⁵⁹. Ancak, işgörenin kendisinin algıladığı çabanın o işgörenin örgütüne bağlılığından olumlu yönde etkilendiği de bulunmuştur⁶⁰. Ayrıca, rol gereklerini aşan davranışlar ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır⁶¹.

İşte gösterilen başarının örgüte bağlılık ve kalma istemi üzerinde olumlu etkileri vardır⁶². Ancak, işteki başarı (performans) ile bağlılık arasında ilişki bulamayan çalışmalar da vardır⁶³. Performans ile duygusal ve devamlılığa yönelik bağlılık türlerinin ayrı ayrı ne tür bir ilişki sergilediklerini belirlemeye yönelik bir çalışmaya göre, performansın, duygusal bağlılık ile olumlu, devamlılığa yönelik bağlılık ile olumsuz yönde bağıntıları tespit edilmiştir⁶⁴. Diğer bir deyişle, işinde üstün performans gösteren işgören, örgütüne devamlılığa yönelik bağlılıktan çok duygusal bağlılık duymaktadır.

Tam-zamanlı çalışma düzeninden yarı-zamanlı çalışma düzenine geçişin, yani çalışma saatlerini değiştirmenin işgörenlerin tutumlarında, özellikle de örgüte bağlılıkta etkili olacağı öne sürülmüş ve bağlılık açısından yarı-zamanlı çalışanların tam-zamanlı çalışanlardan daha olumlu tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir⁶⁵.

⁵⁹ V. V. Baba ve R. Knoop, a.g.m., ss. 325-343.

⁶⁰ J. K. Sager ve M. W. Johnston, a.g.m., ss. 30-41.

⁶¹ S. Aryee ve L. J. Heng, "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model", *Work and Occupations*, 17(2), Mayıs 1990, ss. 229-239.

⁶² M. Igbaria, a.g.m., ss. 141-171.

⁶³ R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

⁶⁴ J. P. Meyer, S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin ve D. N. Jackson, "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 1989, ss. 152-156.

⁶⁵ M. W. Fields ve J. W. Thacker, "Job Related Attitudes of Part-Time and Full-Time Workers: A Quasi-Experimental Study", *Journal of Managerial Psychology*, 6(2), 1991, ss. 17-20.

KISIM III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE DENEYİM VE ÇALIŞMA ORTAMI

Genelde, bağlılık hem yaş hem de kıdemlilikle olumlu bir ilişki göstermektedir⁶⁶. Buna karşın, yaş ve kıdemliliğin bağlılığı doğrudan etkilemediğini ileri süren çalışmalar da vardır⁶⁷. Zayıf bir istatistikle de olsa bu ilişkiyi destekleyen March ve Simon⁶⁸, yaş veya örgüt içerisindeki kıdemlilik arttıkça kişinin alternatif iş bulma olanaklarının daha sınırlı hale gelmesinin bağlılığı arttıracaklarını belirtmişlerdir. Kişinin özgürlüğündeki bu azalma halihazır örgütün çekiciliğini arttırabilir ki, böylece artan bir duygusal bağ kurulur.

Araştırmacılar yaş ve kıdemnin bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için, farklı yaş gruplarındaki veya farklı hizmet süreleri olan işgörenleri karşılaştırmışlardır. Örneğin, Becker yaş ile kişinin örgütüne yaptığı ve birikmiş bulunan yatırımlar arasında güçlü bir olumlu ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice ise yaş ile olan ilişkiyi destekleyememekle birlikte, kıdem ve deneyim ile yatırım birikimleri arasında güçlü bir olumlu ilişki bulmuştur. Becker ve Casper⁶⁹ yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin bu programlarda kalma süreleri arttıkça, kendilerini buldukları kurumla daha fazla özdeşleştirdiklerini gözlemişlerdir. Miller ve

⁶⁶ Örneğin bkz.:

- H. Angle ve J. Perry, a.g.m., ss. 1-14.
- M. E. Brown, "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969, ss. 346-355.
- D. T. Hall v.d., a.g.m., ss. 176-190.
- L. G. Hrebiniak, "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence", *Academy of Management Journal*, 17, 1974, ss. 649-662.
- S. M. Lee, a.g.m., ss. 213-226.
- J. Morris ve J. D. Sherman, a.g.m., ss. 512-526.
- M. E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, ss. 142-150.

⁶⁷ Örneğin bkz.:

- D. T. Hall ve B. Schneider, a.g.m., ss. 340-350.
- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

⁶⁸ J. G. March ve H. A. Simon, *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

⁶⁹ H. S. Becker ve J. Casper, "Identification with an Occupation", *American Journal of Sociology*, 1956, ss. 289-296.

Wager⁷⁰ bilim adamlarının ne kadar uzun süre eğitim alırlarsa kendilerini mesleklerine o derecede fazla adadıklarını bulmuşlardır. Buchanan⁷¹, kamu sektöründe çalışan yaşlı yöneticilerin görevlerini sevdiklerini ve kuruluşlarına yeni yöneticilerden daha fazla bağlı olduklarını bulmuştur. Sheldon⁷², özel araştırma laboratuvarlarında on yıldan fazla bir süredir çalışan araştırmacıların örgütlerine, on yıldan daha az çalışmış olanlardan daha fazla bağlı olduklarını gözlemiştir. Ulaştırma Bakanlığı çalışanları arasında yapılan bir çalışmada ise bakanlıktaki hizmeti 13 yılı aşmış bulunan işgörenlerin daha yüksek bağlılık düzeyi sergiledikleri ortaya konulmuştur⁷³. Hrebiniak ve Alutto⁷⁴ hemşire ve öğretmenler arasında da aynı genel ilişkiyi bulmuşlardır. Genç işgörenlerin, örgütlerinde kalmayı, daha yaşlı olanlardan az istedikleri ortaya çıkarılmıştır. Satış elemanlarının yaşları ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur⁷⁵.

Yukarıda ele alınan çalışmaların ortak yönü, genç işgörenlerin yaşlı işgörenlerden daha az bağlılık göstermelerinin nedenini gerçek anlamıyla yorumlamanın güçlüğüdür. Ulaşılan bu ilişki, birkaç anlam taşıyabilir. Birincisi, daha az bağlı kişiler geçmişte örgütlerini terk ettiklerinden dolayı, araştırmacı, sorularını doğal olarak etraftaki bağlılık düzeyi yüksek, yaşlıca işgörene yöneltilme durumunda kalmış olabilir. İkinci olarak, bir kişi örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa iyi görevlere getirilme olasılığı da o derece artmaktadır. Bu nedenle de, bu tür görevleri bırakmayı kolayca göze alamamaktadır. Bu yorumu destekleyici yönde, kuruluşlarında daha yüksek pozisyonlarda bulunan kişilerin

⁷⁰ G. A. Miller ve L. W. Wager, "Adult Socialization, Organizational Structure and Role Orientation", *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, ss. 151-163.

⁷¹ B. Buchanan, a.g.m., s. 533-546.

⁷² M. E. Sheldon, a.g.m., ss. 142-150.

⁷³ P. C. Morrow, J. C. McElroy ve M. Blum, a.g.m., ss. 96-104.

⁷⁴ L. G. Hrebiniak ve J. A. Alutto, a.g.m., ss. 555-572.

⁷⁵ J. K. Sager, "Recruiting and Retaining Committed Salespeople", *Industrial Marketing Management*, 20(2), Mayıs 1991, ss. 99-103.

örgütlerine daha fazla bağlı oldukları konusunda da bulgular vardır⁷⁶.

Kıdem ve bağlılık arasındaki ilişkinin üçüncü yorumu da, yaşlı işgörenlerin daha cazip işlere atılmak yerine, mevcut işlerini yaparken kendilerine güven ve iş becerilerini geliştirdiklerinden dolayı tatminsizlik duyma olasılıklarının daha düşük olmasıdır⁷⁷. Bireysel algılamaların zaman içerisinde değişimini de ele alan bir çalışmaya göre büyük bir elektronik firmasında kıdemli bilim adamları ve mühendisler, kıdemleri arttıkça kendi çalışma koşullarını daha fazla kontrol altında tuttuklarına inanmakta ve rollerini daha az belirsiz bulmaktadırlar. Dolayısıyla, işlerini daha anlamlı bulmaktadırlar ve bu nedenle daha yüksek tatmin duymaktadırlar⁷⁸. Benzer şekilde, Hrebiniak ve Alutto da çalışmalarında⁷⁹, kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmeyen hemşire ve öğretmenlerin kendilerini örgütlerine daha az bağlı hissettiklerini bulmuşlardır. Böylece, kişilerin, anlamını ve esaslarını kavradıklarında işlerinde kalmaları ve daha fazla bağlılık duymaları beklenebilir.

Yaş ve kıdem, ayrıca, farklı bağlılık türlerine göre de değişik yönlerde ilişkiler sergilemektedir⁸⁰. Genellikle yaş ve kıdem birbirine paralel değişkenler olmalarına karşın örgüte duygusal yakınlık duyma ve değer paylaşımı yaş ile birlikte artış gösterirken; devamlılığa yönelik bağlılık düzeyinde artışlar kıdemdeki artış ile yakından ilişkili bulunmuştur.

İşgörenin örgütteki pozisyonunun ve\veya düzeyinin örgüte

⁷⁶ Bu tür bulgular için bkz.:

- M. E. Sheldon, a.g.m., ss. 142-150.

- R. Stagner, "Boredom on the Assembly Line: Age and Personality Variables", *Industrial Gerontology*, 21, 1975, ss. 23-44.

⁷⁷ Gerald R. Salancik, a.g.m., s. 14.

⁷⁸ D. W. Organ ve N. Greene, "The Perceived Purposefulness of Job Behavior: Antecedents and Consequences", *Academy of Management Journal*, 17, 1974, ss. 69-78.

⁷⁹ L. G. Hrebiniak ve J. A. Alutto, a.g.m., ss. 555-572.

⁸⁰ N. Allen ve J. P. Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*, 26(1), Ocak 1993, ss. 49-61.

bağlılık düzeyini etkilediği belirlenmiştir⁸¹. Yöneticilik pozisyonundaki işgörenlerin, yönetici olmayan işgörenlerden daha fazla bağlılık duydukları kesinlikle saptanmıştır⁸². Ancak, bir başka çalışmaya göre, örgütlerin farklı hiyerarşik kademelerinde yeralan işgörenlerin bağlılıklarına etkisi yönünden anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle, üst düzey yöneticilerin bir grup olarak vasıfsız işçilerden veya büro memurlarından daha fazla bağlılık duymadıkları saptanmıştır⁸³.

İş deneyiminin önemli bir sosyalleşme aracı olması bakımından, örgütle duygusal yakınlık kurmayı sağlaması açısından önemli bir yeri vardır.

İşe yeni giren kişilerin örgütteki sosyalleşme deneyimlerinin, girdikten altı ay sonraki örgütsel bağlılıkları ile olumlu yönde ilişkili olduğu⁸⁴ ve örgüte bağlılık duyan işgörenlerin sosyalleşme deneyimlerinin hem erken hem de olumlu yönde olduğu⁸⁵ saptanmıştır.

Birtakım iş deneyimi değişkenleri, örgütsel bağlılıkla bağıntı göstermiştir. Yapılan üç ayrı çalışmada, işgörenlerin örgüte, işgören çıkarlarını koruma konusunda ne derece güvendiklerinin bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur⁸⁶. Bunlara ek olarak, Buchanan ve Steers işgören açısından örgüt için taşınan öneminin bağlılıkla ilişkili olduğunu saptamıştır. Yani, işgörenler örgütün misyonu için önemli olduklarını ve kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettikçe bağlılık tutumları artmıştır. Buna yakın

⁸¹ Büyük bir üniversitenin yöneticileri, yarı-vasıflı ve vasıfsız işçileri ve akademik personelinden oluşan bir örnekleme ele alan çalışma için bkz.:

- A. F. Chelte ve C. Tausky, "A Note on Organizational Commitment", *Work and Occupations*, 13(4), Kasım 1986, ss. 553-561.

⁸² P. C. Morrow, J. C. McElroy ve M. Blum, a.g.m., ss. 96-104.

⁸³ Mowday, Porter ve Steers, a.g.e., s. 34.

⁸⁴ A. Cohen ve G. Lowenberg, "A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to OC: A Meta-Analysis", *Human Relations*, 43(10), Ekim 1990, ss. 1015-1050.

⁸⁵ J. K. Sager ve M. W. Johnston, a.g.m., ss. 30-41.

⁸⁶ Örneğin bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.

- L. G. Hrebiniak, a.g.m., ss. 649-662.

- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

bir başka kavram da, kişinin algıladığı örgütsel destektir. Kuruluşun kendilerini desteklediğine inanan işgörenlerin, duygusal yakınlık (affective attachment) düzeylerinin de yüksek olacağı ileri sürülmektedir⁸⁷.

Yöneticilerin sahip oldukları söz hakkını etkileyen değişkenlerin, örgüte bağlılığı da önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir⁸⁸. Daha açık bir ifadeyle, yöneticinin örgüt içerisinde sahip olduğu söz hakkı örgüte duyduğu bağlılığa da yansımaktadır.

İş deneyimiyle ilgili bir diğer faktör, çalışma arkadaşlarının örgüt hakkındaki olumlu veya olumsuz tutumlarını bilme veya hissetme derecesidir. Bu tür algılamaların işgörelere yansıdığı ve olumlu yönde ise artan bir bağlılığa yolaçtığı savunulmaktadır⁸⁹. İşten çıkarılan arkadaşlarının yeterince tazmin edilmedikleri inancını taşıyan işgörelerin, bu yüzden örgütlerine duydukları bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir⁹⁰.

Amir ve iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının⁹¹ örgütsel bağlılıkla ilişkileri bulunmuştur⁹². Bu ilişkiler olumlu ise örgüte bağlılığa yansımaları da olumlu olacaktır.

⁸⁷ R. Eisenberger, P. Fasolo ve V. Davis-LaMastro, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75(1), Şubat 1990, ss. 51-59.

⁸⁸ K. Cannings, "An Exit-Voice Model of Managerial Attachment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12(1), Ağustos 1989, ss. 107-129.

⁸⁹ Bunu destekleyen veriler için bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.

- M. Patchen, *Participation, Achievement, and Involvement in the Job*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1970.

- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

⁹⁰ J. Brockner, S. Grover, T. Reed, R. DeWitt ve M. O'Malley, "Survivors' Reactions to Layoffs: We Get By with a Little Help for Our Friends", *Administrative Science Quarterly*, 32(4), Aralık 1987, ss. 526-541.

⁹¹ Özellikle çalışma kümesindeki arkadaşlık ve dayanışma ilişkilerinin öneminden söz eden çalışma için bkz.:

- Y. Ertekin, *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No: 174, 1978, ss. 101-106.

⁹² M. P. Leiter ve C. Maslach, a.g.m., ss. 297-308.

Nezaretin arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülmesinin örgüte bağlılığı arttırdığı, satış elemanları üzerinde yapılan bir çalışmayla ortaya konmuştur⁹³. Ayrıca, amirlerin örgütsel ödüllerin adil bir biçimde dağıtımında gösterdikleri başarı da astların örgüte bağlılığını geliştiren bir faktör olarak belirlenmiştir⁹⁴.

Bağlılığın liderlik tarzı ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalarda bağlılık ile görevin yapısını belirleyen (initiating structure) liderlik⁹⁵, duyarlı liderlik⁹⁶; liderin gücü ve olgunluğu⁹⁷ arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgüte bağlılığın nedenleri arasında amirin sözel iletişime yönelik davranışından da söz edilmektedir⁹⁸. Ast-üst arasındaki dikey değiş-tokuşun niteliğinin de örgüte bağlılık ile güçlü bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır⁹⁹. Astların değerlerinin amirlerinin değerleriyle uyumunun astların daha fazla tatmin ve bağlılık duymalarını sağladığı; hatta, aradaki bağıntının kıdemli

⁹³ W. R. Darden, R. Hampton ve R. D. Howell, "Career versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment", *Journal of Retailing*, 65(1), Bahar 1989, ss. 80-106.

⁹⁴ S. A. Zahra, a.g.m., s. 19.

⁹⁵ F. Luthans, D. Baack ve L. Taylor, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40(4), Nisan 1987, ss. 219-235.

⁹⁶ Örneğin bkz.:

- A. P. Brief, R. J. Aldag ve R. A. Wallden, "Correlates of Supervisory Style among Policemen", *Criminal Justice and Behavior*, 3, 1976, ss. 263-271.

- J. Morris ve J. D. Sherman, a.g.m., ss. 512-526.

⁹⁷ C. Glisson, "The Effect of Leadership on Workers in Human Service Organizations", *Administration in Social Work*, 13(3,4), 1989, ss. 99-116.

⁹⁸ G. Starling, "A Framework for Understanding Commitment in the R&D Organization", *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(3,4), Mart 1991, ss. 251-265.

⁹⁹ P. C. Nystrom, "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers", *Group and Organization Studies*, 15(3), Eylül 1990, ss. 296-312.

işgörenler arasında daha da güçlü olduğu ortaya konmuştur¹⁰⁰.

Bağlılığı kolaylaştıran önemli bir faktör de işgörenin örgüt içerisindeki sosyal katılımıdır¹⁰¹. Bu tür bulgular, sosyal etkileşim ne kadar fazlaysa kişinin örgütle geliştirdiği sosyal bağların da o kadar güçlü olacağını ortaya koymaktadır. Ayrıca, işgörenin belirli bir örgütte icra edilmesi bakımından mesleğinin toplumda taşıdığı prestijin de daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyi getirdiği ileri sürülmektedir¹⁰².

Kişinin örgüte girerken sahip olduğu bağlılık eğiliminin, örgütte işe başladıktan sonraki örgütsel bağlılık düzeyini ve hatta ilk dört yıllık istihdamın sonuna kadar olan ayrılmaları öngörebileceği belirlenmiştir¹⁰³. Buna dayanarak, örgütte çalışan işgörenlerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duymalarını sağlamanın iyi bir personel seçim sürecinden¹⁰⁴ de geçtiği ileri sürülebilir. Örgüte bağlanmaya eğilim taşıyan adayların seçim sürecinde belirlenmesi, örgüt içerisinde işgörenlerde bağlılığı tesis edip geliştirme konusunda sarfedilmesi gereken çabaları azaltabilecektir.

İşe başlama döneminde örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık

¹⁰⁰ B. M. Meglino, E. C. Ravlin ve C. L. Adkins, "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 74(3), Haziran 1989, ss. 424-432.

¹⁰¹ Bu fikri ilk olarak ortaya atan çalışma için bkz.:

- M. E. Sheldon, a.g.m., ss. 142-150.

Aynı fikri destekleyen çalışmalar için bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.

- T. Rotondi, "Organizational Identification and Group Involvement", *Academy of Management Journal*, 18, 1975, ss. 892-897.

¹⁰² Canadian Forces Personnel Applied Research Unit, *Commitment to Work among Female Privates at Canadian Forces Base Toronto*, Rapor 77-4, Mayıs 1977, s. 11.

¹⁰³ T. W. Lee, S. J. Ashford, J. P. Walsh ve R. T. Mowday, "Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes", *Journal of Management*, 18(1), Mart 1992, ss. 15-32.

¹⁰⁴ Personel seçim sürecinin önemi ve etkinliğinin sağlanması konusunda örneğin bkz.:

- V. Aydın, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*. Ankara: Sevinç Matbaası, 1977, ss. 40-57.

göstermeyen işgörenlerin, yüksek bağlılık gösterenlere nazaran daha fazla devamsızlık yaptıkları belirlenmiştir¹⁰⁵. Mazeretli veya mazeretsiz devamsızlık karşılaştırmalarında bağlılığın sadece mazeret gösterilmeyen veya mazereti kabul edilmeyen devamsızlıkla ilişkili olduğu belirlenmiştir¹⁰⁶. Benzer bir çalışmaya göre, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren kişiler daha az bağlılık gösteren kişilere nazaran daha az mazeretsiz gecikmeleri olup devamsızlık yapmaktadırlar¹⁰⁷.

Örgütte kalma süresi arttıkça kişinin iş değiştirme konusundaki hareketliliği azalmaktadır. Kişinin belli bir kuruluşa özgü bir uzmanlık alanında deneyimi arttıkça başka kuruluşlarca işe alınması güçleşir¹⁰⁸. Örneğin, bazı kuruluşlar, genç yöneticilerinin benzer teklifleri almalarını zorlaştırmak ve bağlılıklarını erkenden daha ucuza satın almak için onlara yaş ve deneyimlerine göre olağandışı, cazip pozisyonlar önermektedirler. Ayrıca, işgörenin alternatif iş olanaklarının bulunduğuna yönelik inancının örgüte bağlılıkla olumsuz yönde ilişkisi saptanmıştır¹⁰⁹. İşgören, gerçekte olmasa bile, kendisi için başka iş olanaklarının varlığına inanıyorsa ve bu artış gösteriyorsa, örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Bilgi ve becerilerinin rakip örgütlerce bir değer taşıyıp taşımadığı değerlendirilmesinden hareketle, yöneticilerin, örgütlerine bağlılıklarını hangi faktörlerin belirlediği araştırılmıştır. Sözü edilen bu çalışmaya göre¹¹⁰, başka örgütlere

¹⁰⁵ J. L. Pierce ve R. B. Dunham, a.g.m., ss. 163-178.

¹⁰⁶ S. J. Zaccaro ve T. T. Collins, "Excused and Unexcused Absenteeism in Normative Organizations: Effects of Organizational Commitment, Rank, and Interaction Process", *Group and Organization Studies*, 13(1), Mart 1988, ss. 81-99.

¹⁰⁷ G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, 12(4), 1986, ss. 577-584.

¹⁰⁸ Gerald R. Salancik, a.g.m., s. 13.

¹⁰⁹ J. K. Sager, C. M. Futrell ve R. Varadarajan, "Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model", *Journal of Business Research*, 18(4), Haziran 1989, ss. 303-326.

¹¹⁰ V. V. Baba ve R. Knoop, a.g.m., ss. 325-343.

pazarlanabilir bilgi birikimi ve becerilere sahip olan veya örgütsel bağımsızlık duyan yöneticilerin, bağlılıklarını belirleyen faktörler, aynı şansa sahip olmayan veya örgütsel bağımlılığı olan yöneticilerin bağlılıklarını belirleyen faktörlerden farklıdır. Örgütsel bağımsızlık duyan yöneticilerin bağıllığı önemli ölçüde maaş, çalışılan birimin büyüklüğü ve liderlik davranışı ile belirlenirken; bağımlılık duyan yöneticinin bağıllığını örgütüne yaptığı yatırımın bir göstergesi olan yaş belirlemektedir.

İş arama davranışının bağıllıkla olumsuz yönde bağıntısı bulunduğu belirlenmiştir¹¹¹. Belli bir örgütte işe girmeden iki ay önceki kariyer ve iş belirleme faaliyetinin, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir¹¹². Bu iş tutumlarının en belirginini ise, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur¹¹³. Benzer şekilde, işe girmeden önceki örgüte bağıllık eğilimi ile çalışmaya başladıktan sonraki ilk deneyimlerin çalışmaya başladıktan üç ay sonraki örgüte bağıllığı önemli ölçüde belirlediği saptanmıştır¹¹⁴. Bir başka deyişle, rol beklentileri ve kişilik özelliklerinin ilk günkü bağıllıkla belirgin bir şekilde ilişkili olduğu; ilk günlerdeki bağıllığın da üç aylık süre sonundaki bağıllık düzeyini büyük ölçüde belirlediği ortaya konmuştur.

Bağıllığın, ayrıca işgörenlerin işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesi ve yükselme olanaklarıyla da ilişkili olduğunu belirleyen çalışmalar vardır¹¹⁵. "Gerçek şoku"¹¹⁶ ile bağıllık

¹¹¹ J. K. Sager ve M. W. Johnston, a.g.m., ss. 30-41.

¹¹² S. A. Stumpf ve K. Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27(2), 1984, ss. 308-329.

¹¹³ Örgütten ayrılma isteğini örgütten hoşnutsuzluğun önemli bir göstergesi olarak kabul eden çalışma için bkz.:

- Y. Ertekin, a.g.e., s. 89.

¹¹⁴ J. L. Pierce ve R. B. Dunham, a.g.m., ss. 163-178.

¹¹⁵ Örneğin bkz.:

- O. Grusky, a.g.m., ss. 488-503.

- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

- S. J. Zaccaro ve G. H. Dobbins, "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among

arasında asimetrik bir ilişkiden söz edilmektedir. Gerçekleşmeyen beklentiler örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilerken; beklentilerin ötesinde gerçekleşen deneyimlerle bağlılık birbiriyle ilişkisiz çıkmıştır¹¹⁷.

Yüksek bağlılık düzeylerinin örgütte kalma istemiyle ilişkili olduğu¹¹⁸ bulunmuştur. Benzer şekilde, örgüte bağlılık ile örgütten ayrılma isteminin birbiriyle olumsuz yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir¹¹⁹.

İş konusunda beklentiler, duygusal tepkiler ve örgütte kalma veya gitme arzusunun kişiyi örgütte kalma veya onu terketmeye götüren değişkenler olduğu belirtilmektedir. Ayrılma isteğindeki değişimi de, örgütsel bağlılığın bir ölçüde açıkladığı ortaya çıkarılmıştır¹²⁰.

İşe karşı tutumlar ile işgören devri veya devamsızlık arasında öngörülen tipik ilişki diğer faktörler tarafından karmaşık hale

Multilevel Attachments", *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), Temmuz 1989, ss. 267-273.

Ayrıca örgüte girmeden önce oluşturulmuş beklentilerin gerçekleşmesinin örgüte bağlılığı en iyi öngören değişkenlerden biri olduğunu öne süren çalışma için bkz.:

- J. P. Meyer ve N. J. Allen, "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), Eylül 1988, ss. 195-209.

¹¹⁶ Kişinin bir örgüte katılmadan önceki beklentileri ile örgütün üyesi olduktan sonra yaşadıkları arasındaki uyumsuzluk ve farklılıklar "gerçek şoku" olarak tanımlanmaktadır.

¹¹⁷ Örneğin bkz.:

- R. A. Dean, K. R. Ferris ve C. Konstans, "Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession", *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 1988, ss. 235-250.

- R. A. Dean, K. R. Ferris ve C. Konstans, "Reality Shock: Reducing the Organizational Commitment of Professionals", *Personnel Administrator*, 30(6), Haziran 1985, ss. 139-148.

¹¹⁸ R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

¹¹⁹ S. Aryee ve L. J. Heng, a.g.m., ss. 229-239.

¹²⁰ T. W. Lee ve R. T. Mowday, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 30(4), Aralık 1987, ss. 721-743.

getirilmektedir. Bu faktörlerden biri, daha önce de bahsedildiği gibi, işgörenin kıdemidir. Yaş ve kıdem arttıkça, iş tatmini de örgüte bağlılıkta olduğu gibi artmaktadır¹²¹. Bir kişi, yaptığı işte deneyim kazandıkça işinin olumlu ve olumsuz yönleriyle daha kolay başa çıkma yeteneği kazanmaktadır.

Bağlılık ve işgören devir oranı arasındaki ilişkinin erken kariyer döneminde, orta ve ileri kariyer dönemlerinde olduğundan daha güçlü olduğu; bağlılığın performans ve işe geç gelme ile olan ilişkisinin ise en fazla ileri kariyer döneminde güçlü olduğu saptanmıştır¹²². Ancak, bunun tersine, kariyerin erken dönemlerinde örgüte bağlılığın düşük düzeyde olacağını ileri süren bir çalışma vardır¹²³.

İlk on ay içerisinde örgütlerinden ayrılan ve örgütlerinde kalan işgörenlerin tutumları arasındaki farklılığın araştırıldığı bir çalışmada, örgütlerinde kalanların ortalama olarak daha yüksek bağlılık düzeyleri sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır¹²⁴.

KISIM IV: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YAPISAL DEĞİŞKENLER

Örgütsel yapının bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalar, davranışsal yönden yapılan incelemelere göre daha yenidir. Bu alandaki ilk çalışmalarda örgüt büyüklüğü, denetim

¹²¹ Örneğin bkz.:

- D. W. Organ ve N. Greene, "The Perceived Purposefulness of Job Behavior: Antecedents and Consequences", *Academy of Management Journal*, 17, 1974, ss. 69-78.

- J. S. Gow, A. W. Clark ve G. S. Dossett, "A Path Analysis of Variables Influencing Labour Turnover", *Human Relations*, 27, 1974, ss. 703-719.

¹²² A. Cohen, "Career Stage as a Moderator of the Relationships between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), Eylül 1991, ss. 253-268.

¹²³ Canadian Forces Personnel Applied Research Unit, *A Preliminary Investigation of the Relationship of Job Satisfaction to Organizational Commitment*, Rapor 77-2, Ocak 1977, s. 4.

¹²⁴ M. W. Johnston, P. Varadarajan, C. M. Futrell ve J. Sager, "The Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among New Salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(3), Kasım 1987, ss. 29-38.

alanı, yetkinin merkezileşmesi ve sendikalaşma gibi dört yapısal değişken ele alınmış, ancak hiçbirinin bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır¹²⁵. Ancak, bunu takiben yapılan bir başka çalışma, büyüklük ve denetim alanının bağlılıkla hiçbir ilişkisini bulmamakla birlikte biçimsellik, işlevsel bağımlılık ve adem-i merkeziyetçiliğin bağlılıkla ilişkisini saptamıştır¹²⁶. İncelenen örnekleme yüksek düzeyde adem-i merkeziyetçilik, başkalarının faaliyetlerine bağımlılık, resmi kural ve yöntemlerin bulunduğu ortamdaki işgörenler kendilerini, bunların daha az ölçüde bulunduğu ortamdaki işgörenlerden daha fazla örgüte bağlı hissetmektedirler. Merkeziyetçilik dışında, bu bulgular bir önceki çalışmanın bulguları ile çelişmemektedir. Resmi kural ve yöntemlerin varlığının, örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu; kuralların varlığının rol belirsizliği ve rol çelişkisini azaltan etkilerinin örgüte bağlılığı arttırdığı da önemli bulgulardandır¹²⁷.

Örgütün algılanan yapısı, süreçleri ve iklimi gibi çeşitli yönlerinin örgütsel bağlılığı öngörebileceği de ileri sürülmektedir¹²⁸. İlginç bir başka bulgu da, örgütün yaşam süresinin örgütsel bağlılığı etkilemesidir¹²⁹. Ayrıca, örgütte personel sayısının azaltılması (downsizing) yönündeki çabalar sonucunda örgütte kalanların, örgüte bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir¹³⁰.

¹²⁵ J. M. Stevens v.d., a.g.m., ss. 380-396.

¹²⁶ J. Morris ve R. M. Steers, a.g.m., ss. 50-57.

¹²⁷ R. E. Michaels, W. L. Cron, A. J. Dubinsky ve E. A. Joachimsthaler, "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, 25(4), Kasım 1988, ss. 376-383.

¹²⁸ T. A. DeCotiis ve T. P. Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, 40(7), Temmuz 1987, ss. 445-470.

¹²⁹ C. Glisson ve M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1988, ss. 61-81.

¹³⁰ D. M. Noer, "Layoff Survivor Sickness: A New Challenge for Supervisors", *Supervisory Management*, 35(3), Mart 1990, ss. 3-9.

Özel veya kamu sektöründe çalışmasına bağlı olarak, yöneticilerin bağlılık düzeylerinin de değiştiği saptanmıştır. Kamu sektörü yöneticilerinin bağlılık düzeyleri, özel sektör yöneticilerinin bağlılık düzeylerine nazaran daha düşük çıkmıştır. Bu sonucun temelde, yöneticinin algıladığı örgütsel kültür ile arzuladığı örgütsel kültür arasındaki farkın kamu sektöründe çalışan yönetici için daha büyük olmasından kaynaklandığı yorumu yapılmıştır¹³¹.

Türk kamu sektöründe görevli olmanın işgörenlere getirdiği sendikalaşma, düşünce ve anlatım özgürlüğü gibi bazı sınırlamaların¹³² örgüte duyulan bağlılığın düzeyini olumsuz yönde etkilemekte olduğu düşünülmektedir.

Mülkiyet biçiminin de örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu öne sürülmektedir. Kooperatifler ile özel sektör kuruluşlarını karşılaştıran bir çalışmada, perakende satış yapan kooperatiflerde çalışan işgörenlerin özel sektör kuruluşlarında çalışanlara nazaran örgütlerine daha fazla bağlılık duyduklarını belirlenmiştir¹³³. Kârdan pay alan işgörenlerin örgütsel bağlılık dahil olmak üzere örgütlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirdikleri de saptanmıştır¹³⁴.

¹³¹ D. Bourantas ve N. Papalexandris, "Variables Affecting Organizational Commitment: Private- Versus Publicly-Owned Organizations in Greece", *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 1992, ss. 3-10.

¹³² Örneğin bkz.:

- M. Gülmez, "Sendika Hakkı ve Kamu Görevlileri", *İnsan Hakları ve Kamu Görevlileri Sempozyumu*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No: 243, ss.57-76.

- T. Akıllıoğlu, "Düşünce ve Anlatım Özgürlüğü ve Kamu Görevlileri", *İnsan Hakları ve Kamu Görevlileri Sempozyumu*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:243, ss. 25-34.

¹³³ K. W. Wetzel ve D. G. Gallagher, "A Comparative Analysis of Organizational Commitment among Workers in the Cooperative and Private Sectors", *Economic and Industrial Democracy*, 11(1), Şubat 1990, ss. 93-109.

¹³⁴ Bkz.:

- G. W. Florkowski, "The Organizational Impact of Profit Sharing", *Academy of Management Review*, 12(4), Ekim 1987, ss. 622-636.

- G. W. Florkowski ve M. H. Schuster, "Support for Profit

İşgörenin hissedarlığının bağlılık üzerindeki etkisine gelince, örgütte finansal yatırımı bulunan işgörenlerin sadece işgören olanlardan belirgin ölçüde daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir¹³⁵. Aynı çalışmada, pay sahibi olmanın yanında karar vermeye katılımın artmasının bağlılıkla ilişkili olduğu da ortaya konmuştur. Bununla ilişkili olarak, kurumsal ve sistematik bir biçimde sorun paylaşımı ve bu sorunların çözümüne işgörenlerin katılımının da örgüte bağlılığı arttırdığı ileri sürülmektedir¹³⁶.

Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar üzerinde fikir birliği içerisinde olmaları hem dikey (ast-üst) hem de yatay (aynı hiyerarşik kademe) boyutta, örgüte bağlılıkla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur¹³⁷.

Kurumsal ahlâki değerler ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğuna dair güçlü bulgular vardır¹³⁸. İşe eleman alımında titizlik gösterilmesi ile güçlü ve açık bir örgütsel değer sisteminin bulunmasının daha yüksek düzeylerde işgören tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır¹³⁹.

Liyakat sisteminin işletilmesi ve işgörenler tarafından

Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis", *Human Relations*, 45(5), Mayıs 1992, ss. 507-523.

¹³⁵ Örneğin bkz.:

- Richard T. Mowday, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press, 1982, s. 33.

- J. L. Pierce ve C. A. Furo, "Employee Ownership: Implications for Management", *Organizational Dynamics*, 18(3), Kış 1990, ss. 32-43.

¹³⁶ G. G. Alpander, a.g.m., ss. 51-62.

¹³⁷ J. B. Vancouver ve N. W. Schmitt, "An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", *Personnel Psychology*, 44(2), Yaz 1991, ss. 333-352.

¹³⁸ Bu bulgulara kaynaklık eden çalışmada, kurumsal ahlâki değerler, yöneticilerin bireysel değerlerinin ve örgütteki ahlâk üzerine hem resmi hem de gayriresmi politikaların bir toplamıdır. Bkz.:

- S. D. Hunt, V. R. Wood ve L. B. Chonko, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, 53(3), Temmuz 1989, ss. 79-90.

¹³⁹ D. F. Caldwell, J. A. Chatman ve C. A. O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 1990, ss. 245-261.

terfilerin yerinde ve haklı olarak algılanması örgüte bağlılıktaki değişimin önemli bir kısmını açıklamaktadır¹⁴⁰.

Örgütün, örgüt-içi hareketlilik, istihdam güvencesi, eğitim-öğretim gibi kariyere yönelik istihdam uygulamaları sürdürdüğüünün işgören tarafından algılanması, değerlere bağlılığa, ortamın (work context) diğer özelliklerinden daha fazla neden olduğu bulunmuştur¹⁴¹. Değerlere bağlılığın, işgörenlere, gelip geçici birer araçtan ziyade geliştirilmeleri gereken birer kaynak olarak davranıldığı ortamlarda daha yüksek olduğu da belirtilmiştir.

İşgörenlerin değerlendirilmelerinde kullanılan yöntemlerin, değerlendirme sonrası örgüte karşı takındıkları tutumlarını¹⁴² ve işte kalma veya ayrılma kararlarını etkilediği de ortaya çıkartılmıştır¹⁴³. Buradan hareketle, kamu kuruluşlarımızda personel için tutulan sicil raporlarında yaygın olarak tarafsızlıktan uzak değerlendirmelerin bulunmasının¹⁴⁴ işgörenlerin örgüte bağlılıklarına olumlu yansımaması beklenmelidir.

Esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası ve kurumun kreş ve/veya çocuk yuvası sağlamasının, yüksek düzeyde bağlı işgörenler tarafından bağlılıkları daha düşük düzeyde olanlara nazaran daha

¹⁴⁰ J. R. Ogilvie, "The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment", *Group and Organization Studies*, 11(4), Aralık 1986, ss. 335-359.

¹⁴¹ K. N. Gaertner ve S. D. Nollen, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, 42(11), 1989, ss. 975-991.

¹⁴² Geribildirim (feedback), sonra da amaç-belirleme yöntemlerinin kullanılmasının daha yüksek örgüte bağlılık getirdiğini belirten çalışma için bkz.:

- A. Tziner ve G. P. Latham, "The Effects of Appraisal Instrument, Feedback and Goal-Setting on Worker Satisfaction and Commitment", *Journal of Occupational Behavior*, 10(2), Nisan 1989, ss. 145-153.

¹⁴³ I. T. Robertson, P. A. Iles, L. Gratton ve D. Sharples, "The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates", *Human Relations*, 44(9), Eylül 1991, ss. 963-982.

¹⁴⁴ Örneğin bkz.:

- D. Canman, a.g.m., ss. 7-8.

- S. Kantarcıoğlu, *Devlet Personel Rejimi*. Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1977.

olumlu değerlendirildiği saptanmıřtır¹⁴⁵. Bu çalışmalara göre, örgütün kişiye, aile rollerini üstlenmesinde yardımcı olmasının (r., hasta çocuğunun bakımı için izin vermek) da örgüte bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi bu kavramın anlaşılması için yeterli değildir, nk örgütsel bağlılık aynı zamanda bir süreçtir ve bu özelliği ile kişiler ve örgütler açısından sonuçlarının da incelenmesi gerekir. Bu amaçla, nc bölümde örgütsel bağlılık süreci ve sonuçlarına ilişkin yapı ve temel kavramlar ele alınmaktadır.



¹⁴⁵ Bkz.:

- V. J. Schmidt ve N. A. Scott, "Work and Family Life: A Delicate Balance", *Personnel Administrator*, 32(8), Ağustos 1987, ss. 40-46.

- D. Elmuti ve S. L. Payne, "Are Employer-Supported Child Care Programs Worth the Effort?", *Business Forum*, 16(2), Bahar 1991, ss. 22-27.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ VE SONUÇLARI
KISIM I: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ

Örgütsel bağlılığın nedenleri üzerindeki araştırmaların hemen hemen tümünde, işgörenlerden belirli bir zamanda veri toplamış ve bağlılığın birtakım değişkenlerle bağıntısı olup olmadığına bakılmıştır. Bu çalışmalar, örgütsel bağlılıkla ilintili olabilecek çeşitli faktörleri belirleme açısından yararlı olmuşsa da ilişkilerin neden-sonuç ilişkileri hakkında yeterince açıklayıcı olmamıştır.

İşgörenlerin örgütlerine bağlılıkları, anlık veya aniden ortaya çıkan bir sonuç olmayıp zamanla ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç, işgören örgüte girmeden başlayıp iş yaşamının takibeden yıllarına uzanabilir. İşgören bağlılığını daha iyi anlayabilmek için, bağlılığın işgörenin kariyerinin farklı dönemlerindeki gelişiminin ve işgörenlerin örgütlerine bağlanma süreçlerini etkileyebilecek faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bölümde, bağlılık sürecini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kavramsal bir model açıklanmaktadır. Bağlılık süreci, aşağıdaki üç aşamada ele alınmıştır: (a) Beklentiler veya işe girme öncesi dönemin ve iş seçimini etkileyen faktörlerin bağlılık üzerindeki etkileri; (b) Bağlılığın çalışmaya başladıktan sonraki ilk birkaç ay boyunca gelişimi; ve (c) Bağlılığın orta ve ileri kariyer dönemleri boyunca gelişimi.

**A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL
BİR ÇERÇEVE**

Bağlılık üzerindeki araştırmalar iki temel teorik yaklaşım altında gruplanabilir. İlk gruptaki çalışmalarda bağlılık, işle ilgili belirli davranışlara yolaçan örgüte bağlanma/yakınlaşma (attachment) tutumu olarak görülmektedir. Bağlı işgören, örneğin, daha az devamsızlık gösterir ve örgütü kendi rızasıyla bırakma olasılığı da, daha az bağlılık duyan diğer işgörenlere nazaran

azdır¹. Bu çalışmalar, temelde bağlılık tutumunun davranışlar için taşıdığı anlamı irdelemektedirler. İkinci gruptaki çalışmalar ise bağlılığın belirli davranış biçimlerini takibeden tutumlar için taşıdığı anlamlar üzerinde durmaktadır. Bu alandaki çalışmaların tipik bir bulgusuna göre belirli bir biçimde davranmayı seçmiş ve bu kararını değiştirmeyi zor bulan işgörenlerin, seçtiği davranışını bir taahhüt olarak kabul edip bu tercihleriyle tutarlı tutumlar geliştirdikleridir².

Bu iki yaklaşımın, birbirleriyle yakından ilişkili olması bağlılık sürecini anlamayı kolaylaştırmaktadır³. Bağlılık tutumlarıyla, bağlılık davranışları arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirli bir yönde görmektense, her ikisinin de zaman içerisinde birbirlerini karşılıklı olarak etkilediklerini düşünmek daha uygundur. Bu etkileşimde önemli olan, bağlılık sürecinin tutumlarla mı yoksa davranışlarla mı başladığı değildir. Başka bir deyişle, çalışma ortamında belirli tutum ve davranışlar ortaya çıktıkça bunların işgören tarafından tekrarlanması kolaylaşır. Davranışların bu tekrarlanmaları ise bir döngü yapısı içinde güçlenerek işgören tarafından sürdürülür. Bu döngüler sayesinde ortaya çıkan güçlendirilmiş davranışlar işgörenin örgüte bağlılığını arttırır.

Cevaplandırılması zor olan soru, sürecin nereden başlatılması gerektiğinin saptanmasıdır. Çoğu yazar, çalışmanın ilk birkaç aydan bir yıla kadar olan işe başlama (early employment) dönemini

¹ R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss. 224-247.

² G. R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*, der. B. M. Staw ve G. R. Salancik. Chicago: St. Clair Press, 1977.

³ Örneğin bkz.:

- R. T. Mowday ve T. McDade, "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes", *Academy of Management*'ın 39. yıllık kongresi, Atlanta: 1979.

- B. M. Staw, "Two Sides of Commitment", *Academy of Management*'ın ulusal toplantısı, Orlando, Florida: 1977.

bağlılık sürecinin başladığı dönem olarak tanımlamayı seçmişlerdir⁴. Bu dönemin işgören bağlılığı üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır, ancak, bağlılık sürecinin işgörenler işe resmi bir şekilde başlamadan önce başlama olasılığı da vardır. Belli bir örgüte katılma kararı, belirli bir davranışı içerdiğinden bağlayıcı davranışlar ile takibeden tutumlar arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir.

B. BEKLENTİLER: ÇALIŞMA ÖNCESİNİN VE İŞ SEÇİMİ KARARININ BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yeni işgörenlerin işe başladıkları ilk günde belirttikleri bağlılık düzeylerinin arasında önemli farklılıklar vardır. Bir çalışmada, örgütte ilk çalışma gününde işgörenler tarafından belirtilen bağlılık düzeyinin işgören devir hızını işbaşındaki birkaç aya kadar öngörebileceği ileri sürülmüştür⁵. Ancak bu ilişkiyi desteklemeyen çalışmalara da rastlanmaktadır⁶. Örgütte işe başlamadan önce işgören adaylarının bağlılık düzeyleri arasında, farklılıklar olsa bile; örgüte girerken getirilen bu bağlılığın örgüte sabit ve kalıcı bir yakınlık duygusunu garantilemesi mümkün değildir. Yeni işgörenlerin işe getirdikleri bağlılık farklılıkları daha çok, örgüte bağlanmada farklı eğilimleri yansıtmaktadır. Bu tür bir eğilim, bağlılık için, izleyen iş deneyimleriyle güçlendirilebilecek veya zayıflatılabilecek bir temel oluşturabilir. Ayrıca, bağlılığın başlangıçtaki düzeyleri işgörenin işbaşındaki ilk birkaç ayı nasıl yaşayacağını da bir ölçüde

⁴ Örneğin bkz.:

- D. W. Bray, R. J. Campbell ve D. L. Grant, *Formative Years in Business*. New York: Wiley\Interscience, 1974.

- B. Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, ss. 533-546.

⁵ L. W. Porter, W. J. Crampon ve F. J. Smith, "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 1976, ss. 87-98.

⁶ R. T. Mowday ve T. McDade, "The Development of Job Attitudes, Job Perceptions, and Withdrawal Propensities During the Early Employment Period", *Academy of Management*'ın 40. yıllık toplantısı, Detroit: Ağustos 1980.

belirleyebilir. Örgüte yüksek düzeyde bağlılıkla giren yeni işgörenlerin, iş ve çalışma ortamının olumlu yönlerini, bağlılık duymayan işgörelere nazaran daha öncelikli ve seçici bir şekilde algılama olasılıkları vardır.

Yeni işgörenlerin bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler, kişisel özellikler, beklentiler ve iş seçimine ilişkin faktörler başlıklarında ele alınabilir (Bkz. Şekil 3.1).

1. Kişisel Özellikler

Daha önce, bağlılıkla ilişkili bulunan çeşitli kişisel özellikler ele alındığından, yeni işgörenlerin başlangıçtaki bağlılıklarının gelişimi ile kişisel özellikler arasındaki ilişkiye kısaca değinilecektir. Ancak, başlangıçtaki bağlılığın gelişimini ele alırken, daha yakından ilgili bazı kişisel özelliklerin Şekil 3.1'de ele alındığı biçimde vurgulanmasında yarar görülmektedir.



ŞEKİL 3.1
Örgüte Başlangıçtaki Bağlılığın Temel Belirleyicileri

Kaynak: Mowday v.d., a.g.e., 1982, s. 49.

Örgütlere giren yeni işgörenler istihdam edilme aracılığıyla tatmin etmeyi bekledikleri farklı amaçlar ve değerlere sahiptirler. İşgören bağlılığının başlangıç düzeyleri bir ölçüde, işgörenin

örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında algıladığı uyumun düzeyine ve değer verilen amaçlara işbaşında ulaşabilme olanaklarına bağlıdır. Maalesef, işe yeni başlayan işgörenler için bu savı doğrudan destekleyecek çok az çalışma vardır. Bu konuda dolaylı bir bulgu Mowday ve McDade'in⁷ çalışmasında ortaya çıkmıştır. Başarma güdüsünün, çok belirgin olmamakla birlikte yeni işgörenlerin işbaşındaki ilk günlerinde belirttikleri bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Bu örneklemedeki yüksek başarma güdüsüne sahip işgörenler, örgütü gereksinimlerinin tatmin edilebileceği bir yer olarak gördüklerinden dolayı daha yüksek başlangıç bağlılığı belirtmiş olabilirler. Benzer ilişkiler, sosyal ilişki kurma (affiliation) ve güç gereksinimleri için de söz konusu olabilir. Başlangıçtaki bağlılık ile yeni işgörenlerin, örgütsel üyeliği gereksinimleri tatmin aracı olarak görme dereceleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar oldukça yetersizdir.

Başlangıç bağlılığı üzerinde doğrudan etkisi bulunan faktörlere ek olarak, işe yeni başlanan aylar içerisindeki bağlılığı etkilemek üzere işgören gereksinimlerinin başlangıçtaki iş deneyimi ile karşılıklı etkileşimde bulunması da söz konusu olabilir. Bir başka deyişle, işgörenlerin işlerine girerken duydukları gereksinimler, işe başladıktan sonraki deneyimlerle etkileşimde bulunarak bağlılık düzeyini belirleyebilir. İşe başlama dönemi boyunca bağlılığın en üst düzeyleri, örneğin, yüksek başarma güdüsüyle işe başlayan işgörenler tarafından sergilenebilir ve buna dayanarak bu kişiler işlerini kendilerini geliştirecek zorlukta (challenging) algırlarlar. İşgören gereksinimlerinin bağlılığı doğrudan mı etkilediği; yoksa bağlılığı etkilemek üzere iş deneyimiyle etkileşimde bulunarak mı etkilediği sorularını daha kesin bir şekilde cevaplayabilmek için yapılan araştırmalar da yetersizdir.

Yeni işgörenler, örgütlere, Protestan iş ahlâkı ve işi yaşamının temel dayanağı olarak görme (Work as a Central Life Interest) gibi birbirinden farklı değerler de getirmektedirler. Bu değerler, kişinin daha önceki toplumsallaşma sürecinden kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalar, çalışmanın değerine güçlü

bir inancı olan veya çalışmayı kendini tanımlamaya (self-concept) temel olarak gören işgörenlerin örgüte bağlanmaları olasılığının daha yüksek olacağını ortaya koymaktadır⁸. Hernekadar böyle genel bir ilişkinin geçerliliği olası ise de güçlü bir kişisel çalışma ahlâkına sahip yeni işgörenlerin, çalıştıkları örgütten ziyade yaptıkları işe bağlanabileceklerini gözardı etmemek gerekir. Bu tür bağlanmalar, profesyonel işgörenlerin tipik bir özelliğidir. Örgütleri aşan profesyonel bağlantıların geliştirilmesi, çoğunlukla, bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki olumsuz ilişkiyi açıklamakta kullanılmaktadır.

Kişilerin hem ailedeki hem de öğrenim süreçleri içerisindeki deneyimleri aracılığıyla gerçekleşen toplumsallaşmaları ile bu sürecin sonunda şekillenen değerler ve inançlar işgörenlerin örgütlere bağlılık duyma eğilimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yeni işgörenler örgütlere, değiştirilmesi zor olan güçlü inançlar ve değerlerle girebileceklerinden toplumsallaşmanın örgüt dışındaki kaynakları bağlılık üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır.

2. Beklentiler

Örgütlere daha gerçekçi beklentilerle giren işgörenlerin gerçekleşmesi mümkün olmayan veya yüksek beklentilerle gelen işgörene nazaran örgütlerini kendi istekleriyle terketme olasılıklarının daha az olduğu ileri sürülmektedir⁹. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile, işlerinde belli bir süre çalışmış bulunan işgörenlerin beklentilerinin gerçekleşme veya gerçekleşebilmesine

⁸ Örneğin bkz.:

- R. Dubin, J. E. Champoux ve L. W. Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975, ss. 411-421.

- D. T. Hall ve B. Schneider, "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, ss. 340-350.

- S. Rabinowitz ve D. Hall, "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 84, 1977, ss. 265-288.

⁹ J. P. Wanous, *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.

olan inançlarının derecesi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur¹⁰.

Mowday¹¹ işe yeni alınmış kişilerin beklentileri ile yöneticilerin denetim konusundaki davranışları, ödüllendirme uygulamaları, rol özellikleri ve işin başarıldığında tatmin etme özelliği (job challenge) üzerine algılamalarını karşılaştırmıştır. Bu çalışma, işe yeni başlayanların işlerinden beklentilerinin gerçekleşmesi ile işteki ilk bir ayın sonundaki bağlılık arasında hiçbir ilişki bulamamıştır. Ancak, aynı örneklem verileri üzerinde yapılan başka analizler¹² işe yeni başlayanların beklentilerinin işe başlanılan ilk günde belirtilen bağlılık düzeyi ile bağıntılı olduğunu ortaya koymuştur. Başlangıçtaki bağlılık ile işin başarıldığında tatmin etmesi beklentisi, yüksek başarı sonucunda verilmesi olası olan ödüller ve nezaretçi davranışlarının çeşitli boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ancak, bu ilişkilerin neden-sonuç yapılarını, veri toplama yönteminin buna elvermemesi yüzünden belirlemek mümkün değildir.

İşe yeni alınanların işlerinden beklenti düzeyleri, işbaşında geçirilen ilk zaman dilimindeki (ör.: ilk hafta içindeki) bağlılıkla doğrudan bir ilişki gösterdiği, işbaşında geçirilen aylar sonunda ortaya çıkan bağlılık ile bir ilişki varsa bile bunun sınırlı bir etki olduğudur. Örgütlere yüksek beklentilerle giren işgörenler bağlılık duymaya daha fazla eğilim gösterebilirler. Fakat, çalışmaya başlanan dönemdeki bağlılık, daha sonraları başlangıçtaki beklentilerden çok yaşanan iş deneyimlerine duyarlı hale gelirler.

¹⁰ Örneğin bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.

- R. M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, ss. 46-56.

¹¹ R. Mowday, "Unmet Expectations about Unmet Expectations: Employee Reactions to Disconfirmed Expectations during the Early Employment Period", *Academy of Management*'ın 40. yıllık toplantısı, Detroit: Ağustos 1980.

¹² R. Mowday ve T. McDade, a.g.m., 1980.

4. İş Seçimi Kararına İlişkin Faktörler

İşletmecilik Okulu mezunları üzerinde yapılan bir çalışmada¹³, iş seçimlerini yaptıktan sonra kişilerin sistematik olarak iş alternatiflerini tekrar değerlendirdikleri saptanmıştır. Seçilen iş, karar verme öncesine nazaran daha cazip ve öğrencinin yüksek düzeyde değer verdiği amaçlara ulaşmasını sağlama olasılığı daha yüksek olarak değerlendirilmiştir. Üstelik, diğer iş seçenekleri, seçim yapıldıktan sonra daha olumsuz olarak algılanmıştır. Bu sonuçları yorumlarken, öğrencilerin seçim yaptıktan sonra da iş hakkında çok az ek bilgi aldıklarını veya hiçbir ek bilgi almadıklarını bilmek önem kazanmaktadır. Muhasebe öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışmada¹⁴ da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Uyumsuzluk (dissonance) teorisinin¹⁵ de öngördüğü gibi bu iki çalışma, iş seçme eyleminin işe yeni alınanların işe karşı tutumlarını en azından başlangıçta etkilediğini öne sürmektedir.

İki ayrı araştırmada iş seçimi aşamasındaki davranışsal bağlılık ile izleyen aşamadaki örgüte tutumsal bağlılık arasında öngörülen ilişki incelenmiştir. İlk araştırma¹⁶, işe yeni alınanların, işlerine başladıkları ilk günlerdeki bağlılıklarının iş hakkında elde edilen bilginin miktar ve doğruluğu ile olumlu yönde bağıntılı olduğunu bulmuştur. Öngörülerin tersine, bağlılık, yapılan seçimin algılanan vazgeçilebilirliğini (revocability) yansıtan çeşitli değişkenlerle (örneğin, arzulanan kıdemlilik süresi, aynı örgütte bir başka işe transfer edilmenin kolaylığı ve bir başka örgütte bir başka iş bulmanın kolaylığı) de olumlu yönde ilişki göstermiştir. Bir başka deyişle, başlangıçtaki yüksek

¹³ V. H. Vroom ve E. L. Deci, "The Stability of Post-Decisional Dissonance: A Follow-up Study of the Job Attitudes of Business School Graduates", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 1971, ss. 36-49.

¹⁴ E. E. Lawler, W. Kuleck, J. Rhode ve J. Sorenson, "Job Choice and Post Decision Dissonance", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1975, ss. 133-145.

¹⁵ L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957.

¹⁶ R. Mowday ve T. McDade, a.g.m., 1979.

bağlılık iş seçimindeki kararın vazgeçilemezliğinden (irrevocability) çok kararın vazgeçilebilirliği (revocability) ile ilişkilidir.

İkinci araştırmada¹⁷, İşletmecilik Yüksek Lisans öğrencilerinin iş seçimleri ile işe başladıktan altı ay sonraki tutumları çalışılmıştır. Altı ay sonraki örgüte tutumsal bağlılığın hem algılanan özgürlük hem de iş seçiminin yapıldığı zamanki vazgeçilemezlikle ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada, davranışsal bağlılığın iş seçimiyle ilişkilendirilmiş özellikleri, işbaşında altı ay geçtikten sonraki bağlılığın çok küçük bir kısmını açıklamaktadır. İkinci araştırmanın birincisinden farkı sadece 6 ay çalışıldıktan sonraki örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Ancak, ikinci araştırmada da ilk günkü bağlılık ölçülmüş olsaydı daha da güçlü ilişkiler bulunması mümkün olabilirdi. İlk çalışmanın araştırmacıları, davranışsal bağlılığın, kendilerinin ölçtükleri şekliyle ilk günkü bağlılığın %40'ını açıkladığını belirtmişlerdir.

Bu iki çalışmadan ortaya çıkarılan başka bulgulara göre, kişilerin yaptıkları iş seçimi için çevrelerindeki kişiler tarafından mazur görülmenin ölçüsü, bağlılığın gelişimini etkilemektedir. İkinci çalışmada, en yüksek maaşı vermeyen işi seçtiklerini bildiren ve bu işte çalışmak için başka fedakârlıklarda da bulunduğu inanan öğrenciler arasında yüksek düzeyde bağlılık bulunmuştur. Birinci çalışmada ise benzer yönde fakat daha karmaşık sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kişilere yapılan, ancak reddedilen alternatif iş tekliflerinin çekiciliği işteki ilk gün bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkili bulunduğu halde; bu ilişki, altı ay sonra aynı ölçüm yapıldığında olumlu yönde bulunmuştur. Bu bulgu, çekici alternatifleri bir kenara itmenin, kişilerin işlerinin başındaki ilk günde iş seçimi konusundaki kararlarını sorgulamalarına neden olduğu şeklinde açıklanabilir. Ancak, işte 1 ay geçtikten sonra aynı kişiler tutumlarını güçlendirerek yaptıkları seçimi doğru görmeye başlayabilmektedirler. Benzer yapı ikinci araştırmada da ortaya çıkmıştır. Genel olarak, çevredekiler tarafından yeterince mazur

¹⁷ C. O'Reilly, D. Caldwell, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: A Process of Post-Decisional Justification", *Academy of Management*'ın 40. yıllık toplantısı, Detroit: Ağustos 1980.

görülmemenin (low extrinsic justification) ve iş seçimindeki fedakârlıkların seçim yapıldıktan sonraki yüksek bağlılıkla ilişkili olduğu öngörülebilir. Ayrıca, iş seçimlerinde içsel olarak güdülenmiş kişilerin, dışsal olarak güdülenmiş olanlardan daha fazla bağlılık duydukları saptanmıştır¹⁸.

Bu çalışmaların sonuçları, yeni işgörenin örgüte katılma kararıyla ilgili koşulların, o kişinin örgütsel bağlılığı için önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Davranışsal olarak bağlayıcı iş seçimleri yapan kişilerin, örgüte tutumsal olarak bağlılık duymaya daha büyük bir eğilim taşıdıkları ileri sürülmektedir¹⁹. Halbuki bir başka çalışmanın²⁰ bulguları bu etkilerin işbaşında altı aya kadar sürebileceği fikrini ortaya çıkartmaktadır. Her iki çalışma ayrıca, çevredekiler tarafından yeterince mazur görülmemenin ve bir örgüte katılma kararında yapılan fedakârlıkların daha büyük bağlılığa yolaçabileceğini önermektedir. Bu bulgular bağlayıcı davranışlar ile örgüte tutumsal bağlılık arasında öngörülen ilişkiye deneysel destek sağlamaktadır²¹.

Özetle, örgüte başlangıçtaki bağlılık işe yeni alınanın kişisel özelliklerinden, işteki beklentilerden ve örgüte katılma kararıyla ilgili koşullardan etkilenebilmektedir. Ayrıca, farklı değişken grupları arasındaki karşılıklı ilişkilerin de başlangıçtaki bağlılığa yolaçabileceği öne sürülmektedir. Örneğin, davranışsal yönden bağlayıcı iş seçiminde bulunan kişilerin aynı zamanda işleri hakkında yüksek beklentilere sahip olduklarını da belirlenmiştir²².

Yeni işgörenlerin örgütteki ilk günlerindeki bağlılıkları önemli görülse de bu aşamadaki bağlılığın örgüte çok uzun dönemli ve kalıcı bir bağlılığı temsil edemeyeceği gözönünde bulundurulmalıdır. Aksine, yeni işgörenin işe girdiğindeki bağlılık

¹⁸ C. O'Reilly ve D. Caldwell, "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment" *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, ss. 559-565.

¹⁹ R. Mowday, T. McDade, a.g.m., 1979.

²⁰ C. O'Reilly ve D. Caldwell, a.g.m., 1980.

²¹ B. M. Staw, a.g.m., 1977.

²² R. Mowday ve T. McDade, a.g.m., 1980.

düzeyi, daha uzun dönemli bir bağlılık geliştirmeye eğilim şeklinde yorumlanmalıdır. Ancak, örgüte yüksek düzeyde bağlılıkla gelen işgörenlerin yüksek bağlılık duymaya devam edip etmeyecekleri başlangıçtaki iş deneyimlerinden büyük ölçüde etkilenebilmektedir.

C. İŞE BAŞLAMA: ÇALIŞMAYA BAŞLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşgörenin örgütte geçirdiği ilk birkaç ay, kalıcı tutum ve beklentilerin geliştirilmesinde özel bir önem taşımaktadır²³. Bu zaman dilimi, işgörene örgütü, işi, âmiri ve yeni iş arkadaşlarıyla ilk doğrudan deneyimi sağlar. Yeni işgören işe girmeden önce sadece işinin nasıl bir iş olacağı hakkında beklentiler taşıyorken, ilk birkaç ay ilk elden deneyim elde eder. İşe başlama dönemi üzerindeki çalışmalar, ilk işlerindeki yeni işgörenlerin bu tür deneyimlerinin yıllar boyunca gösterilecek başarıyı etkileyebileceğini ortaya koymaktadır²⁴. Üstelik, işinden ayrılan işgörenlerin çoğu, bunu ilk altı ay içerisinde veya en fazla bir yıl içinde kararlaştırıp uygulamaktadırlar²⁵.

İşe başlama dönemi boyunca örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan faktörler, Şekil 3.2'de kişisel, örgütsel, veya örgütsel olmayan (nonorganizational) olarak gruplanmıştır.

1. Kişisel Etkiler

Daha önce de ele alındığı gibi, işgörenlerin özellikleri bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadırlar. Yukarıda geniş bir şekilde ele alınmış olan bu özelliklerden biri, yeni işgörenlerin işe başladıkları günlük bağlılık düzeyleridir. Bu

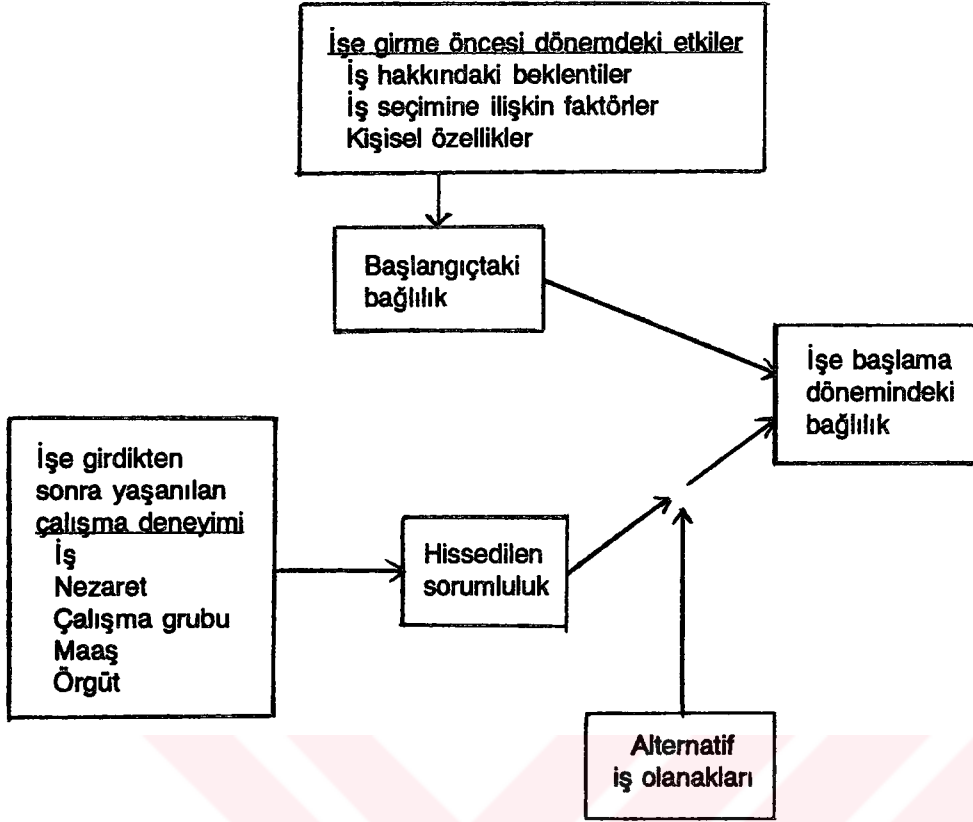
²³ D. Hall, *Careers in Organizations*. Santa Monica: Goodyear, 1976.

²⁴ Örneğin bkz.:

- D. Berlew ve D. Hall, "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1966, ss. 207-223.

- D. W. Bray, R. J. Campbell ve D. L. Grant, a.g.e., 1974.

²⁵ J. P. Wanous, a.g.e., 1980.



ŞEKİL 3.2
İşe Başlama Dönemindeki Bağlılığın Temel Belirleyicileri

Kaynak: Mowday v.d., a.g.e., 1982, s. 56.

konudaki araştırmalar sınırlı olduğu halde, yüksek düzeyde bağlılıkla örgüte giren işgörenlerin bu bağlılığı çalışma sürelerinin ilk ayları boyunca da yüksek düzeyde tutma eğiliminde olduklarına dair bazı bulgular vardır. Örneğin, ilk günlük bağlılık düzeyinin işte bir ay geçtikten sonraki bağlılıkla bağıntılı olduğu bulunmuştur²⁶. İlk günlük bağlılık düzeyi ile üç ay sonundaki bağlılık arasındaki ilişkinin gücü de aşağı yukarı aynı olmuştur, fakat örneklemdeki azalmadan ötürü bağıntı anlamlı değildir. Bir başka çalışmada²⁷, örgütte kalanların bağlılık düzeylerinin ilk onbeş aylık çalışma süresince sabit kaldığı; ayrılanların bağlılıklarının ise ilk ay içerisinde artış gösterip ayrılmadan

²⁶ R. T. Mowday ve T. McDade, a.g.b., 1980.

²⁷ W. Crampon, R. Mowday, F. Smith ve L. W. Porter, "Early Attitudes Predicting Future Behavior", Academy of Management'ın 38. yıllık toplantısında sunulmuş bildiri, Ağustos 1978.

kısa bir süre öncesinde azaldığı bulunmuştur²⁸.

İşe başlama döneminde, bağlılığın artarak gelişiminde ilk günkü bağlılık düzeyinin önemi yeni işgörenlerin davranışları itibarıyla ele alınabilir. Örgüte yüksek bağlılık düzeyleriyle giren kişiler büyük olasılıkla fazladan çaba harcar, işlere gönüllü olur ve ek sorumluluklar alırlar. Bireyin davranışları, işgörenlerden beklenenin ötesinde davranışlar göstermekteki özgürlükleri ölçüsünde bağlayıcı olup bağlılık döngüsünü güçlendirebilir. Örneğin, işi öğrenmek için fazla zaman harcayan veya bir işi programlanan süreden önce bitiren yeni işgören, bu davranışları, gelecekteki daha da olumlu tutumlar için birer ön adımdır. Böylesi güçlendirici bir döngü, örgütün beklentilerini aşan davranışlar için özellikle diğer örgütlerden pek fazla talep gelmemesi halinde söz konusudur. Aksi takdirde, işgören yeni iş alternatiflerine göre yeni davranışlar belirleyebilir.

Kendi kendini güçlendiren bir bağlılık döngüsü geliştirme olasılığı, büyük ölçüde bağlayıcı davranışlarda bulunma fırsatına bağlıdır. Başka bir deyişle, yeni işgörenlere tanınan fırsatlar, başlangıçtaki yüksek düzeylerdeki bağlılığın daha kalıcı bağlılıklara dönüşmesini sağlamada önem taşımaktadır. Bağlılığı etkilemesi olası olan iş fırsatlarının yapısı örgütsel etkiler başlığı altında incelenmektedir.

2. Örgütsel Etkiler

Bir kişinin duyduğu sorumluluğu azaltan iş ortamının herhangi bir özelliğinin o kişinin örgüte bağlılığını da azalttığı öne sürülmektedir²⁹. Böylece, bağlılığın temel belirleyicileri işgörenin duyduğu sorumluluğu arttıran iş ve çalışma ortamının özelliklerinde bulunabilir. İşe ilişkin olarak duyulan sorumluluk, işgörenleri işleriyle davranışsal olarak daha ilgili olmaya yöneltmektedir. Diğer faktörler sabit tutulduğunda, bu daha yoğun

²⁸ L. W. Porter, W. J. Crampon ve F. J. Smith, a.g.m., ss. 87-98.

²⁹ G. R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*, der. B. M. Staw ve G. R. Salancik, Chicago: St. Clair Press, 1977, s. 17.

davranışsal ilgilenme (involvement), işgörenler davranışlarıyla tutarlı tutumlar geliştirdikçe daha büyük tutumsal bağlılığa yolaçabilmektedir.

Katkı-karşılık (inducements-contributions) yaklaşımında, işten duyulan sorumluluğun, örgüte işgören katkılarını arttırabileceği de unutulmamalıdır. Bu bakış açısıyla, örgüte yüksek düzeydeki katkıların yeni katkılara yol açıp açmayacağı işgörenlerin örgütten elde ettikleri karşılıkların düzeyine bağlıdır. March ve Simon, yüksek düzeyde bağlılığın en çok işgörenlere sağlanan karşılıkların işgörenlerin örgüte yaptıkları katkıyla denk düştüğü durumda ortaya çıkabileceğini öne sürmektedirler³⁰. Bunun aksine, davranışsal bağlılık yaklaşımını benimseyenler, yüksek bağlılığın örgüte katkıların örgütten elde edilen karşılıkları aşması durumunda var olabileceğini öne sürmektedirler. Görüldüğü gibi, duyulan sorumluluğun işgören bağlılığını arttırması üzerindeki öngörüler, örgütteki getiriler ve dışarıdaki iş alternatiflerinin etkisi de düşünüldüğünde bağlılık daha da karmaşık hale gelmektedir. Araştırma bulguları işgörenin örgüte bağlılığının işle ilgili ve dışsal faktörlerin karmaşık etkileşimlerinin sonucu olabileceğini ortaya çıkarmıştır.

İzleyen kısımlarda, iş ve çalışma ortamının, duyulan sorumluluğu arttırması beklenen beş alanı üzerinde durulacaktır.

a. İş Özellikleri

İş kapsamının örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkisi çok yaygın olarak bilinen bir bulgudur³¹. İş kapsamı, işin çeşitlilik, özerklik, başarıldığında tatmin etme, önem derecesi ve geribildirim sağlaması gibi çeşitli boyutlarından oluşan bir yapı (construct)

³⁰ J. G. March ve H. A. Simon, *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

³¹ Örneğin bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.
- R. M. Marsh ve H. Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, ss. 57-75.
- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.
- J. M. Stevens, J. Beyer ve H. M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21, 1978, ss. 380-396.

olarak düşünülduğünde; geniş kapsamlı işleri olan işgörenlerin yüksek düzeylerde bağlılık göstermeleri beklentilere uygundur. Özerklik, başarıldığında tatmin etme ve önem derecesi gibi iş özellikleri, işgörenlerin işleriyle davranışsal ilgilerini arttırıp dolayısıyla duyulan sorumluluğu da arttırabilir. Bağlılığı ortaya çıkartabilecek bir başka iş özelliği de işlerin birbirlerine olan bağımlılığıdır (task interdependence). Yani, işgörenlerin işlerini yaparken birbirlerine bağımlı olmaları ölçüsünde duydukları sorumluluk da artış göstermektedir. Örneğin, bağlılığın iş ortamındaki işgören rollerinin fonksiyonel bağımlılık derecesi ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur³².

b. Nezaret

Yüksek düzeyde işgören bağlılığı, hem yakından hem de yakın olmayan nezaretle ilişkilendirilmelidir. İşgörenlerine işlerini nasıl yapacakları konusunda daha büyük serbesti tanıyan âmirler astlarının duydukları sorumluluğu arttırırlar. Bu öngörü, yapıyı belirleyen (initiating structure) liderlik tarzı ile bağımlılık arasındaki olumlu ilişkiyle³³ çelişiyor gibi görünse de, bu durum sadece bir görünümdür. Yapıyı belirleyen lider, işgörenler için iş konusundaki beklentileri açıklığa kavuşturup yapacakları işlerin amaçlarını net bir şekilde ortaya koyabilir. Bu durumda da işgörenin iş başında duyduğu sorumluluğu artabilir. Bunun aksine, âmirler işgörenlerinin karar vermeye aktif olarak katılmalarına izin verdiğinde ve örgütlerde ast kademelere yetki devri arttığında³⁴, duyulan sorumluluğun ve dolayısıyla bağlılığın

³² J. Morris ve R. M. Steers, "Structural Influences on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 17, 1980, ss. 50-57.

³³ Örneğin bkz.:

- A. P. Brief, R. J. Aldag ve R. A. Wallden, "Correlates of Supervisory Style among Policemen", *Criminal Justice and Behavior*, 3, 1976, ss. 263-271.

- J. Morris ve J. D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, 24, 1981, ss. 512-526.

³⁴ J. Morris ve R. M. Steers, a.g.m., ss. 50-57.

artması beklenmelidir.

c. Çalışma Grubu

Grup bütünlüğü (cohesiveness) genelde üyeler arasında üst düzeyde bir etkileşim ve grup üyelerindeki yüksek sorumluluk duygusu ile ilişkilendirilir³⁵. Grubun üyeleri arasında yüksek düzeyde etkileşim, örgütle daha yüksek düzeyde bir ilgilenmeye yolaçar. İşgörenlerin, örgütle sosyal yönden ilgilenmesinin derecesi birçok çalışmada bağlılıkla bağlantılı bulunmuştur³⁶. Daha önceki araştırmalarda, örgütsel bağlılığın grubun örgüte karşı olumlu tutumu ve zor işler hakkındaki grup normları ile de olumlu yönde ilişkili olduğunu bulunmuştur. Bağlılıkla, grup tutumları ve normları arasında genel ilişkiler bulunduğu halde bu ilişkilerin özellikle birbiriyle bütünleşmiş gruplarda güçlü olması beklenmektedir, çünkü bu tür gruplarda grup norm ve inançlarına uyum daha kolay sağlanabilmektedir.

d. Maaş

Maaş, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayan önemli bir faktör olduğundan dolayı, özellikle işgören katkılarının yüksek olduğu durumlarda bir karşılık olarak algılanan maaş düzeyinin, bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olması öngörülebilmektedir. Ancak, bu tür bir öngörü için yeteri kadar deneysel destek yoktur. Steers'in çalışmalarında, daha yüksek ödeme yapılan pozisyonların, örgütlerde

³⁵ D. Cartwright, "The Nature of Group Cohesiveness", *Group Dynamics* (3. basım), der. D. Cartwright ve A. Zander, New York: Harper & Row, 1968.

³⁶ Örneğin bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.
- T. Rotondi, "Organizational Identification and Group Involvement", *Academy of Management Journal*, 18, 1975, ss. 892-897.
- M. E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, ss. 142-150.

mutlaka daha yüksek bağıllık yaratmadığı ortaya konmaktadır³⁷. Ayrıca, maaşın işgören tarafından algılanan adilliğinin, bağıllığın maaş düzeyinden çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğini öne süren bazı çalışmalar da vardır. Ayrıca, maaş düzeyinin yüksek bağıllıkla bağıntılı olması hususunda şüphe yaratan teorik nedenler de vardır. Salancik, ödüllerin düzeyinin, çalışmanın algılanan karşılıklılığını (instrumentality) etkilediğini öne sürmüştür. Üstelik, çalışma karşılığı verilen ödüllerin yaygın olma durumunda bunun işgörenin duyduğu sorumluluğu azalttığını ileri sürmüştür. Dışsal ödüllerin rolü hakkındaki diğer bazı hususlar örgütsel olmayan etkiler başlığı altında ele alınmaktadır.

e. Örgüt Özellikleri

Daha önce bahsedilen, bağıllıkla olumlu yönde ilişkili fonksiyonel bağımlılık, âdem-i merkeziyetçilik gibi çeşitli özelliklere ek olarak örgütlerde işgörenlerin pay sahipliğinin de bağıllıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, Salancik'in işgörenlerin sorumluluk duymalarının daha fazla bağıllığa yolaçması görüşü ile de tutarlıdır, çünkü işgörenler örgütte pay sahibi olduklarında duydukları sorumluluk da hiç şüphesiz yüksek olacaktır. Ayrıca, bazı çalışmalarda, bağıllık düzeyi örgütün güvenilebilirliği, yani, işgörenlerinin çıkarlarını koruma derecesi ile ilişkili bulunmuştur³⁸. Örneğin, Japon örgütlerinde bulunan babacan (paternalistic) yönetim uygulamaları ve iş güvenliği çoğunlukla Japon işgörenleri arasındaki yüksek düzeylerdeki bağıllığa yolaçan önemli bir faktör olarak ele alınmıştır³⁹.

³⁷ Örneğin bkz.:

- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

- R. M. Steers ve D. G. Spencer, "The Role of Achievement Motivation in Job Design", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, ss. 472-479.

- J. Morris ve R. M. Steers, a.g.m., ss. 50-57.

³⁸ Örneğin bkz.:

- B. Buchanan, a.g.m., ss. 533-546.

- Steers, a.g.m., ss. 46-56.

³⁹ R. M. Marsh ve H. Mannari, a.g.m., ss. 57-75.

İşe başlama döneminde, örgütlerin yeni işgörenler için tesis ettikleri oryantasyon ve indoktrinasyon (socialization) sürecinin bağlılık üzerindeki etkilerinden söz etmek gerekir. Örgütlerin bu uygulamaları, işgörenin örgüte bağlılığının yaratılması veya arttırılması için teşvik niteliğindedir. Bazı örgütlerde, yeni üyelerin örgüte alıştırılmaları rasgele ve plânsız olabilir. Bununla beraber, örgüte yeni gelenlerin, dikkatli bir şekilde plânlanmış bir seri aşamadan oluşan önemli davranış değerleri ve normlarını iletme üzere tasarlanmış deneyimler aracılığıyla tanıtılıp benimsetilmeye çalışılan örgütler de vardır. Bu sürecin, bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Bir çalışmada⁴⁰ komünal ve ütopyacı topluluklarda kullanılan bağlılık mekanizmaları incelenmiştir. Bu tür kapalı örgütlerde, üye olmak için çarpıcı (explicit) fedakârlıklar yapmaları; kaynak, zaman veya enerji yatırımında bulunmaları; önceki sosyal ilişkilerin herkesin gözü önünde reddedilmesi ve kişinin gruba bağımlılığını arttırmak üzere tasarlanmış ölümcül deneylerin kabul edilmesi ile, üyeler arasındaki yüksek düzeyde bağlılığın yaratılabildiği bulunmuştur. Van Maanen ve Schein⁴¹ örgütlerin sosyalizasyon uygulamalarının farklılaşabileceği çeşitli boyutları ve belirli uygulamaların işgören tepkilerini nasıl etkileyebileceğini belirlemişlerdir. İşgören bağlılığına açık bir biçimde atıfta bulunulmamasına rağmen işe yeni girenlerin yeni rollerini sorgulamadan kabullenmelerinin belirli tanıtım ve benimsetme uygulamaları takip edildiğinde daha olası olduğunu öne sürmüşlerdir. Bununla beraber, tanıtım ve benimsetme uygulamalarının işgören bağlılığı üzerindeki etkisi hakkında sağlam/kesin sonuçlara varmak için ek birtakım araştırmalara gereksinim vardır.

⁴⁰ R. M. Kanter, *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Cambridge: Harvard University Press, 1972.

⁴¹ J. Van Maanen ve E. Schein, "Toward a Theory of Organizational Socialization", *Research in Organizational Behavior* (1. cilt), der. B. M. Staw, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1979, s.253.

3. Örgütsel Olmayan Faktörler

Bağlılık düzeyleri, işgörenlerin çalışabilecekleri alternatif örgütlerin özelliklerinden de etkilenebilmektedir. Grupların sosyal psikolojisini inceleyen araştırmacıların 30 yılı aşkın bir süre önce ortaya koyduğu gibi, bir gruptan duyulan tatmin, kişinin, o grup ile katılabileceği diğer alternatif grupları karşılaştırmasına bağlıdır. Genellikle, cazip alternatif iş fırsatlarının varlığının iş ve örgüte karşı daha az olumlu tutumları getirmesi beklenmektedir⁴². Ancak, araştırma bulgularına göre, iş seçiminin vazgeçilebilir olmasının (revocability of job choice) bağlılığı etkilemesinde, hem iş seçim kararını belirleyen koşullar hem de örgüt tarafından sağlanan dışsal ödüllerin yeterliliği birer ara değişken olarak önem kazanmaktadır.

O'Reilly ve Caldwell⁴³, en yüksek maaşlı iş teklifini kabul etmeyen yüksek lisans öğrencilerinden, örgüte katıldıkları andan itibaren hiçbir alternatif iş teklifi almayanlar, alternatif iş olanakları bulunanların durumuyla karşılaştırıldığında altı ay sonra yapılan ölçümde daha fazla bağlılık belirtmişlerdir. Aksine, en yüksek maaşlı işi kabul eden öğrenciler alternatif iş teklifleri aldıkları ve almadıkları durumlarda yakın bağlılık düzeyleri belirtmişlerdir. Bu bulguyu yorumlamada, iş seçimlerinde yeni işgörenlerin örgüte katılma kararlarını çevreye mazur gösterme konusunda daha büyük bir gereksinime sahip oldukları görülmektedir. Bu gereksinim, kararın tekrar gözden geçirilmesi durumunda olunmadığında veya başka hiç bir alternatif iş teklifi alınmadığında en yüksek düzeydedir. Dolayısıyla, örgüte daha yüksek bağlılık duyulmasına önkoşul yaratmaktadır. En yüksek düzeyde başlangıç bağlılıklarının, iş seçimindeki kararları için çevrelerince yeterince mazur görülmemiş olan ve zamanla kararlarının kolayca değiştirilemeyeceğine inanan yeni işgörenlerce

⁴² Örneğin bkz.:

- C. O'Reilly ve D. Caldwell, a.g.m., 1980.
- J. Pfeffer ve J. Lawler, "The Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Commitment on Satisfaction with the Organization: A Field Example of the Insufficient Justification Paradigm", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, ss. 38-56.

⁴³ C. O'Reilly ve D. Caldwell, a.g.m., 1980.

sergilenmesi söz konusudur.

Pfeffer ve Lawler⁴⁴, ayrıca alternatif iş tekliflerinin örgüte karşı tutumlar üzerindeki etkilerinin karmaşık olduğu yolunda bulgular ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmada, istihdam için yeterince mazur görülme, örgüt tarafından sağlanan dışsal ödüllerin (örneğin, maaş) düzeyini yansıtmaktadır. Dışsal ödüllerin düzeyinin alternatif iş teklifleri alan öğretim üyelerinin tutumlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Diğer kurumlardan iş teklifi almayan öğretim üyelerinin tutumları ve dışsal ödüller arasında hiç bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulguya göre, diğer örgütlerden iş teklifi almak, halihazırda çalışılan işteki ödeme düzeyini işgörenlerin anlamlı bulmasını sağlamaktadır. Ancak, alternatif iş teklifleri almayan işgörenler, örgütün sağladığı dışsal ödüllere çok daha duyarlı olmaktadır.

Bu iki çalışmayı özetlemek gerekirse, her ikisi de alternatif iş olanaklarının bütün işgörenleri aynı şekilde etkilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Alternatif çalışma olanakları, daha ziyade, işgörenin başlangıçtaki iş seçimini mazur görme gereksinimini etkilemektedir ve örgüt tarafından sağlanan dışsal ödülleri anlamlı kılmaktadır. Rekabetin yüksek olduğu iş piyasalarındaki örgütler için yüksek düzeylerde bağlılık, işgörene büyük ölçüde dışsal ödüller sağlanması ile sürdürülebilir.

Özetle, alternatif iş olanaklarının varlığının daha az olumlu tutumlara yol açması öne sürülmektedir; ancak, bu etki, iş teklifleri ve işle ilgili faktörler arasındaki karmaşık etkileşimden ortaya çıkmaktadır.

Bağlılık süreci, işe başlama döneminin de ötesine sarktığı halde, bağlılığın istihdamın ilk birkaç ayı boyunca gelişimi, işgörenlerin örgüte devam eden yakınlıklarının (attachment) sürdürülebilmesi için özellikle önemli görünmektedir. Sonuçta örgütü terkeden yeni işgörenlerin çoğu bu kararlarını ilk altı ay ile bir yıl içinde vermektedirler⁴⁵. İlk birkaç ay boyunca örgütsel bağlılığın gelişimi erken ayrılma olasılığını azaltmaktadır. Üstelik, yeni işgörenlerin bağlılık düzeyleri istihdamın ilk

⁴⁴ J. Pfeffer ve J. Lawler, a.g.m., ss. 38-56.

⁴⁵ J. P. Wanous, a.g.e., s. 53.

ayından sonra sabitleşmektedir. Mowday ve McDade⁴⁶, bir ay sonundaki bağlılığı üç aylık çalışma sonundaki bağlılık çok güçlü olarak bağıntılı bulmuşlardır. Ayrıca, Crampon v.d.⁴⁷, dört ile altı ay sonraki bağlılık arasında ve altı ile dokuz ay sonraki bağlılık arasında yüksek bağıntılar bulmuşlardır. İşe başlama döneminde geliştirilmiş bağlılık düzeyleri sabitleşiyor görünse de, örgütsel bağlılığın gelişiminin, örgütte çalışmanın sürdürüldüğü daha sonraki yıllarda da bir süreç olarak devam ettiği gözlenmektedir.

D. SÜRDÜRME: ÖRGÜTLERE BAĞLILIĞIN SÜREN GELİŞİMİ

Bağlılığı en güçlü şekilde öngören etmenlerden birinin kıdem (tenure) olduğunu öne süren çalışmalar vardır. İşgörenler örgütte ne kadar uzun süre çalışırlarsa, yüksek düzeyde bağlılık belirtme olasılıkları da o kadar yüksektir⁴⁸. Örgütte sürdürülen çalışmanın, bağlılığın gelişimi üzerindeki güçlü etkisi Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



ŞEKİL 3.3
İleri Kariyer Aşamalarındaki Örgütsel Bağlılık
Üzerindeki Temel Etkenler

Kaynak: Mowday v.d., 1982, s. 65.

⁴⁶ R. Mowday ve T. McDade, a.g.b., 1980.

⁴⁷ W. Crampon v.d., a.g.b., 1978.

⁴⁸ Örneğin bkz.:

- H. Angle ve J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, ss. 1-14.

- L. G. Hrebiniak, "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence", *Academy of Management Journal*, 17, 1974, ss. 649-662.

- J. Morris ve J. D. Sherman, a.g.m., ss. 512-526.

Herşeyden önce, hizmet süresinin artması, işgörenlerin başarılı olduğunda tatmin eden görevler alma, işbaşında daha fazla özerk ve özgür olma ve daha yüksek düzeylerde dışsal ödüller elde etme olasılıklarını arttırmaktadır. Genelde, kıdemi fazla olan işgörenler daha az kıdeme sahip olanlardan daha arzu edilir (desirable) pozisyonlarda bulunurlar. İşe başlanıldığı dönemde bağlılığı arttıran olumlu faktörler, daha uzun süre hizmet etmiş işgörenlerin bağlılık duymalarını kolaylaştırabilmektedir.

İkinci olarak, işgörenin örgüte yaptığı yatırımlar da hizmet süresi ile birlikte artmaktadır. Zaman ve enerji biçimindeki yatırımların artması, işgörenlerin işlerini gönüllü olarak bırakmalarını da giderek zorlaştırmaktadır. Ancak bu eğilim mesleklere göre değişebilir. Örneğin, Türk Bilgisayar Sektörü'nde çalışan uzmanlar genellikle belli bir firmada birkaç yıl çalıştıktan sonra başka firmalarda daha üst düzeyde ve çoğunlukla yönetici pozisyonlara geçmektedirler⁴⁹.

Üçüncü olarak, artan hizmet süresi aynı zamanda örgüt ve örgüt çalışanları ile artan sosyal ilişkileri beraberinde getirmektedir. Çalışma, birçok kişi için iş-dışı sosyal ilişkilerin üzerine kurulduğu bir temel oluşturmaktadır. Çoğu kişi, çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerini başka bir işe transfer olarak tehlikeye atmakta tereddüt edebilirler. Ayrıca, hem işgören hem de ailesinin içinde buldukları toplulukla olan yakınlaşmaları gelişir. Böylece, iş ve iş dışındaki ortamda sosyal ilişkiler güçlendikçe örgütten ayrılma, özellikle başka bir şehirdeki iş için bırakma olasılığı gittikçe azalmaktadır.

Dördüncü olarak, işgörenin örgütte artan kıdemi iş değiştirme konusundaki hareketliliğini (mobility) azaltabilir. Bazı işgörenler örgütlerde, başka yerlere transfer edilmesi zor beceriler veya uzmanlaşmış roller geliştirebilmektedirler. Ayrıca, ilerleyen yaşla birlikte alternatif iş olanakları da azalmaktadır.

Son olarak, artan hizmet süresinin, bağlılığın gelişimi üzerinde daha az fark edilen bir etkisi olabilir. İşgörenler, bu etkinin başlangıç ve orta-kariyer aşamalarında farkında olmasalar

⁴⁹ K. Varoğlu, Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 1992, ss. 257-258.

da; bir örgütte işgören için kıdemın getirdiği fırsat maliyetleri vardır. Aktif bir çalışma ile kariyer oluşturmak için ailesini ihmal eden işgörenler, çocukları ile yakın ilişkiler kurmak ve onların büyümelerini izlemek konusunda fırsatı kaçırmış olduklarını farkedebilirler. Bir işte ve örgütte artan yatırımlar çoğu kişi için diğer önemli amaçlardan fedakârlık demektir. Bu fedakârlıkları mazur göstermek için örgüte yönelik tutumlar daha olumlu hale gelebilir. Başka deyişle, hizmet süresiyle birlikte artan bağlılık, kişilerin diğer amaçlarına ulaşmak için bazı başka önemli amaçlardan vazgeçme kararlarını haklı çıkarmanın bir yolu olabilir.

Örgütsel bağlılık ile kıdem arasındaki ilişkileri yorumlamak güçtür, çünkü hizmet süresi ile birlikte değişen çok fazla sayıda faktör vardır. Şimdiye kadar, hizmet süresinin artan yatırımlar, gelişen sosyal ilişkiler, azalan hareketlilik ve fedakârlıklarla ilişkili olabileceği ileri sürülmüştür. Bu faktörlerin herbiri, tek tek veya birarada örgüte bağlılığı güçlendirme işlevini yerine getirebilirler.

Tutumlar, algılamalar ve davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine deneysel bulgular sınırlı olsa da bu konuda Mowday, Porter ve Steers'in çalışmalarında sözü edilen iki araştırma bu sürece ışık tutacak veriler sunmaktadırlar.

Daha önce sözedilen bu iki çalışma, bağlılığın çalışmaya ilk başlanan dönem boyunca gösterdiği gelişme süreci hakkında bir görüş önermektedir. İlk çalışma,

bağlılık tutumları → davranış → bağlılık tutumları şeklinde bir sıralı ilişki düzeni ortaya koymaktadır. İkinci çalışma ise,

iş beklentileri → bağlılık tutumları → iş algılamaları sıralamasını önermektedir.

Bu çalışmalarda bulunan ilişkilerin sıralı düzeni, daha önce de belirtildiği gibi, bağlılığın kendi kendini güçlendiren bir döngü şeklinde gelişebileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, bağlılık başka değişkenleri etkiliyor görünmekte, ardından bu değişkenler de takibeden bağlılığı etkilemektedir.

KISIM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

İşgörenlerin örgütlerine duydukları güçlü bağlılığın sonuçları üç ana başlıkta; bireyler, çalışma grupları ve örgütün bütünü açısından ele alınabilir⁵⁰.

A. BİREYLER AÇISINDAN SONUÇLAR

Bireysel düzeydeki incelemede işgörenin örgüte bağlılığının işbaşında artan çaba ile azalan devamsızlık, işgücü devri ve geç kalma gibi sonuçları etkilediği belirlenmiştir⁵¹. Bu araştırma bireysel düzeyde yapılmışsa da, sonuçlar yüksek işgören bağlılığının bulunduğu örgüt açısından da önemlidir. Bununla beraber, bağlılığın olumlu sonuçları bireylerden ziyade örgütler için anlam taşımaktadır. Yüksek düzeyde bağlılığın işgörenler ile daha yakından ilgili olabilecek bazı muhtemel sonuçlar izleyen tartışmalarda ele alınmaktadır.

1. Olumlu Sonuçlar

Bir örgüte yüksek düzeylerde bağlılık, bireylerde bir yere aidiyet, kendini güvende hissetme, etkili olma, yaşam için bazı hedeflere sahip olma ve kendini olumlu algılama gibi duygularla ilişkilendirilebilir. Genelde, çoğu bireyin belirli bir amacı ve yönü olan bir yaşamı daha fazla tercih ettiğine ve kalıcı kurumlara üye olmakla gelen güvenliği arzuladıklarına inanılır. Kendini olumlu olarak algılama ise, tanınmış bir örgütte katkıda bulunan bir rol ile özdeşleşmekten dolayı ortaya çıkmaktadır. Bireylerin iş yaşamları dışında, aile gibi başka bağlantıları olabilir. İnsanın yaşamında bu tür sorumluluklar ne kadar azsa bir örgüte bağlılık, kendini algılayış ile aidiyet ve katkıda bulunma duygularını biçimlendirme daha fazla önem taşıyacaktır. Bunlara ek olarak, kişinin örgütteki işi ne derece merkezde ve anlamlı ise örgütsel

⁵⁰ R. T. Mowday, L. W. Porter ve R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press, 1982, ss. 137-142.

⁵¹ R. T. Mowday, L. W. Porter ve R. M. Steers, a.g.e., s.137.

bağlılıktan da o kadar fazla olumlu sonuç çıkarmak söz konusudur.

Toplumumuzun birçok kesimlerince sadakat ve bağlılığa değer verilmesi işgörenlerin bağlılıkları sonucunda daha büyük örgütsel ödüller elde etmeleri beklentisini getirmektedir. Bağlı işgörenlerin örgütsel ödül politikalarına paralel bir şekilde çaba gösterme, sürdürülen üyelik ve sadakat için bağlı olmayanlardan daha fazla ödüllendirilmeleri gerekir⁵². Bunlara ek olarak, bağlılığın kendisi kişilerin örgütten uzaklaşmalarını zorlaştırabileceği halde, rakip örgütlerin yüksek düzeyde bağlı ve sadık işgörenleri daha fazla tercih etme olasılığı da yüksektir.

2. Olumsuz Sonuçlar

Araştırmacılar, bağlılığı çoğunlukla örgütsel yararlar açısından ele almışlarsa⁵³ da bağlılığın birey için olumsuz sonuçlar yaratabileceği gözardı edilmemelidir. Yüksek düzeyde bağlı bireyler, örneğin, kariyerlerinde dikey ve yatay hareketlilik fırsatlarını azaltabilirler. Birçok meslekte iyi bir kariyer yapma olanağı, örgütler arasında yatay hareketlilik sayesinde mümkündür. Ayrıca, bireylerin kendilerini geliştirmeleri işlerini değiştirip yeni sorumluluklar yüklendikçe mümkün olabilir. Halbuki, tek bir örgüte bağlı işgörenler bu tür hareketliliğin sağlayabileceği olası avantajları kullanamayabilirler. Bağlı işgörenlerin mesleklerinde ilerleme ve kendilerini geliştirme konusundaki fırsatları ne ölçüde azalttıkları, örgütlerin terfi politikalarına ve örgüt içerisinde hareket edebilme olanaklarına bağlıdır. Ancak, bir örgüte bağlılık birçok işgören için önemli fırsat maliyetleri doğurabilir.

Yüksek düzeylerde bağlılık aile ilişkileri ve sosyal yaşamda stres ve gerilime de yol açabilir⁵⁴. Çalışmaya veya kariyere aşırı bağlılık gösteren bireyler, zaman ve enerjilerini aile ve diğer

⁵² D. M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), 1987, ss. 464.

⁵³ İşgören bağlılığının kişiye hiç bir olumsuz getirisi olmayacağını ileri süren çalışma için bkz.:

- B. S. Romzek, "Personal Consequences of Employee Commitment", *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989, ss. 649-661.

⁵⁴ D. M. Randall, a.g.m., s. 465.

yükümlülükleri pahasına örgüte vakfedebilirler. Aşırı bağlılık sergileyen bazı işgörenler, anlamlı aile yapısı ve sosyal ilişkiler geliştiremeyebilirler. Örgütteki diğer işgörenlerin, ağırlıkla işe yönelik faaliyetlere yönelmeleri, aile ve arkadaşlık ilişkilerini tehdit edebilir. Bir örgüte bağlılığın işdışı ilişkilere zarar verme potansiyeli en çok bireyin işi çok talepkâr (ör., geceleri ve hafta sonları çalışmayı gerektirebilen profesyonel pozisyonlar) olduğunda ve bireyin aile sorumlulukları bulunduğu (ör., birey evli ve çocuk sahibi ise) vardır. Örgüte bağlılık ve aileye duyulan sorumluluklardan gelen çelişkili baskılar bireyin yüksek düzeyde gerilim yaşamasının bir nedeni olabilir.

B. ÇALIŞMA GRUPLARI AÇISINDAN SONUÇLAR

İşgörenlerin örgüte bağlanmalarının bir nedeni olarak örgütlerdeki çalışma grupları çeşitli yönleriyle ele alınmışsa da⁵⁵ grupların daha büyük bir bütün olarak örgüte bağlılık açısından taşıdığı anlam pek fazla incelenmemiştir. Ancak, grup üyelerinin örgüte bağlılık derecelerinin grup süreçleri ve etkililiği açısından birçok önemli sonuçları olabilir.

1. Olumlu Sonuçlar

Örgüte bağlı işgörenlerden oluşan gruplar, daha az bağlılık duyan üyelerden oluşan gruplara göre daha fazla üye kalıcılığı ve etkililiği yaşarlar. Yüksek düzeyde bağlı işgörenler devamsızlık gösterme ve terketmeye daha az eğilimlidirler. Ayrıca, yüksek düzeyde bağlı işgörenlerin işbaşında fazladan çaba harcama istekleri çalışma grubunun toplam verimliliğini arttırabilir. Mowday ve arkadaşları⁵⁶ farklı banka şubelerindeki işgörenlerin bağlılıklarının ortalama düzeyini, o şubelerin performansı ile ilişkili bulmuşlardır. Grupların görev alanlarının birbirlerine

⁵⁵ D. Cartwright, a.g.e., 1968.

⁵⁶ R. T. Mowday, L. W. Porter ve R. Dubin, "Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974, ss. 231-248.

bağımlılığı yüksek olduğunda, örgüte bağlılık yüksek düzeyde grup kenetlenmesine yol açabilir. Birbirleriyle yüksek düzeyde bağımlı çalışma gruplarında bağlılığın gösterimi daha fazla görev etkileşimi ve sosyal ilişki ile sonuçlanabilir ki, her ikisi de sonuçta grubun bütünlüğünün güçlenmesine hizmet edebilir. Üstelik, üyelerin örgütün amaçları ve değerlerine inançları gruba ortak bir amaç ve bakış açısı verebilir. Bağlılığın çalışma grupları üzerindeki etkisi; bağlılık üyeler arasında yaygınken, birkaç bireyde toplandığından daha fazla olacaktır.

2. Olumsuz Sonuçlar

Yüksek düzeylerde bağlılığın çalışma grubu için olumsuz sonuçları çoğunlukla azalan yaratıcılık ve uyumdur. Janis'in⁵⁷ grupdüşünme (groupthink) üzerine çalışması, yüksek düzeyde bağlı üyelerden oluşan grupların örgütün mevcut amaçlarını sorgulayan bir tavır sergilemediğini ve yeni fikir veya değerlere daha az açık olduklarını öne sürmektedir. Bağlılık sergileyen çalışma gruplarında kalıcı üye olma isteği yaratıcılığa bir engel oluşturabilir. Bu tür gruplarda azalan işgücü devir oranı, yeni üyelerin getireceği yeni fikir ve yaklaşımlardan yararlanma olanaklarını da azaltmaktadır. Ancak, gruplardaki yüksek düzeylerde bağlılığın örgütün bütününe uyumsuzluğa ne derece yol açabileceği, grup üyelerinin grup dışı bireylerle ilişkilerinin yoğunluğu, grupta yeni üyelerin katılımı ile ölçülen büyüme hızı gibi başka faktörlere de bağlıdır.

Bağlılığın, üyeler tarafından yaygın bir şekilde paylaşılmadığı gruplarda çalışma grubunun amaçları ile örgütün amaçları, grup üyelerinin çoğunluğu tarafından uyumlu olarak algılanmaz. Bu durumda örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan üyelerin varlığı grup için bir tehdit olarak görülebilir. Bu davranışları sergileyen üyeler diğerleri tarafından dışlanarak inançlarını değiştirmeleri yönünde yoğun baskıya maruz kalabilirler.

⁵⁷ I. Janis, *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.

C. ÖRGÜTLER AÇISINDAN SONUÇLAR

Üyelerin güçlü bağlılık göstermeleri, örgütlerin daha etkili olma olasılığını arttırır, çünkü üyelerin örgütü amaçlarına ulaştırmak için artan bir çabaları vardır. Ayrıca, işgücü devri, devamsızlık ve geç gelme gibi uygun olmayan işgören davranışları düşük düzeydedir. Yüksek düzeyde bağlı işgörenlerden oluşan örgütlerde güvenilir ve kalıcı bir insan gücü yapısı vardır⁵⁸. Bu nitelikteki örgütler, örgüt dışı bireyler için daha cazip hale gelebilirler, çünkü bağlılık duyan işgörenler örgütü, üye olmayanlara olumlu şekilde anlatma eğilimindedirler. Bu da örgütün işe kaliteli eleman bulabilmesine yardımcı olur.

Bağlılığın, işteki başarı derecesi, örgütteki kıdem, devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma oranı gibi beş farklı sonucu üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

1. Bağlılık ve İşteki Başarı Derecesi

Bağlılıkla ilgili çalışmalar sonucunda en cesaret kırıcı bulgular, bağlılıkla işteki başarı düzeyi arasındaki ilişkililerdir. Hem kişi hem de grup düzeyindeki çalışmalarda, bu değişkenlerarası bağıntılar öngörüldüğü gibi olumlu yönde olmalarına ve istenen istatistiksel önem derecesine ulaşmalarına rağmen önemli bağıntıların sayısı çok azdır⁵⁹.

Bu sonucun bazı nedenleri olabilir. Özellikle, işgören güdülenmesi konusundaki çağdaş teorilere bakıldığında başarıya güdülenme düzeyi, rol belirginliği ve yetenekten etkilenmektedir⁶⁰.

⁵⁸ R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

⁵⁹ Örneğin bkz.:

- R. T. Mowday v.d., a.g.m., 1974, ss. 231-248.
- L. W. Porter, W. J. Crampon ve F. J. Smith, a.g.m., ss. 87-98.
- J. M. Larkin, "Does Gender Affect Internal Auditors' Performance?", *Woman CPA*, 52(2), Bahar 1990, ss. 20-24.
- S. Aryee ve L. J. Heng, "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model", *Work and Occupations*, 17(2), Mayıs 1990, ss. 229-239.

⁶⁰ L. W. Porter ve E. E. Lawler. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Irwin, 1968.

Bağlılık gibi tutumların gerçek iş başarısının sadece bir yönünü etkilemesi beklenebilir. Bu nedenle, bağlılık ile iş başarısı arasında güçlü bir ilişki beklenmemelidir. Ancak, bağlılığın hiç olmazsa işgörenin işinde ortaya koyduğu çabanın miktarını etkilemesi beklenebilir. Dolaylı olarak da bu çabanın gerçek başarı üzerinde bir ölçüde etkili olması beklenmelidir.

Örgüte bağlı kişilerin ne derece politik davrandıkları üzerine yapılmış bir çalışmada, rol belirsizliği içindeki bir işgörenin örgütüne bağlı ise politik davranışlara girişmeyeceği belirlenmiştir⁶¹.

2. Bağlılık ve Kıdem

Eğer yüksek düzeyde bağlı işgörenler örgütte kalmayı arzu ediyorlarsa, bağlılık ve kıdem ilişkili olmaları beklenir. Gerçekten de, kıdem ile bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ve olumlu bağıntılar bulunmuştur⁶². Ancak, bu iki değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin yapısı açıklık kazanmamıştır. Yani, bağlılık mı artan kıdemliliğe yolaçmaktadır; yoksa artan kıdemlilik mi bağlılık düzeylerinde değişmelere neden olmaktadır konusunda bir belirginlik yoktur.

3. Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları

a. Bağlılık ve Devamsızlık

Kuramsal olarak, örgütsel amaca ulaşmayı kolaylaştırması açısından yüksek düzeyde bağlı işgörenlerin devamlılık göstermeye daha fazla güdülenmiş olacakları ileri sürülmektedir. Bu ilişkiyi bir ölçüde destekleyen çeşitli çalışmalar vardır⁶³, ancak bu destek

⁶¹ B. T. Mayes ve D. C. Ganster, "Exit and Voice: A Test of Hypotheses Based on Fight/Flight Responses to Job Stress", *Journal of Occupational Behavior*, 9(3), Temmuz 1988, ss. 199-216.

⁶² R. T. Mowday v.d., a.g.e., 1982, s. 37.

⁶³ Örneğin bkz.:

- F. J. Smith, "Work Attitudes as Predictors of Specific Day Attendance", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, ss. 16-19.

- R. M. Steers, a.g.m., ss. 46-56.

çok güçlü değildir⁶⁴. Buna karşın, işgörenin bağlılıkları, örneğin aile, ev yaşamı, spor veya bir uğraşı gibi başka alanlarda ise, işgören, devamlılık göstermek için daha az bir içsel baskı hissetmektedir⁶⁵.

Burada açıklanması gereken husus, bağlılık ile devamlılık arasında doğrudan bir ilişkinin vurgulanmamasıdır. Devamlılık üzerindeki etkiler, sadece bağlılıkla sınırlanamaz⁶⁶. Diğer bir deyişle, bağlılık, devamlılık güdülenmesini oluşturan birçok etmeden yalnızca bir tanesidir.

b. Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Angle ve Perry'nin çalışmasında⁶⁷ bağlılık ile işe geç gelme arasında güçlü ve olumsuz yönde bir ilişki saptanmıştır. Kuramsal olarak da, yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenler, büyük olasılıkla, örgüte karşı geliştirdikleri tutumlarıyla uyumlu davranışlar gösterirler. İşe zamanında gelme de kesinlikle bu tür bir davranışı temsil etmektedir.

c. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

İşgören bağlılığının en güçlü veya en fazla öngörülen sonucu azaltılmış işgücü devir oranıdır. Yüksek düzeyde bağlı işgörenler, örgütte kalmayı ve örgütsel amaçlara yönelik olarak çalışmayı sürdürmektedirler. Dolayısıyla, ayrılma olasılıkları da düşüktür.

Bağlılık ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çoğunda yüksek düzeyde anlamlı ve olumsuz bağıntılar

⁶⁴ H. Angle ve J. Perry, a.g.m., ss. 1-14.

⁶⁵ L. G. Morgan ve J. B. Herman, "Perceived Consequences of Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, ss. 738-742.

⁶⁶ R. M. Steers ve S. R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A process Model", *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, ss. 391-407.

⁶⁷ H. Angle ve J. Perry, a.g.m., ss. 1-14.

bulunmuştur⁶⁸. Bağlılık sürecinin aşamalı bir analizinde⁶⁹ ise bağlılığın işgücü devir oranı üzerindeki etkisinin, bağlılığın kalma arzusu ve başka bir iş arama isteği gibi diğer değişkenlerle ilişkileri aracılığıyla, dolaylı bir biçimde olduğu belirlenmiştir.

Bağlılık düzeylerinin gelişiminin bir zaman boyutunda izlendiği çalışmada⁷⁰ bağlılıkla işgücü devir oranı arasında yine anlamlı ve olumsuz bir bağlantı bulunmuştur. Ayrıca, bu uzun dönemli çalışmada bağlılık ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkinin zamanla güçlendiği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, örgütte kalmayı seçenlerin bağlılık tutumu zamanla güçlenmekte, örgütten ayrılanlar için ise aksine zayıflamaktadır. Bu bulgular, daha önce de belirtilen bağlılık tutumlarının zamanla yavaş yavaş geliştiği ve işgören kıdemliliğiyle arttığı savını desteklemektedir.

Yine uzun dönemi kapsayan bir çalışma⁷¹, birçok işgücü devir oranı çalışmalarından üç yönüyle ayrılmaktadır. Birincisi, örneklem yöneticilik kariyerlerinin başında olan kişilerden oluşmuştur. Halbuki, işgücü devir oranıyla ilgilenen çalışmaların çoğu, örgütlerinde farklı kıdemi olan alt kademelerde çalışan memurları

⁶⁸ Örneğin bkz.:

- P. W. Hom, R. Katerberg ve C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 64, 1979, ss. 280-290.

- J. L. Koch ve R. M. Steers, "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees", *Journal of Vocational Behavior*, 12, 1978, ss. 119-128.

- R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter, a.g.m., 1979, ss. 224-247.

- G. Blau ve K. Boal, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal of Management*, 15(1), Mart 1989, ss. 115-127.

- T. A. DeCotiis ve T. P. Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, 40(7), Temmuz 1987, ss. 445-470.

⁶⁹ R. Mowday, C. Koberg ve A. McArthur, "The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-validation of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover", *Academy of Management'ın 40. yıllık toplantısı*, Detroit: Ağustos 1980.

⁷⁰ L.W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday ve P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 1974, ss. 603-609.

⁷¹ L. W. Porter, W. J. Crampon ve F. J. Smith, a.g.m., ss. 87-98.

incelemektedir. İkincisi, çalışmada ölçülen tutum, işgörenin bağlılığıdır. Diğer işgücü devir oranı çalışmalarının çoğu inceleme konusu olarak iş tatminini bir tutum olarak ön plana almaktadır. Sonuncu ve en önemlisi ise, bu çalışma belli bir zaman aralığında yapılmıştır. Kişilerin bağlılıklarının izlediği süreç ve gelişim işteki ilk günden başlayarak işteki ilk onbeş ayın sonuna kadar izlenmiştir. İşgücü devir oranı ile ilgili diğer çalışmalardan bilindiği kadarıyla, bir örgütteki üyeliğin başlangıç dönemi işgücü devir oranının en kritik dönemidir.

Bu çalışmada en çok dikkati çeken nokta, zaman içerisinde örgütten ayrılanların, örgütte kalanlardan daha zayıf bağlılık tutumları taşıdıklarının belirlenmesidir. Başka bir deyişle, kalanlar ilk onbeş ay boyunca oldukça sabit bir bağlılık düzeyi sergilerken, aynı süre içerisinde ayrılanlar daha düşük bir bağlılık düzeyiyle başlayıp ayrılma noktası olan onbeşinci ayın sonuna yaklaşıldıkça da bağlılıkları hemen hemen kaybolmaktadır.

Son aşamada ayrılan kişiler, ayrılma noktasına ne kadar yakınlarsa tutumları da örgütte kalan işgörenden o derece farklılık göstermektedir. Ancak, ayrılan işgörenin ayrılma noktasından altı ay ve öncesindeki tutumları, altı ay ve sonra ayrılmayanlardan ayırtedilememektedir.

Bu bulgular birarada ele alınınca şu sonuca varmak mümkün görünmektedir. Eğer örgüt üyelerinden birinin bağlılığında belirgin bir azalma göze çarparsa, bu durum, yakın gelecekte gönüllü bir ayrılmanın olabileceğinin açık bir uyarısıdır. Ancak, bu azalma olmadan da ayrılma sözkonusu olabilir. Eğer işgören ayrılırsa, takibeden davranışlar için başka bir gösterge olma özelliğini taşır⁷². Örneğin, içinde çalıştığı örgütü sık sık (örneğin, 2-3 yılda bir) değiştiren kişilerin doğal olarak örgütlerine bağlılık duymakta ve/veya bunu geliştirmekte kişisel sorunlarının olduğundan şüphe edilebilir. Dolayısıyla, bu tür kişilerin gelecekte de belli bir örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştirip, uzun süre kalması öngörülemez. Ancak, yine de çoğunlukla, kişilerin örgütlerinden ayrılmadan önce ayrılma düşüncesini ve isteğini geliştirecekleri

⁷² R. T. Mowday vd., a.g.e., 1982, s. 40.

bir süreci yaşamaları söz konusudur⁷³.

Örgütlerinden ayrılmayı sık sık düşündüklerini ifade eden işgörenlerin, bunu hangi nedenlerden dolayı düşündüklerini irdeleyen bir çalışmada⁷⁴; yetersiz nezaret, beklenen zammın veya terfinin gerçekleşmemesi, yeni iş olanaklarının farkına varılması, içinde çalışılan daire veya kısmın beklenmeyen reorganizasyonu ve özel yaşamda bir değişiklik (eşin tayini veya çocuk sahibi olma gibi)⁷⁵ gibi hususlar saptanmıştır. Bunlara ek olarak, gerçekleşmeyen beklentiler, düşük tatmin düzeyi, örgütle uyuşmayan değerler ve hoş gitmeyen ödüllendirme ve ödeme sistemleri de örgütten ayrılma nedeni olarak gösterilmektedir⁷⁶.

d. Bağlılığın Örgütler Açısından Diğer Olumsuz Sonuçları

Çalışma gruplarında olduğu gibi örgütsel düzeyde de yaratıcılık ve değişen koşullara uyum azalabilir, çünkü yüksek düzeyde bağlı işgörenlerin örgüt politikalarını sorgulamaları ve geçmiş uygulamalardan sapmayı içeren stratejik fırsatları farketmeleri olasılığı düşüktür. Bağlı işgörenler geleneksel uygulamalar ile geçmişte hazırlanmış politika ve yöntemlere çok fazla değer verirler⁷⁷. Buna dayanarak, örgütün en üst düzeyinde fazla bağlılık ve sadakatin çok daha tehlikeli olabileceği öne

⁷³ J. L. Pierce ve R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journal of Management*, 13(1), 1987, ss. 175.

⁷⁴ S. A. Zahra, "Understanding Organizational Commitment", *Supervisory Management*, 29(3), Mart 1984, s.17.

⁷⁵ R. T. Mowday, L. W. Porter ve R. M. Steers, a.g.e., s. 122.

⁷⁶ Örneğin bkz.:

- J. Lefkowitz, "Personnel Turnover", *Progress in Clinical Psychology*, 1971, ss. 69-90.

- W. H. Mobley, R. W. Griffeth, H. H. Hand ve B. M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86, 1979, ss. 493-522.

- P. M. Muchinsky ve M. L. Tuttle, "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss. 43-77.

⁷⁷ D. M. Randall, a.g.m., s. 465.

sürülmektedir⁷⁸.

Yüksek düzeyde örgüte bağlılığın yaratabileceği bir başka tehlike de işgörenlerin örgütleri için yasadışı veya ahlaki olmayan davranışlar sergilemeyi göze almalarıdır⁷⁹.

Örgütsel bağlılık; bağlılığı etkileyen etmenler, gelişim süreci ve yarattığı sonuçlar açısından bütünüyle ele alındıktan sonra, son bölümde, bağlılık ve bazı ilgili değişkenler deneysel olarak ölçülmekte ve elde edilen sonuçlar yorumlanmaktadır.

⁷⁸ J. Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors*. New York: Avon Books, 1980.

⁷⁹ D. M. Randall, a.g.m., s.466.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA VE BULGULAR

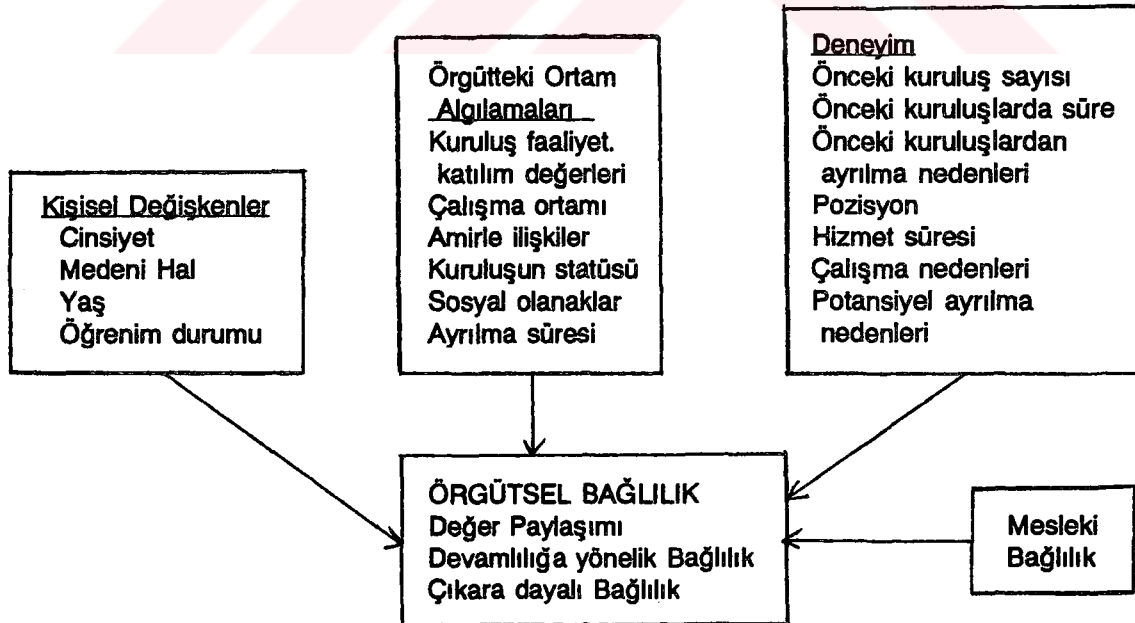
KISIM I: ARAŞTIRMANIN YAPISI

A. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışmada, işgörenlerin işlerine ve kuruluşlarına yönelik tutumları içerisinde oldukça büyük ve önemli bir yer tutan örgütsel bağlılık hem genel bir kavram olarak hem de alt türleri itibariyle ele alınmaktadır. Ele alınan bağlılık değişkenleri Şekil 4.1'de ortaya konan model çerçevesinde incelenmektedir. Bu modelde örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ileri sürülen üç grup değişken vardır.

İlk grup değişken, cinsiyet, medeni hal, yaş ve öğrenim durumu gibi biyografik ve demografik özelliklerin oluşturduğu, kişisel özelliklere ilişkin değişkenler grubudur.

İkinci değişken grubunda ise kişinin çalıştığı kuruluştaki ortamı nasıl algıladığını gösteren değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenlerden ilki olan kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri, kişinin kuruluşuyla ilişkili olarak düzenlenen işle ilgili olsun olmasın her tür faaliyete katılma ve/veya



ŞEKİL 4.1
Örgütsel Bağlılık Modeli

bunlarla ilgilenme konusunda taşıdığı değerlerdir. İkinci değişken olan çalışma ortamı, kişinin iş ortamını ne derece gerilimli bulduğu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden ne derece hoşnut olduğunu belirlemeye yönelik bir değişkendir. Amirle ilişkiler değişkeni, kişinin üstleri (amirleri) ile olan ilişkilerinden ne derece hoşnutluk duyduğunu ortaya koymaya yönelik bir değişkendir. İkinci gruptaki bir diğer değişken olan kuruluş statüsü, kişinin içinde çalıştığı kuruluşun statüsünü mesleğinin statüsü ile nasıl karşılaştırdığını ortaya koymaktadır. Şekil 4.1'de sosyal olanaklar adı altında gösterilmiş olan değişken ise kişinin çalıştığı kuruluşun kendisine sağladığı sosyal tesisler ile lojman olanaklarından genel olarak ne derece memnun olduğunu göstermektedir. İkinci grup değişkenlerin sonuncusu olan ayrılma süresi ise, kişinin ileride kuruluşundan ayrılmaya karar vermesi halinde bunu ne kadar zamanda uygulamaya geçirebileceğine dair öngörüsünü belirlemektedir.

Üçüncü grubu oluşturan değişkenler, kişinin hem halihazırda çalıştığı kuruluştaki hem de daha önce çalıştığı kuruluşlardaki deneyimiyle ilgili değişkenlerdir. Kişinin daha önce kaç kuruluştaki ve ne kadar sürelerle çalıştığını, bu kuruluşlardan hangi nedenlerle ayrıldığını, halihazırda çalıştığı kuruluştan önceki deneyimini belirlemeye yönelik değişkenleri oluşturmaktadır. Kişinin pozisyonu, hizmet süresi, halen mevcut kuruluştaki çalışıyor olmasının nedenleri ve kuruluşundan hangi nedenlerden dolayı ayrılabilmesi konusundaki öngörüsü ve mevcut kuruluştaki deneyimi belirlemeye yönelik değişkenlerdir.

Modelde üç grup değişkene ek olarak önemli bir başka değişken olan mesleki bağlılık da ele alınmıştır. Mesleki bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı kuruluşun ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsü olarak ortaya konmuştur.

Modelde örgütsel bağlılık, kişinin kuruluşunun amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanması ve kabul etmesi, kuruluş yararına daha fazla çaba harcamayı istemesi ve örgüte üyeliğini sürdürmeyi arzulaması olarak tanımlanmıştır.

Ayrı bir bağlılık değişkeni olarak ele alınan değer paylaşımı, kişinin içinde çalıştığı kuruluşun amaç ve değerlerini ne ölçüde benimseyip kuruluşla arasında duygusal bir yakınlık kurduğunun bir

ölçüsüdür.

Devamlılığa yönelik bağlılık, kişinin kuruluşuna üyeliğinin devam etmesinin bu kuruluşu yaptığı, maliyeti yüksek yatırım ve fedakârlıklardan ne ölçüde kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak ortaya atılmış bir değişkendir.

Çıkara dayalı bağlılık ise kişinin kuruluşuyla olan ilişkisini ne ölçüde bir değiş-tokuş ilişkisi olarak algıladığını belirler.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık ile Şekil 4.1'deki modelde sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Kamu sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yapılan uygulama aracılığıyla kurulan modelin geçerliliği ve ele alınan bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılığı açıklamadaki yeterliliği sınanmıştır.

Modelin geçerliliği bütünüyle deneneceği için, her bir ölçüte yönelik olarak ayrı hipotezler kurulmamıştır. Ancak, yazında sınanan ve modelde ele alınan değişkenlere yönelik hipotezler uygulama alanının sınırları içinde yorumlanmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLAR

Bu araştırmada, zaman ve işgücü yetersizliğinden dolayı, işe ve kuruluşu yönelik tutumlar ve değerlerin tümünü incelemek mümkün olmamıştır. Dolayısıyla, uygulamada, işe ve kuruluşu yönelik tutumlar içerisinde önemli bir yer tutan örgütsel bağlılık ve değerler içerisinde de örgütsel bağlılık ile yakın ilişkili olduğuna inanılan örgütsel faaliyetlere katılmaya yönelik çalışma değerleri ele alınmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilecek bütün değişkenler de aynı kısıtlamalardan ötürü ele alınamamıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeninin tanımı ve ölçümünde birbirinden farklı yaklaşımlar söz konusu olduğundan araştırmada belli bir tanım ve ölçüm yönünde tercih yapılmıştır.

Modele dahil edilen değişkenlerin açıklayıcılık güçleri deneysel bir araştırma yerine yazında kabul görme derecesi ve/veya

araştırmacının öngörülerini ışığında ele alınmıştır. Ayrıca, yine zaman ve işgücü kısıtı yüzünden örgütsel bağlılık sürecinin belli bir zaman dilimi (örneğin, 2-3 yıl) içerisindeki gelişimi ve sonuçları ele alınamamıştır. Değişkenlerin hepsi aynı kısa zaman kesiti içerisinde ölçülmüştür.

Çalışmada analiz edilen birim düzeyi işgören olarak belirlenmiş; ancak, ülkemizde kamu sektörünün özelliklerinin ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere etkileri, yorumlamada dikkate alınmıştır.

Çalışma yirmibir farklı kamu kuruluşunda çalışan bazı işgörenler üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların Türkiye'deki tüm kuruluşlara genellenmesi mümkün değildir.

D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, veri toplama aracı olarak soru kağıdı kullanılmıştır. Bazı açık uçlu anket sorularının doğruluğunu kontrol etmek üzere örnekleme oluşturan işgörenlerden birkaçıyla mülâkatlar yapılmıştır.

Soru kağıdındaki sorulardan, başka dildeki ölçeklerden alınanlar öncelikle İngilizce orijinallerinden tercüme edilmiş, sonra da Türk diline ve kültürüne uygunluğu¹, bir başka deyişle geçerlilik ve güvenilirliklerinin tesbiti için kendimizce geliştirilmiş diğer sorularla birlikte Sosyal Bilimler alanında öğretim üyesi yapan 25 kişinin incelemesine sunulmuştur. Bu gruptan elde edilen eleştiriler ışığında soru kağıdına son hali verilmiştir.

Veri toplanırken, tutum ve değer değişkenleri birden fazla ifade ile ölçülmüş ve her değişkenin toplam değeri yerine ortalaması alınmıştır. Örneğin, devamlılığa yönelik bağlılık değişkeni altı ifade ile ölçülmüş ve bu ifadelerin toplam değeri ifade sayısı olan altıya bölünerek değişkenin değeri bulunmuştur.

Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri, yukarıda bahsedilen

¹ U. Çağlı, "Measure Adaptation in Social Sciences: Development of a Self-Report Job Performance Scale for Credit Marketers in Turkey as a Case Example", *METU Studies in Development*, 17(3-4), 1990, ss. 71-94.

ölçekte yer alan 9 ifadeye² ek olarak geliştirilip sınanmış 4 ifade, yani toplam 13 ifade aracılığıyla ölçülmektedir (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 1-11, 35 ve 43 numaralı sorular).

Soru kağıdında mesleki bağlılığı ölçen 3 ifade de tarafımızdan geliştirilmiştir (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 19, 25 ve 38 numaralı sorular).

Uygulamada, genel bir örgüte bağlılık ölçütüne ek olarak farklı örgütsel bağlılık türleri ele alınmıştır. Bunlar, değer bağlılığı, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılıktır. Örgüte genel bağlılığı ölçmek üzere öncelikle Porter ve arkadaşlarının geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği³ kullanılmıştır⁴ (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 12, 14, 15, 16, 21, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 39 ve 44 numaralı sorular). 15 ifadeden oluşan bu ölçeğin 9 ifadesi aynı zamanda değer bağlılığını ölçmektedir (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 12, 14, 16, 21, 23, 26, 27, 31 ve 32 numaralı sorular). Devamlılığa yönelik bağlılık Meyer ve Allen'in geliştirdikleri Devamlılığa yönelik Bağlılık Ölçeği uyarlanarak ölçülmüştür⁵ (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 13, 18, 24, 34, 36 ve 40 numaralı sorular). Çıkara dayalı bağlılık ise, Etzioni'nin modelini test etmek üzere Penley ve Gould'un geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin çıkara dayalı bağlılık ifadeleri⁶ aracılığıyla ölçülmüştür (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 17,

² J. M. Putti, S. Aryee ve T. K. Liang, "Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context", *Human Relations*, 42(3), 1989, ss. 285-286.

³ Bu ölçüm aracının örgüte bağlılığı ölçmedeki geçerliliğini destekleyen çalışma için bkz.:

- K. R. Ferris ve N. Aranya, "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, 36(1), 1983, ss.87-98.

⁴ R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss. 228.

⁵ G. W. McGee ve R. C. Ford, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987, s. 639.

⁶ L. E. Penley ve S. Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1988, s. 59.

22, 37 ve 41 numaralı sorular).

Örgütsel bağlılık ile ilişkisine bakılan önemli değişkenlerden ikisi amirle ilişkiler ve çalışma ortamıdır (Bkz. Ek-1 Soru kağıdındaki 20 ve 42 ile 28 ve 33 numaralı sorular).

Soru kağıdında ayrıca, kişilere içinde buldukları kuruluştaki pozisyonları ve kaç yıldır çalıştıkları (hizmet süresi), daha önce başka kuruluşlarda çalıştırsa kaç kuruluştaki ve kaç yıl çalıştıkları, önceki kuruluşlarından hangi tür nedenlerden dolayı ayrıldıkları, şu anda çalışmakta oldukları kuruluştan hangi nedenlerle ve ne kadar zamanda ayrılacakları, mesleklerinin statüsünü kuruluşlarının statüsü ile nasıl karşılaştırdıkları, kuruluşlarının sağladığı sosyal olanaklardan ne ölçüde memnun oldukları, halen kuruluşlarında çalışıyor olmalarının temel nedenleri sorulmuştur (Bkz. Ek-1 Soru kağıdı).

Kişisel bilgi olarak soru kağıdı üzerinde işgörenlerin cinsiyet, medeni hal, yaş ve öğrenim durumlarını işaretlemeleri istenmiştir (Bkz. Ek-1 Soru kağıdı).

Ankette kullanılan önemli değişkenleri oluşturan ifadelerin iç güvenilirliklerini belirleyen ifadelerarası ortalama bağıntı katsayısı ve anlamlı bağıntı katsayılarının tüm katsayılara bölünmesi suretiyle bulunan istatistiksel değerlendirme Ek-2'dedir. Dağıtılan 300 anketten 275'i geri dönmüş, bunların da 268'i geçerli sayılmıştır.

KISIM II: BULGULAR

A. ÖRNEKLEM ÖZELLİKLERİ

Sırasıyla Tablo 4.1, 4.2, 4.3 ve 4.4'te de görülebileceği gibi örneklem, çoğunluğu erkek, 20-49 yaşlarında, evli, okula giden

TABLO 4.1
İşgörenlerin Cinsiyete göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Oran (%)
Erkek	165	61.57
Kadın	103	38.43
Toplam	268	100.00

TABLO 4.2
İşgörenlerin Yaş Gruplarına göre Dağılımı

Yaş grubu	Sayı	Oran (%)
20'nin altı	1	0.37
20-29	76	28.36
30-39	102	38.06
40-49	69	25.75
50-59	17	6.34
60 ve üstü	1	0.37
Belirtmeyen	2	0.75
Toplam	268	100.00

TABLO 4.3
İşgörenlerin Medeni Hallerine göre Dağılımı

Medeni Hal	Sayı	Oran (%)
Belirtmeyen	2	0.75
Bekâr	72	26.87
Evli	189	70.52
çocuğu yok (22 %8.21)		
çocuğu var (155 %57.84)		
belirtmeyen (12 %4.48)		
ç. okula gidiyor (104 %38.81)		
ç. okula gitmiyor (41 %15.30)		
belirtmeyen (10 %3.73)		
Boşanmış	5 ^a	1.87
Toplam	268	100.00

^a İçlerinden bir tanesinin okul çağında çocuğu vardır.

TABLO 4.4
İşgörenlerin Öğrenim Durumuna göre Dağılımı

Öğrenim durumu	Sayı	Oran (%)
İlkokul veya ortaokul mezunu	13	4.85
Lise veya dengi okul mezunu	33	12.31
Önlisans diplomalı	15	5.60
Yüksekokul/Üniversite mezunu	156	58.21
Yüksek lisans veya doktora diplomalı	51	19.03
Toplam	268	100.00

çocuğu bulunan, üniversite mezunu kamu sektörü çalışanlarıdır.

Örnekleme oluşturan işgörenlerin pozisyonları Tablo 4.5'te gruplandırılmış ve işgörenlerin çoğunluğu memur ve uzman statüsündedir.

TABLO 4.5
İşgörenlerin Pozisyonlarına göre Dağılımı

Pozisyon adı	Sayı	Oran (%)
Yard. hizmetli, geçici işçi, işçi	4	1.49
Sekreter, teknisyen, memur	83	30.97
Uzman yard., uzman, avukat, mühendis, sözleşmeli personel	83	30.97
Şef yard., kısım şefi	28	10.45
Şube müdür yard., şube müdürü, müdür yard., müdür	41	15.30
Denetçi, Denetleme Kurul üyesi, müşavir, müfettiş	16	5.97
Daire başkan yard., daire başkanı	5	1.87
Genel müdür yard., genel müdür	3	1.12
Belirtmeyen	5	1.87
Toplam	268	100.00

İşgörenlerin çalıştıkları kuruluşlara göre dağılımları Tablo 4.6'da gösterilmektedir. Örnekleme oluşturma yöntemi olarak her kuruluşa eşit sayıda soru kâğıdı verilmiştir. Bundan amaçlanan, örgütlerin farklı kültürleriyle örnekleme eşit olarak yansımanın sağlanmasıdır.

B. KAMU SEKTÖRÜ İŞGÖRENLERİNİN DENEYİMLERİ

Tablo 4.7'den de görülebileceği gibi, işgörenlerin önemli bir kısmı (%40.3) halen ilk girdikleri kuruluşlarda çalışmaktadır. Bu grubu takibeden diğer önemli grup (%32.5) ise şu anda ikinci kuruluşlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla kamu sektöründe çalışanların kuruluşlarını sıklıkla değiştirmedikleri rahatlıkla ileri sürülebilir.

TABLO 4.6
İşgörenlerin Çalıştıkları Kuruluşlara göre Dağılımı

Kuruluş grubu	Sayı	Oran (%)
KİTler (DSİ, MKEK, TPAO)	39	14.55
Yerel Yön. Kurumları (Büyükşehir Belediyesi, ASKİ)	24	8.96
Yargı Kurumları (Adliye, Yargıtay)	15	5.60
Yürütme Kurumları (DPT, Maliye Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, TBMM)	56	20.90
Özerk kurumlar (TRT, SSM, KOİ, HDTM)	43	16.04
Finansal ve Sigorta Kurumları (Merkez Bankası, Eximbank, Ziraat Bankası, Halkbank, SPK, Emekli Sandığı)	91	33.96
Toplam	268	100.00

TABLO 4.7
**İşgörenlerin Mevcut Kuruluşlarından önce Çalıştıkları
Kuruluş Sayısı**

Daha önce çalışılan kuruluş sayısı	Sayı	Oran (%)	Kümülatif oran (%)
0	108	40.30	40.30
1	87	32.46	72.76
2	55	20.52	93.28
3	12	4.48	97.76
4	5	1.87	99.63
5	1	0.37	100.00
Toplam	268	100.00	

Halihazırda çalıştıkları kuruluştan önce başka kuruluşlarda çalışmış bulunan işgörenlerin bu kuruluşlarda geçirdikleri toplam süreye Tablo 4.8'de bakıldığında bu sürenin çoğu işgören için 2-4 yıl arasında olduğu görülmektedir.

TABLO 4.8
İşgörenlerin Başka Kuruluşlarda Geçirdikleri
Toplam Süre İtibarıyla Dağılımları

Deneyim (yıl)	Sayı	Oran (%)
0 - 1	24	15.00
2 - 4	68	42.50
5 - 8	38	23.75
9 ve daha fazla	30	18.75
Toplam	160	100.00

Halihazırda çalıştıkları kuruluştan önce başka kuruluşlarda çalışanlar içerisinde 1 ile 3 kuruluştaki çalışmış bulunanların bu kuruluşlarda ortalama olarak 3'er yıl çalıştıkları Tablo 4.9'da görülmektedir. Daha önce çalışılan kuruluş sayısı 4 ve üzerinde ise kuruluş başına çalışılan ortalama süre 2'ser yıla düşmektedir. Dolayısıyla, Tablo 4.8 ve 4.9 birarada değerlendirildiğinde, işgörenlerin çalıştıkları kuruluşlardan ilk birkaç yıl - hatta 6 ay ile 1 yıl - içerisinde ayrılma olasılıklarının yüksek olduğu ve işgörenlerin kuruluştaki hizmet süreleri arttıkça ayrılmaktan kaçındıkları yönündeki araştırma bulguları desteklenmektedir⁷.

TABLO 4.9
Halihazırda Çalışılan Kuruluştan Önceki Kuruluşlarda
Kuruluş Başına Ortalama Çalışma Süresi

Daha önce çalışılan kuruluş sayısı	Kuruluş başına çalışılan ortalama süre
1	3.6167
2	3.25
3	3.1056
4	1.725
5	2.6

⁷ A. Cohen, "Career Stage as a Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), Eylül 1991, ss. 253-268.

İşgörenlerin çalışmakta oldukları kuruluşlarda geçirmiş oldukları sürelerle Tablo 4.10'da bakıldığında çok azının 1 yıldan az çalışmış olduğu görülmektedir. Bunun dışında, 2 yıldan fazla çalışmış bulunanlar ise farklı sürelerle hemen hemen eşit şekilde dağılmış durumdadırlar. Bu durum, örnekleme oluşturan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçümünde oldukça olumlu bir durumdur, çünkü örgütsel bağlılığın yoğunlukla geliştiği ilk yıl aşılmış ve kişiler içinde çalıştıkları kuruluşlara yönelik tutumlarını belirlemişlerdir⁸.

TABLO 4.10
İşgörenlerin Mevcut Kuruluşlarında Çalışma Sürelerine göre Dağılımları

Süre	Sayı	Oran (%)
0 - 1 yıl	22	8.21
2 - 4 yıl	58	21.64
5 - 8 yıl	61	22.76
9 - 15 yıl	64	23.88
15 yıldan fazla	61	22.76
belirtmeyen	2	0.75
Toplam	268	100.00

Kamu sektörü işgörenlerinin deneyimi başlığı altında incelenen diğer faktörler ise işgörenlerin ayrılma ve çalışma nedenleridir. Tablo 4.11'de ayrılma nedeni olarak, daha önce başka kuruluşlarda çalışmış bulunan işgörenlerin çoğunluğunun daha iyi koşullara sahip başka işler bulmaları sonucunda kuruluşlarından ayrıldıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, örgütsel bağlılık açısından çok olumlu değildir, çünkü örneklemedeki işgörenlerin azımsanmayacak bir oranının devamlı bir alternatif arayışı içerisinde olduklarını göstermektedir. Daha iyi koşullara sahip başka iş bulmayı takibeden diğer önemli iki ayrılma nedeni ise yetersiz ücret ve olumsuz iş ortamıdır. İşgörenlere soru kağıdı üzerinde ayrıca açık uçlu olarak

⁸ R. T. Mowday, L. W. Porter ve R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press, 1982, ss. 45-74.

İş ayrılma nedenleri de sorulmuş; kendini mesleğinde iştirememeye, eğitim için ayrılma, sağlık sorunu, sık seyahat zorunluluğu ve zorunlu atama gibi ayrılma nedenleri belirtilmiştir. Belirtilen diğer nedenler içerisinde kendini mesleğinde iştirememeye ve eğitim için ayrılma örgütten çok mesleğe bağlılığın bir ifadesi olarak ele alınmalıdır.

İşgörenlerin ortaya koydukları ayrılma nedenleri genel olarak değerlendirildiğinde çalışma ortamı ile ilgili faktörler örgütte bulunan işin niteliği ile doğrudan ilgili olabilecek nedenlerin

TABLO 4.11
Daha Önce Başka Kuruluşlarda Çalışmış Bulunan İşgörenlerin
Ayrılma Nedenleri

<u>Ayrılma nedeni</u>	<u>Tek başına neden</u>	<u>Toplam sayı</u>	<u>Oran (%)</u>
Yükselme olanağı bulunmaması	4	24	15.0
Amirle anlaşmazlık	1	16	10.0
Yetersiz ücret	11	54	33.8
Daha iyi koşullara sahip başka iş bulma	15	73	45.6
Ailevi neden	6	22	13.8
Yetersiz iş güvenliği	2	10	6.3
Olumsuz iş ortamı	6	29	18.1
Meslek değiştirme	7	23	14.4
Askerlik hizmeti	7	12	7.5
Diğer nedenler		23	14.4
Cevapsız		8	5.0
Toplam		160	100.0

nde gitmektedir. Bir başka deyişle, iş tatminsizliği ayrılma nedeni olarak belirtilmemektedir. Halbuki işgören, kuruluştan ayrılmadan önce işinden dolayı pekâlâ tatminsizlik yaşıyor olabilir, ancak bu neden araştırma örnekleminde diğer nedenler içerisinde öncelik taşımamaktadır.

Tablo 4.12'de işgörenlerin %50'den fazlasının mevcut kuruluşlarında çalışmaya devam etmelerinin temel nedeni olarak kuruluşlarının toplumda yüksek bir prestije sahip olmasını, olumlu çalışma ortamı içerisinde bulunmalarını ve kazandıkları yüksek maaşları gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Birinci sırada yer alan kuruluş prestijinin yüksekliği örgüte bağlılık duyulması açısından derece olumludur. Ayrıca, açık uçlu olarak sorulmuş bulunan ek

nedenleri belirtenler sayıca az olmakla birlikte, kuruluşlarında çalışmaya devam ediyor olmalarını zorunluluk olarak gördüklerini ortaya koyan ifadeler kullanmışlardır. Örneğin, zorunlu hizmet, çocukların okullarının Ankara'da olması, diğer kamu kuruluşlarının farksız olması, kuruluş değiştirmeye fırsat olmaması gibi nedenler bu çerçevede değerlendirilebilir. Ayrıca, kuruluş değiştirmenin getireceği maliyetlerden kaçış ile yapılmış yatırımların sonucunu beklemek şeklinde yorumlanabilecek olan ifadeler de neden olarak ileri sürülmüştür. Örneğin, mesleki ve idari pozisyon olarak plânladıklarının sırasını bekleme ve ayrılma halinde kıdem tazminatı alamama gibi. Bütün çalışma nedenlerini birarada ele aldığımızda, işgörenlerin devamlılığa yönelik bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu öngörülebilir. Belirtilen diğer ek nedenler ise işin kendisinden duyulan tatmin, mesleğini uygulayabilme, kariyer yapma olanağı gibi ifadelerdir ki, bunlar mesleki bağlılığın göstergeleri olarak düşünülebilir. Ek nedenler arasında ayrıca genel örgütsel bağlılığın göstergeleri olarak sayılabilecek ifadeler yer almaktadır. Bunlar, çalışmaya bu kuruluşta başlamış olmak, bu kuruluşta çalışmayı hep arzulamış olmak ve bulunulan şehirdeki en iyi alternatif gibi ifadelerdir.

TABLO 4.12
İşgörenlerin Mevcut Kuruluşlarında Çalışma Nedenleri

Nedenler	1. sıra	2. sıra	3. sıra	4-10. sıra	Toplam	Oran
Yurtdışına çık. olanak.	17	15	11	36	79	29.5
Sağlık hizmeti	5	14	24	52	95	35.45
Prestijli örgüt	52	30	46	22	150	56.0
Sosyal olanaklar	4	14	5	45	68	25.4
Çalışma ortamı	44	38	17	42	141	52.6
Eşin iş durumu	6	11	2	26	45	16.8
Maaş	50	34	26	24	134	50.0
İş güvenliği	29	38	18	37	122	45.5
Seçenek yok	39	6	10	21	76	28.4
diğer	17	14	5	22	58	21.6
cevapsız	10	54	104	161		
				-254		

Tablo 4.13'te, işgörenlerin önemli bir oranının (%42.34) kendilerine sağlanan maddi koşulların kötüye gitmesinden dolayı kuruluşlarından ayrılacaklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Maddi koşulları potansiyel ayrılma nedeni olarak ortaya koyan işgörenlerin %60'ı bu nedeni ayrılma açısından tehdit oluşturmayacak şekilde belirtmişlerdir. Daha açık bir ifadeyle, bu işgörenler maddi koşullarını henüz olumsuz yönde algılamadıklarını gösteren ifadeler kullanmışlardır.

Tablo 4.13'te ele alınan potansiyel ayrılma nedenleri işgörenlerin %83'ü tarafından birer olumsuzluk olarak ortaya konmamıştır. İşgörenlerin yaptıkları bu değerlendirmeler ışığında,

TABLO 4.13
İşgörenlerin Potansiyel Ayrılma Nedenlerine göre Dağılımları

Ayrılma Nedeni	Olumsuz ^a yönde belirten	Olumlu ^b yönde belirten	Toplam	Oran ^c
Meslek veya sektör değişirme isteği	-	6	6	5.4
Maddi koşullar	17	30	47	42.34
Sosyal ortam	15	7	22	19.82
Çalışma koşulları	6	13	19	17.12
İş tatmini	8	4	12	10.81
Mesleğini icra etme isteği	4	11	15	13.51
Ödüllendirme ve hak vermede tatminsizlik	8	-	8	7.21
Yükselme isteği veya terfi olanaksızlığı	8	7	15	13.51
Kendini gerçekleştir. ve kişiliğine uygun iş arama	9	10	19	17.12
İş güvensizliği	2	-	2	1.80
Dış nedenler (aile, sağlık, v.b.)	-	2	2	1.80
Emeklilik	-	2	2	1.80
yanıtlamayan			157	
Toplam	77 (%69.37)	92 (%82.88)		100.0

^a Olumsuz yönde cevaplayanların yaptıkları yazılı açıklamalar ayrılma nedeni olarak gösterdikleri faktör(ler)de olumsuzluk yaşadıklarını yansıtmaktadır.

^b Olumlu yönde cevaplayanlar ise belirttikleri potansiyel ayrılma nedenini koşullu olarak ortaya koymaktadırlar. Yani, bu konuda henüz herhangi bir olumsuzluk yaşıyor olmamakla birlikte gelecekte bu koşullar gerçekleşirse ayrılacaklarını ima etmektedirler.

^c Oranlar 111 işgören üzerinden hesaplanmıştır.

yakın zamanda kuruluştan ayrılma yönünde bir eğilim taşımadıkları söylenebilir. Ancak, olumsuz algılamaların söz konusu olduğu potansiyel ayrılma nedenleri değerlendirildiğinde, yakın zamanda ayrılma potansiyelinin (%69) de bulunduğu dikkat çekmektedir.

İşgörenler soru kâğıdı üzerinde birden fazla potansiyel ayrılma nedeni belirtmişlerdir. Dolayısıyla ayrılma kararlarını kendileri için önemli faktörlerin olumsuzluklarının olumlu faktörlerle nasıl dengelendiğine dayanarak vermeleri beklenmelidir.

Tablo 4.14'te, işgörenlerin önemli bir çoğunluğu (110/268=%41) kuruluşlarından ayrılmaya karar verirlerse bunu 1 ile 3 ay içerisinde uygulamaya koyabileceklerini öngörmektedirler. İşgörenlerin önemli çoğunluğunun böyle düşünmesi, örgütsel bağlılık açısından çok da olumlu değildir. Bunun nedeni, işgörenlerin birkaç ayda kendilerine yeni iş bulabileceklerine olan inançlarının tezin ikinci bölümünde incelenen araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile kurduğu olumsuz yöndeki ilişkidir.

TABLO 4.14
İşgörenlerin Kuruluşlarından Ayrılmayı Öngördükleri Süreye göre Dağılımları

Ayrılma süresi	Sayı	Oran (%)	Kümülatif oran
hemen	27	10.07	10.07
1 hafta içinde	27	10.07	20.14
1 ay içinde	60	22.39	42.53
3 ay içinde	50	18.66	61.19
6 ay içinde	32	11.94	73.13
1 yıl içinde	20	7.46	80.59
1 yıldan fazla sürede	33	12.31	92.90
belirtmeyen	19	7.09	100.00
Toplam	268	100.00	

C. İŞGÖRENLERİN KURULUŞLARI HAKKINDA BAZI DEĞERLENDİRMELERİ

Tablo 4.15'te, işgörenlerin mesleklerinin statülerini kuruluşlarının statülerinden hiç de farklı görmedikleri hatta her ikisinin özdeşleşmiş olduğu dikkati çekmektedir. İşgörenlerin ancak %7'si kuruluşlarının statüsünü mesleklerinin statüsünden üstün görmektedir. Bu da işgörenlerin örgüte körükörüne bir sadakatten farklı tutumlar geliştirdiğinin ifadesi olarak ele alınabilir.

TABLO 4.15
İşgörenlerin Mesleklerinin Statüsünü
Kuruluşlarının Statüsü ile Karşılaştırmaları

	Sayı	Oran (%)
Meslek statüsü=Kuruluş statüsü	155	57.84
Kuruluş statüsü>Meslek statüsü	19	7.09
Meslek statüsü>Kuruluş statüsü	45	16.79
Belirtmeyen	49	18.28
Toplam	268	100.00

Kişilerin kuruluşlarına bağlanmalarında etkisinin olacağı düşüncesiyle işgörenlere kendilerine sağlanan sosyal tesisler ile lojman olanaklarını nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Tablo 4.16'daki gibi, bu tür olanaklar işgörenlerin %68'i tarafından yeterli bulunmamaktadır.

TABLO 4.16
İşgörenlerin Kuruluşlarının Sağladığı Sosyal Olanaklar Hakkındaki
Görüşlerine göre Dağılımları

Kuruluşça sağlanan sosyal tesis ile lojman olanakları hakkındaki düşünceler:	Sayı	Oran (%)
Son derece yetersiz	97	36.19
Biraz geliştirilmeli	85	31.72
Yararlanmaya kayıtsız	31	11.57
Bir ölçüde memnun	33	12.31
Çok memnun	14	5.22
Belirtmeyen	8	2.99
Toplam	268	100.00

D. TEMEL İSTATİSTİKLER

Değişkenler, soru kâğıdında 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek üzerinde 1 değeri ifadenin tümüyle reddedildiğini, 5 değeri ise ifadeye tümüyle katılımı göstermektedir.

Tablo 4.17'de, en yüksek ortalama bağlılık düzeyi mesleki bağlılıkta gözlenmektedir. Buna göre, işğörenler mesleklerini icra etmeye ve mesleki değerlerini korumaya yönelmiş durumdadırlar. Çıkara dayalı bağlılık düzeyi ise orta değerın çok az üstündedir. Bu nedenle, kamu sektörü işğörenlerinin, içinde çalıştıkları kuruluşlarla aralarındaki ilişkiyi temelde bir değiş-tokuş ilişkisi olarak görme eğilimi taşımadıkları ileri sürülebilir. Diğer değişkenlerde elde edilen ortalamalar ise vasatın biraz üstü değer taşımaktadır. Örneklemdaki işğörenlerin çok az sayıda kuruluş değiştirmelerinden hareketle işğörenlerin örgüte genel olarak bağlılık düzeylerini vasatın üstünde görme beklentisi haklılık kazanır. Özellikle devamlılığa yönelik bağlılık düzeyinin ortalamasının, işsizlik ve başka iş ve kuruluş alternatiflerinin pek fazla olmadığı ülkemiz koşulları gözönünde bulundurulduğunda, vasatın üstünde çıkması doğal görünmektedir. Görüşme yapılan işğörenler örgütlerine bu yönde bağlılık gösterdiklerinin işaretleri sayılabilecek sözlü ifadeler iletmişlerdir. Aslında bu bakış açıları ayrılma ve çalışma nedenlerinde de ortaya çıkmıştır.

TABLO 4.17
Değişkenlerin Temel İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Örgüte Bağlılık Ölçeği	3.11	0.70
Değer paylaşımı	3.23	0.83
Devamlılığa yönelik bağlılık	3.23	0.87
Çıkara dayalı bağlılık	2.82	0.97
Mesleki bağlılık	3.59	0.90

Yukarıda ele alınan her bir değişkenin 5'li ölçek üzerinden aldığı değerler yüksek (4 ve 5), orta (3) ve düşük (1 ve 2) düzeyde bağlılığı gösterecek şekilde gruplanabilir. İşğörenlerin her bir değişkene verdikleri değerlerin bu gruplara göre dağılımlarının da incelenmesi yerinde olacaktır.

Örgütsel bağlılık ölçeği, Tablo 4.18a'da işğörenlerin yarısının orta düzeyde yoğunlaştıklarını göstermektedir. Bu durum,

kamu sektörü işgörenlerinin kuruluşlarını terketme eğilimi içinde olmadıklarını göstermekle birlikte, bu tehdit unsurunun bütünüyle de olmadığı söylenmesi mümkün değildir. İşgörenlerin, örgüte yüksek bir bağlılık duymadıkça, başka alternatifler arama faaliyeti içerisinde olmaları da kuruluşu işgörenlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya getirmektedir.

İşgörenlerin değer paylaşımı ise vasatın üstünde görünmektedir (Bkz. Tablo 4.18a). Buna göre, işgörenler çalıştıkları kuruluşların temsil ettikleri değerleri paylaşıyor görünmektedirler. Aslında bunu çalışma nedenleri arasında "memlekete hizmeti daha açıkça hissetmek", "savunma sanayine katkıda bulunmak" gibi ifadelerle ortaya koyan işgörenler vardır. Bu ifadeler bireysel olmaktan çok örgütsel misyon ifadeleridir ve bazı örgütsel değerlerin benimsenmiş olduğunun bir işareti olarak ele alınabilir.

TABLO 4.18A
Örgüte Bağlılık Ölçeği ile Değer Paylaşımı Dağılımı

Örgüte Bağlılık Ölçeği	Sayı	Oran (%)	Değer Paylaşımı	Sayı	Oran (%)
Yüksek	77	0.287	Yüksek	102	0.381
Orta	139	0.519	Orta	108	0.403
Düşük	52	0.194	Düşük	58	0.216

Devamlılığa yönelik bağlılıkta işgörenlerin ağırlıklı olarak yüksek değerler işaretledikleri görülmektedir (Bkz. Tablo 4.18b). Buna dayanarak, işgörenlerin önemli bir çoğunluğunun ya başka alternatifleri olmadığını düşündüklerinden veya mevcut kuruluşlarında yaptıkları yatırımların sonuçlarını toplamayı beklediklerinden veya bu yatırımlara yeni bir kuruluşta silbaştan başlamayı göze alamadıklarından dolayı kuruluş değiştirmeyi düşünmediklerini söyleyebiliriz.

Çıkara dayalı bağlılıkta ise her üç düzeyde eşite yakın bir dağılım olmakla birlikte, az farkla da olsa belli bir yoğunluğun düşük skorlar elde ettiği dikkat çekmektedir. Buradan, işgörenlerin örgütle olan ilişkilerini katı bir değiş tokuş ilişkisi olarak algılamadıkları sonucuna varılabilir.

TABLO 4.18B
Devamlılığa yönelik Bağlılık ile Çıkara dayalı Bağlılık Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	Sayı	Oran (%)	Çıkara dayalı Bağlılık	Sayı	Oran (%)
Yüksek	117	0.437	Yüksek	87	0.325
Orta	93	0.347	Orta	86	0.321
Düşük	58	0.216	Düşük	95	0.354

E. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİNİN KİŞİSEL ÖZELLİKLER VE ALGILAMALARA İLİŞKİN DEĞİŞKENLERLE KARŞILAŞTIRILMASI

1. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE CİNSİYET

İşgörenlerin bağlılık ölçeklerine verdikleri değerlerin düzeylerinin cinsiyete göre dağılımını incelediğimizde, örgütsel bağlılık ile devamlılığa yönelik bağlılığın, işgörenlerin bağlılık düzeyleri itibariyle cinsiyetlere dağılımında önemli bir fark görülmemektedir (Bkz. Tablo 4.19a ve 4.19c).

Örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde her iki cinsiyetten işgörenlerin aşağı yukarı yarısı (%48 ve %57) orta düzeyde yoğunlaşmakta iken devamlılığa yönelik bağlılıkta yüksek düzeyde yoğunlaşma vardır. Değer paylaşımında kadın işgörenlerin büyük çoğunluğu orta düzeyde yoğunlaşırken erkek işgörenlerin büyük çoğunluğu yüksek düzeydedirler (Bkz. Tablo 4.19b). Çıkara dayalı bağlılıkta cinsiyetler arasında çok az bir farklılık vardır. Her üç düzeyde hemen hemen eşit bir dağılım görülmektedir, ancak, erkek işgörenler az farkla düşük düzeyde çıkara bağlılık sergilerken, kadın işgörenler az farkla yüksek düzeyde çıkara bağlılık göstermektedirler (Bkz. Tablo 4.19d). Dolayısıyla, cinsiyetin etkisinin ağırlıkla değer paylaşımında ortaya çıktığı söylenebilir. Erkek işgörenler kadın işgörenlerden daha fazla değer paylaşımına yönelmektedirler.

TABLO 4.19A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Erkek	Kadın
Yüksek	53 (%32)	24 (%23)
Orta	80 (%48)	59 (%57)
Düşük	32 (%19)	20 (%19)
Toplam	165 (%100)	103 (%100)

TABLO 4.19B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	Erkek	Kadın
Yüksek	69 (%42)	33 (%32)
Orta	63 (%38)	45 (%44)
Düşük	33 (%20)	25 (%24)
Toplam	165 (%100)	103 (%100)

TABLO 4.19C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	Erkek	Kadın
Yüksek	67 (%41)	50 (%49)
Orta	63 (%38)	30 (%29)
Düşük	35 (%21)	23 (%22)
Toplam	165 (%100)	103 (%100)

TABLO 4.19D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Cinsiyet ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	Erkek	Kadın
Yüksek	50 (%30)	37 (%36)
Orta	54 (%33)	32 (%31)
Düşük	61 (%37)	34 (%33)
Toplam	165 (%100)	103 (%100)

2. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE MEDENİ HAL

İşgörenlerin bağıllık düzeylerine medeni halleri itibariyle bakıldığında, medeni halin örgütsel bağıllık ölçeği üzerinde yüksek düzeyde ve büyük oranlarda olduğu dikkati çekmektedir (Bkz. Tablo 4.20a). Ancak, çocuk sahibi olmak, yüksek ve orta düzeyde çocuksuz evlilerin tercihlerine bakıldığında bağıllığı arttıran bir faktör olarak görülmektedir. Aynı şekilde, orta düzeyde değer paylaşımında da çocuk sahibi olmanın arttırıcı bir rolü olduğu söylenebilir. Yüksek düzeyde değer paylaşımında ise bu fark, okula giden çocuğu bulunan evli işgörenlerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır (Bkz. Tablo 4.20b).

Devamlılığa yönelik bağıllıkta, bekâr veya evli olmak açısından her düzeyde fark görülmektedir. Çocuk sahibi olmak, yüksek düzeyde; okula giden çocuğu bulunmak ise orta düzeyde devamlılığa yönelik bağıllıkta olumlu bir fark getirmektedir (Bkz. Tablo 4.20c). Çıkara dayalı bağıllıkta durum oldukça farklıdır. Düşük düzeyde çıkara dayalı bağıllıkta, okula giden çocuğu bulunan evli işgörenler en büyük oran ile temsil edilmektedirler. Buna karşın bekârlar, orta ve yüksek düzeyde çıkara dayalı bağıllıkta yoğunlaşmaktadırlar (Bkz. Tablo 4.20d). Buna göre, artan aile sorumlulukları, genelde örgüte, devamlılığa yönelik bağıllık ve değer paylaşımının artmasına neden olurken, çıkara dayalı bağıllık düşüş göstermektedir. Bu sonuç oldukça anlamlı görülmektedir, çünkü kişilerin aile sorumlulukları arttıkça kuruluş ve iş değiştirme kararlarını alıp uygulamaları zorlaşır, dolayısıyla örgütlerini daha fazla benimsemeye yönelebilirler. Bu nedenle, ele alınan bağıllık türleri içerisinde örgütle kurulan bağın en zayıf olduğu çıkara dayalı bağıllığın evli ve okula giden çocuğu bulunan işgörenlerde düşük olması doğaldır.

TABLO 4.20A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Bekâr	Evli	Evli/ç	Evli/oç
Yüksek	17 (%24)	8 (%24)	15 (%29)	35 (%33)
Orta	38 (%53)	15 (%44)	27 (%53)	57 (%54)
Düşük	17 (%24)	11 (%32)	9 (%18)	13 (%12)
Toplam	72 (%100)	34 (%100)	51 (%100)	105 (%100)

TABLO 4.20B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	Bekâr	Evli	Evli/ç	Evli/oç
Yüksek	21 (%29)	12 (%35)	18 (%35)	50 (%48)
Orta	30 (%42)	12 (%35)	23 (%45)	40 (%38)
Düşük	21 (%29)	10 (%29)	10 (%20)	15 (%14)
Toplam	72 (%100)	34 (%100)	51 (%100)	105 (%100)

TABLO 4.20C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	Bekâr	Evli	Evli/ç	Evli/oç
Yüksek	25 (%35)	16 (%47)	31 (%61)	41 (%39)
Orta	24 (%33)	9 (%26)	14 (%27)	44 (%42)
Düşük	23 (%32)	9 (%26)	6 (%12)	20 (%19)
Toplam	72 (%100)	34 (%100)	51 (%100)	105 (%100)

TABLO 4.20D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Medeni Hal ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	Bekâr	Evli	Evli/ç	Evli/oç
Yüksek	27 (%37)	12 (%35)	13 (%25)	34 (%32)
Orta	25 (%35)	14 (%41)	20 (%39)	24 (%23)
Düşük	20 (%28)	8 (%24)	18 (%35)	47 (%45)
Toplam	72 (%100)	34 (%100)	51 (%100)	105 (%100)

3. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE YAŞ

İşgörenlerin bağıllık düzeyleri, yaşları itibariyle ele alındığında, örgütsel bağıllık ölçeğinde yüksek değerler ve değer paylaşımında, yaş artışı ile paralel bir artış gözlenmektedir (Bkz. Tablo 4.21a ve 4.21b). Örgütsel bağıllık ölçeği üzerinde 0-49 yaş grubunun yarısından fazlası orta düzey bağıllıkta yoğunlaşmaktadır. 50 ve üstü yaşa sahip işgörenler ise çok büyük bir çoğunlukla yüksek düzeyde bağıllık sergilemektedirler. 0-39 yaş grubunun en büyük çoğunluğu orta düzeyde değer paylaşımı sergilerken; 40 yaşın üzerindeki işgörenlerin çoğunluğu yüksek düzeyde değer paylaşımı göstermektedirler.

Devamlılığa yönelik bağıllıkta orta ve yüksek düzeyde, 49 yaşın altındaki gruplarda yine yaş arttıkça bağıllık da artan bir seyir izlemektedir (Bkz. Tablo 4.21c). Çıkara dayalı bağıllıkta ise yine diğer bağıllık değişkenlerinden farklı bir tablo sergilenerek, yaş arttıkça çıkara dayalı bağıllık azalmaktadır (Bkz. Tablo 4.21d). Bu sonuçlar, daha önce ikinci bölümde ele alınan araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Özetle, yaşlı işgörenlerin genelde daha yüksek pozisyonlarda bulunmaları ve örgütü daha çok benimsemeleri onların örgütle aralarındaki ilişkiyi kısa dönemli çıkarılara dayandırmaktan uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

TABLO 4.21A
İşgörenlerin Örgütsel Bağıllık Ölçeğinin Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağıllık Ölçeği	0-29	30-39	40-49	50+
Yüksek	15 (%19)	25 (%25)	25 (%36)	12 (%67)
Orta	43 (%56)	53 (%52)	36 (%52)	6 (%33)
Düşük	19 (%25)	24 (%24)	8 (%12)	0
Toplam	77 (%100)	102 (%100)	69 (%100)	18 (%100)

TABLO 4.21B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	0-29	30-39	40-49	50+
Yüksek	22 (%29)	30 (%29)	36 (%52)	14 (%78)
Orta	32 (%42)	45 (%44)	27 (%39)	4 (%22)
Düşük	23 (%30)	27 (%26)	6 (%9)	0
Toplam	77 (%100)	102 (%100)	69 (%100)	18 (%100)

TABLO 4.21C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	0-29	30-39	40-49	50+
Yüksek	31 (%40)	45 (%44)	34 (%49)	7 (%39)
Orta	25 (%32)	34 (%33)	24 (%35)	9 (%50)
Düşük	21 (%27)	23 (%23)	11 (%16)	2 (%11)
Toplam	77 (%100)	102 (%100)	69 (%100)	18 (%100)

TABLO 4.21D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Yaş ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	0-29	30-39	40-49	50+
Yüksek	32 (%42)	35 (%34)	19 (%28)	1 (%6)
Orta	28 (%36)	32 (%31)	19 (%28)	7 (%39)
Düşük	17 (%22)	35 (%34)	31 (%45)	10 (%55)
Toplam	77 (%100)	102 (%100)	69 (%100)	18 (%100)

4. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim durumları açısından işgörenlerin bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde, her üç öğrenim düzeyinde de işgörenlerin büyük kısmının orta düzey bağlılıkta yoğunlaştığı; öğrenim düzeyinin artmasıyla birlikte işgörenlerden düşük düzeyde bağlılık gösterenlerin oranının arttığı ortaya çıkmaktadır (Bkz. Tablo 4.22a).

Değer paylaşımını gösteren Tablo 4.22b'de ise çok açık bir şekilde, öğrenim düzeyi arttıkça bu tür bağlılığın azaldığı görülmektedir, çünkü kurumun yerine mesleğe bağlılık önem kazanmaya başlamaktadır. Devamlılığa yönelik bağlılıkta da aynı yönde bir ilişki gözlenmektedir, özellikle ilk ve orta dereceli okul mezunu işgörenlerin yarıdan fazlasının yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık göstermeleri ilgi çekicidir (Bkz. Tablo 4.22c). Bu sonuç, bu işgörenlerin alternatif iş bulma konusunda kendilerini pek şanslı görmemelerinden kaynaklanabilmektedir. Çıkara dayalı bağlılık, Tablo 4.22d'de de görüldüğü gibi öğrenim durumu ile ilişki göstermemektedir. Buna göre, öğrenim düzeyinin örgüte bağlılık, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık ile olumsuz yönde değiştiği belirlenmiştir. Bu sonuç, uzmanlaşmanın (profesyonelleşme) getirdiği bağlılık azaltıcı etkiyi desteklemektedir.

TABLO 4.22A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	İlk ve orta dereceli ögr.	Üniversite öğrenimi	Yüksek Lisans ve Doktora
Yüksek	11 (%24)	50 (%29)	11 (%22)
Orta	30 (%65)	76 (%44)	24 (%47)
Düşük	5 (%11)	30 (%18)	16 (%31)
Toplam	46 (%100)	171 (%100)	51 (%100)

TABLO 4.22B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	İlk ve orta dereceli ögr.	Üniversite öğrenimi	Yüksek Lisans ve Doktora
Yüksek	21 (%46)	68 (%40)	13 (%25)
Orta	20 (%43)	66 (%39)	22 (%43)
Düşük	5 (%11)	37 (%22)	16 (%31)
Toplam	46 (%100)	171 (%100)	51 (%100)

TABLO 4.22C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	İlk ve orta dereceli öğr.	Üniversite öğrenimi	Yüksek Lisans ve Doktora
Yüksek	27 (%59)	72 (%42)	18 (%35)
Orta	13 (%28)	62 (%36)	18 (%35)
Düşük	6 (%13)	37 (%22)	15 (%29)
Toplam	46 (%100)	171 (%100)	51 (%100)

TABLO 4.22D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Öğrenim Durumu ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	İlk ve orta dereceli öğr.	Üniversite öğrenimi	Yüksek Lisans ve Doktora
Yüksek	17 (%37)	54 (%32)	16 (%31)
Orta	17 (%37)	53 (%31)	16 (%31)
Düşük	12 (%26)	64 (%37)	19 (%37)
Toplam	46 (%100)	171 (%100)	51 (%100)

5. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE ÖRGÜTTEKİ KADEME

İşgörenlerin örgütlerinde buldukları çeşitli kademelerin bağlılık türlerindeki düzeylerde de farklılık yaratıp yaratmadığı ve eğer yaratıyorsa bu farklılığın ne yönde olduğunu belirlemek üzere karşılaştırma yapıldığında, alt ve orta kademe pozisyonlarda görevli işgörenlerin büyük çoğunluğunun örgütsel bağlılık ve değer paylaşımında orta düzeyde yoğunlaştıkları görülmektedir (Bkz. Tablo 4.23a ve 4.23b). Üst kademe pozisyonlarda yer alan işgörenlerin çoğunluğu ise yüksek düzeyde değer paylaşımı ve örgütsel bağlılık sergilemektedirler. Buna göre, her iki bağlılık değişkeninde, işgörenin örgütte bulunduğu kademe arttıkça bağlılık düzeyi de artmaktadır.

Alt ve orta kademe pozisyonları olan işgörenlerin önemli bir kısmı yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık sergilerken üst kademe de bulunan işgörenler daha çok orta düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık göstermektedirler (Bkz. Tablo 4.23c). Orta ve üst

kademede bulunan işgörenlerin çıkara dayalı bağlılıkları ağırlıkla düşük düzeyde seyrederken, alt kademedekilerin orta düzeyde çıkara dayalı bağlılıkları belirgindir (Bkz. Tablo 4.23d). Devamlılığa yönelik ve çıkara dayalı bağlılık, işgörenin örgütteki kademesi arttıkça azalma göstermektedir. Dolayısıyla, işgörenler üst kademelere yükseldikçe örgütlerine bağlılıkları nitelik değiştirmektedir. Bir başka deyişle, kişiler örgütlerinde yükseldikçe farklı nedenlerden ötürü bağlılık duymaya yönelmektedirler.

TABLO 4.23A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Alt kademe	Orta kademe	Üst kademe
Yüksek	17 (%20)	45 (%30)	12 (%50)
Orta	52 (%60)	75 (%49)	10 (%42)
Düşük	18 (%21)	32 (%21)	2 (%8)
Toplam	87 (%100)	152 (%100)	24 (%100)

TABLO 4.23B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	Alt kademe	Orta kademe	Üst kademe
Yüksek	32 (%37)	51 (%34)	16 (%67)
Orta	33 (%38)	68 (%45)	6 (%25)
Düşük	22 (%25)	33 (%22)	2 (%8)
Toplam	87 (%100)	152 (%100)	24 (%100)

TABLO 4.23C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	Alt kademe	Orta kademe	Üst kademe
Yüksek	46 (%53)	64 (%42)	4 (%17)
Orta	28 (%32)	51 (%34)	12 (%50)
Düşük	13 (%15)	37 (%24)	8 (%33)
Toplam	87 (%100)	152 (%100)	24 (%100)

TABLO 4.23D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Kademe ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	Alt kademe	Orta kademe	Üst kademe
Yüksek	30 (%34)	53 (%35)	2 (%8)
Orta	38 (%44)	37 (%24)	10 (%42)
Düşük	19 (%22)	62 (%41)	12 (%50)
Toplam	87 (%100)	152 (%100)	24 (%100)

6. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE STATÜ ALGILAMASI

Örgütteki hiyerarşik kademenin düzeyi yanında kuruluş ve meslek statülerini karşılaştırma yönünden işgörenlerin farklılaşmasının, bağlılık düzeyine nasıl yansıdığına belirlenmesi gerekmektedir. Burada amaç, kuruluşa ve mesleğe bağlılık kavramlarına da açıklık getirmektir. Kuruluşlarının statüsünü mesleklerinin statüsü üzerinde gören işgörenler, çoğunlukla orta ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta yoğunlaşırken; ağırlıklı olarak yüksek düzeyde değer paylaşımı, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılık göstermektedirler (Bkz. Tablo 4.24a, 4.24b, 4.24c, 4.24d).

Meslek statülerini çalıştıkları kuruluşun statüsünün üzerinde gören işgörenler ise ağırlıklı olarak orta ve düşük düzeyde örgüte bağlılık sergilerken; değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılıkta çoğunluk düşük düzeylerde seyretmektedir. Çıkara dayalı bağlılıkta ise mesleklerinin statüsünü daha üstün gören işgörenler belli bir bağlılık düzeyi üzerinde yoğunlaşmamaktadırlar.

Meslek ve kuruluş statülerini eşit gören işgörenler değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılıkta orta ve yüksek düzeyde; çıkara dayalı bağlılıkta orta ve düşük düzeyde; örgütsel bağlılık ölçeğinde ise ağırlıklı olarak orta düzeyde yoğunlaşmaktadırlar. Bu bulgular, işgörenlerin çalıştıkları kuruluşların statülerini mesleklerinin statüsü üzerinde görmelerinin örgütlerine daha yüksek bağlılık duymalarını sağladığını ortaya koymaktadır ki bu durum örgütsel bağlılığın tanımı gereği olan beklentimizi doğrulamaktadır.

TABLO 4.24A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	MesS=KrişS	KrişS>MesS	MesS>KrişS
Yüksek	45 (%29)	8 (%42)	9 (%20)
Orta	82 (%53)	9 (%47)	18 (%40)
Düşük	28 (%18)	2 (%11)	18 (%40)
Toplam	155 (%100)	19 (%100)	45 (%100)

TABLO 4.24B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	MesS=KrişS	KrişS>MesS	MesS>KrişS
Yüksek	59 (%38)	12 (%63)	9 (%20)
Orta	63 (%41)	6 (%32)	15 (%33)
Düşük	33 (%21)	1 (%5)	21 (%47)
Toplam	155 (%100)	19 (%100)	45 (%100)

TABLO 4.24C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	MesS=KrişS	KrişS>MesS	MesS>KrişS
Yüksek	66 (%43)	10 (%53)	15 (%33)
Orta	60 (%39)	5 (%26)	11 (%24)
Düşük	29 (%19)	4 (%21)	19 (%42)
Toplam	155 (%100)	19 (%100)	45 (%100)

TABLO 4.24D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Statü Algılaması ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	MesS=KrişS	KrişS>MesS	MesS>KrişS
Yüksek	43 (%28)	8 (%42)	16 (%36)
Orta	54 (%35)	6 (%32)	14 (%31)
Düşük	58 (%37)	5 (%26)	15 (%33)
Toplam	155 (%100)	19 (%100)	45 (%100)

7. BAĞLILIK ÖLÇEKLERİ VE SOSYAL OLANAKLARDAN DUYULAN TATMİN

İşgörenlerin lojman, sosyal tesisler gibi kuruluşlarının sağladığı sosyal olanaklar hakkındaki düşüncelerinin bağlılık düzeylerine nasıl yansıdığı da önem taşımaktadır. Tablo 4.25a, 4.25b, 4.25c ve 4.25d'deki gibi kuruluşlarının sağladığı sosyal olanaklardan memnun olan işgörenlerin önemli çoğunluğu orta düzeyde örgütsel bağlılık ve değer paylaşımı sergilerken; aynı işgörenler devamlılığa yönelik bağlılıkta yüksek düzeyde yoğunlaşmaktadırlar.

Sosyal olanaklardan memnun olanlar ile bunlardan yararlanma yönünden kayıtsız olan işgörenler çıkara dayalı bağlılıkta belli bir düzeyde yoğunlaşmamaktadırlar. Kayıtsız işgörenler ağırlıkla orta düzeyde örgütsel bağlılık, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık göstermektedirler. Kuruluşunun sağladığı sosyal olanaklardan memnun olmayan işgörenler çoğunlukla orta ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile devamlılığa yönelik bağlılık sergilemektedirler. Bu işgörenlerin yarısından fazlası beklenmedik bir şekilde yüksek düzeyde değer paylaşımı göstermektedirler. Çıkara dayalı bağlılıkları ise önemli bir çoğunlukla orta düzeyde seyretmektedir.

Sonuçta, işgörenlerin sosyal olanaklardan memnun olmaları daha çok devamlılığa yönelik bağlılık düzeylerine olumlu yönde bir etki yapmaktadır. Bu sonuç, sosyal olanakların kişinin örgütte kalmasından çok örgütte ayrılmasını zorlaştıracak yatırımlar olarak algılandığını göstermektedir.

TABLO 4.25A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	memnun	kayıtsız	memnun değil
Yüksek	50 (%27)	5 (%16)	20 (%43)
Orta	99 (%54)	15 (%48)	23 (%49)
Düşük	33 (%18)	11 (%35)	4 (%9)
Toplam	182 (%100)	31 (%100)	47 (%100)

TABLO 4.25B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	memnun	kayıtsız	memnun değil
Yüksek	67 (%37)	7 (%23)	27 (%57)
Orta	77 (%42)	13 (%42)	14 (%30)
Düşük	38 (%21)	11 (%35)	6 (%13)
Toplam	182 (%100)	31 (%100)	47 (%100)

TABLO 4.25C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	memnun	kayıtsız	memnun değil
Yüksek	84 (%46)	9 (%29)	20 (%43)
Orta	56 (%31)	13 (%42)	21 (%45)
Düşük	42 (%23)	9 (%29)	6 (%13)
Toplam	182 (%100)	31 (%100)	47 (%100)

TABLO 4.25D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Sosyal Olanaklar ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	memnun	kayıtsız	memnun değil
Yüksek	63 (%35)	10 (%32)	13 (%28)
Orta	54 (%30)	11 (%35)	19 (%40)
Düşük	65 (%36)	10 (%32)	15 (%32)
Toplam	182 (%100)	31 (%100)	47 (%100)

8. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE ÇALIŞILAN KURULUŞ SAYISI

Daha önce başka kuruluşlarda çalışmış bulunan kişilerin çalıştıkları kuruluş sayısının da duyulan bağlılık düzeylerini açıklayabileceği düşünülerek bu iki değişken karşılaştırılmıştır. Daha önce bir veya iki kuruluştaki çalışmış bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki dağılımları önemli farklılık göstermemektedir (Bkz. Tablo 4.26a, 4.26b, 4.26c ve 4.26d). Halihazırda çalıştıkları kuruluşlardan önce başka kuruluşlarda

çalışmış bulunan işgörenler, ağırlıkla orta düzeyde örgütsel bağlılık sergilerken, özellikle üçten fazla kuruluştaki çalışmış bulunan işgörenler daha büyük oranlarla orta düzeyde örgütsel bağlılıkta yoğunlaşmaktadırlar.

Değer paylaşımında, işgörenler çoğunlukla orta ve yüksek düzeyde yer almaktadırlar, ancak dört ve daha fazla kuruluştaki çalışmış bulunan işgörenlerin yarısı orta düzeyde değer paylaşımı sergilemektedirler. Devamlılığa yönelik bağlılıkta işgörenlerin daha önce çalıştıkları kuruluş sayısı bağlılık düzeyi açısından önemli bir farklılık getirmemekte; işgörenler yüksek düzeyde bağlılıkta yoğunlaşmaktadırlar. Çıkara dayalı bağlılıkta, bir veya iki kuruluştaki çalışmış bulunmak bir fark getirmemekte, işgörenler yüksek ve düşük düzeyde yoğunlaşmaktadırlar. Daha önce dört ve daha fazla kuruluştaki çalışmış bulunan işgörenler de her üç bağlılık arasında eşit dağılım göstermektedir. Ancak, daha önce üç kuruluştaki çalışmış bulunan işgörenlerin çok büyük bir oranı (%75) düşük düzeyde çıkara dayalı bağlılık sergilemektedir. Genel olarak, daha önce çalışılan kuruluş sayısı ile bağlılık değişkenleri arasında açık bir ilişki gözle çarpmamaktadır.

TABLO 4.26A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1 kuruluş	2 kuruluş	3 kuruluş	4+ kuruluş
Yüksek	28 (%32)	18 (%33)	5 (%42)	0
Orta	39 (%45)	26 (%47)	7 (%58)	5 (%83)
Düşük	20 (%23)	11 (%20)	0	1 (%17)
Toplam	87 (%100)	55 (%100)	12 (%100)	6 (%100)

TABLO 4.26B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	1 kuruluş	2 kuruluş	3 kuruluş	4+ kuruluş
Yüksek	34 (%39)	20 (%36)	7 (%58)	2 (%33)
Orta	32 (%37)	25 (%45)	4 (%33)	3 (%50)
Düşük	21 (%24)	10 (%18)	1 (%8)	1 (%17)
Toplam	87 (%100)	55 (%100)	12 (%100)	6 (%100)

TABLO 4.26C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	1 kuruluş	2 kuruluş	3 kuruluş	4+ kuruluş
Yüksek	43 (%49)	28 (%51)	5 (%42)	3 (%50)
Orta	26 (%30)	13 (%24)	4 (%33)	1 (%17)
Düşük	18 (%21)	14 (%25)	3 (%25)	2 (%33)
Toplam	87 (%100)	55 (%100)	12 (%100)	6 (%100)

TABLO 4.26D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Kuruluş Sayısı ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	1 kuruluş	2 kuruluş	3 kuruluş	4+ kuruluş
Yüksek	32 (%37)	20 (%36)	1 (%8)	2 (%33)
Orta	24 (%28)	14 (%25)	2 (%17)	2 (%33)
Düşük	31 (%36)	21 (%38)	9 (%75)	2 (%33)
Toplam	87 (%100)	55 (%100)	12 (%100)	6 (%100)

9. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE BAŞKA KURULUŞLARDA DENEYİM

Halihazırda çalıştıkları kuruluştan önce başka kuruluşlarda çalışmış bulunan işgörenlerin bu deneyimlerinin bağlılık düzeylerine yansımaları da karşılaştırmalı tablolarda ele alınmıştır. Başka kuruluşlarda iki yıldan fazla deneyimi bulunan işgörenlerin önemli bir bölümü orta düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler. Ayrıca, deneyim arttıkça orta düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin oranı da artmaktadır (Bkz. Tablo 4.27a).

Değer paylaşımında, işgörenler daha önceki deneyim süreleri pek bir fark getirmeksizin yüksek ve orta düzeyde yoğunlaşmaktadırlar (Bkz. Tablo 4.27b). Devamlılığa yönelik bağlılıkta, iki yıldan itibaren deneyim arttıkça, yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgören oranı azalırken; orta düzeyde bağlılık gösteren işgörenler artmaktadır (Bkz. Tablo 4.27c). Çıkara dayalı bağlılıkta, deneyim süresi arttıkça, yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenler azalırken, düşük düzeyde bağlılık gösteren

işgörenlerin oranı artmaktadır (Bkz. Tablo 4.27d).

Sonuç olarak, başka kuruluşlarda geçirilen sürenin etkisi en fazla çıkara dayalı bağlılık üzerindedir ve işgörenin başka kuruluşlarda geçirdiği süre fazlaysa mevcut kuruluşuna duyduğu çıkara dayalı bağlılık düzeyi de düşük olmaktadır. Bu sonuç, kişinin daha önce farklı kuruluşlarda uzunca zaman harcayıp yatırımlarının sonucunu almadan ayrılmasının kendisinin son girdiği kuruluşa daha uzun dönemli bir yakınlık duyma isteğini ortaya çıkartması şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 4.27A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9+ yıl
Yüksek	9 (%38)	21 (%31)	12 (%32)	9 (%30)
Orta	8 (%33)	32 (%47)	19 (%50)	18 (%60)
Düşük	7 (%29)	15 (%22)	7 (%18)	3 (%10)
Toplam	24 (%100)	68 (%100)	38 (%100)	30 (%100)

TABLO 4.27B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9+ yıl
Yüksek	9 (%38)	24 (%35)	14 (%37)	16 (%53)
Orta	8 (%33)	29 (%43)	15 (%39)	12 (%40)
Düşük	7 (%29)	15 (%22)	9 (%24)	2 (%7)
Toplam	24 (%100)	68 (%100)	38 (%100)	30 (%100)

TABLO 4.27C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9+ yıl
Yüksek	9 (%38)	41 (%60)	19 (%50)	10 (%33)
Orta	7 (%33)	15 (%22)	9 (%24)	13 (%43)
Düşük	8 (%29)	12 (%18)	10 (%26)	7 (%23)
Toplam	24 (%100)	68 (%100)	38 (%100)	30 (%100)

TABLO 4.27D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Deneyim ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9+ yıl
Yüksek	11 (%46)	29 (%43)	8 (%21)	7 (%23)
Orta	7 (%29)	21 (%31)	6 (%16)	5 (%17)
Düşük	6 (%25)	18 (%26)	21 (%55)	18 (%60)
Toplam	24 (%100)	68 (%100)	38 (%100)	30 (%100)

10. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE HİZMET SÜRESİ

Hizmet süresi (kıdem), araştırmalarda bağlılık ile ilişkili bulunan önemli bir değişkendir. Tablo 4.28a ve 4.28b'ye bakıldığında, işgörenlerin hizmet süreleri iki yılın üzerine çıktıkça, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyan ve değer paylaşan işgörenlerin oranı artmakta iken; düşük düzeyde örgütsel bağlılık duyan ve değer paylaşan işgörenlerin oranı azalmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde her hizmet süresi grubundaki işgörenler ağırlıklı olarak orta düzeyde bağlılık göstermektedirler. Değer paylaşımında ise hizmet süresi sekiz yıla kadar olan işgörenler orta düzeyde, hizmet süresi dokuz yıl ve daha fazla olan işgörenler yüksek düzeyde yoğunlaşmaktadır.

Devamlılığa yönelik bağlılığın hizmet süresi ile olan ilişkisi açık değildir, çünkü hizmet süresi 2-4 yıl olan ve 9 yıldan fazla olan işgörenler yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterirken; hizmet süresi 5-8 yıl olanlar orta düzeyde, hizmet süresi 1 yıldan az olanlar da orta ve düşük düzeyde bağlılık sergilemektedirler (Bkz. Tablo 4.28c). Çıkara dayalı bağlılıkta, hizmet süresi 15 yıla kadar olan işgörenler her üç bağlılık düzeyinde de aşağı yukarı eşit oranda dağılmışlar, hizmet süresi 15 yılı aşan işgörenler ise en çok düşük düzeyde bağlılık göstermektedirler (Bkz. Tablo 4.28d).

Hizmet süresinin etkisi, bağlılık değişkenleri içerisinde en açık biçimde örgütsel bağlılık ölçeği ile değer paylaşımında hissedilmektedir. Hizmet süresi arttıkça, her iki bağlılığı da yüksek düzeyde yaşayan işgörenlerin oranı artmaktadır ve bu sonuç

yazındaki bulguları destekler niteliktedir.

TABLO 4.28A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölç.	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9-15 yıl	15+ yıl
Yüksek	5 (%23)	9 (%16)	14 (%23)	21 (%33)	27 (%44)
Orta	13 (%59)	33 (%57)	32 (%52)	31 (%48)	29 (%48)
Düşük	4 (%18)	16 (%28)	15 (%25)	12 (%19)	5 (%8)
Toplam	22 (%100)	58 (%100)	61 (%100)	64 (%100)	61 (%100)

TABLO 4.28B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9-15 yıl	15+ yıl
Yüksek	6 (%27)	15 (%26)	19 (%31)	26 (%41)	35 (%57)
Orta	10 (%45)	23 (%40)	28 (%46)	25 (%39)	21 (%34)
Düşük	6 (%27)	20 (%34)	14 (%23)	13 (%20)	5 (%8)
Toplam	22 (%100)	58 (%100)	61 (%100)	64 (%100)	61 (%100)

TABLO 4.28C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik B.	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9-15 yıl	15+ yıl
Yüksek	4 (%18)	31 (%53)	19 (%31)	34 (%53)	28 (%46)
Orta	9 (%41)	10 (%17)	26 (%43)	23 (%36)	25 (%41)
Düşük	9 (%41)	17 (%29)	16 (%26)	7 (%11)	8 (%13)
Toplam	22 (%100)	58 (%100)	61 (%100)	64 (%100)	61 (%100)

TABLO 4.28D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Kıdem ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı B.	0-1 yıl	2-4 yıl	5-8 yıl	9-15 yıl	15+ yıl
Yüksek	9 (%41)	21 (%36)	20 (%33)	23 (%36)	14 (%23)
Orta	5 (%23)	18 (%31)	23 (%38)	20 (%31)	19 (%31)
Düşük	8 (%36)	19 (%33)	18 (%29)	21 (%33)	28 (%46)
Toplam	22 (%100)	58 (%100)	61 (%100)	64 (%100)	61 (%100)

11. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE ÖNCEKİ KURULUŞLARDAN AYRILMA NEDENLERİ

Mevcut kuruluşa duyulan bağlılığın niteliğini gösterebileceği düşünüldüğünden daha önce çalışılan kuruluşlardan ayrılma nedenleri bağlılık değişkenleriyle karşılaştırılmıştır (Bkz. Tablo 4.29a, 4.29b, 4.29c ve 4.29d). Analizi kolaylaştırması bakımından işgörenlerin en fazla sıklıkta belirledikleri üç neden ele alınmıştır.

Daha önce başka kuruluşlarda çalışmış bulunan işgörenlerden ayrılma nedeni olarak "daha iyi koşullar sağlayan bir başka iş bulma"yı belirtenlerin çoğunluğu orta ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve değer paylaşımına hemen hemen eşit bir şekilde dağılmışlardır. Aynı nedeni belirten işgörenlerin önemli çoğunluğu yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılıkta ve düşük düzeyde çıkara dayalı bağlılıkta yoğunlaşmaktadırlar.

Daha önce çalıştıkları kuruluşlardan ayrılma nedeni olarak "yetersiz ücret"i belirten işgörenler değer paylaşımında orta ve yüksek düzeyde, örgütsel bağlılıkta orta düzeyde, devamlılığa yönelik bağlılıkta yüksek düzeyde ve çıkara dayalı bağlılıkta düşük düzeyde yoğunlaşmaktadırlar.

Ayrılma nedeni olarak "olumsuz iş ortamı" ele alındığında, bu nedeni belirten işgörenler, orta düzeyde örgütsel bağlılık, orta ve yüksek düzeyde değer paylaşımı, yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık ve hem yüksek hem de düşük düzeyde çıkara dayalı bağlılıkta yoğunlaşmaktadırlar.

Sonuç olarak, işgörenlerin ayrılma nedenleri ile bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, çünkü işgörenlerin bağlılıkları belirttikleri ayrılma nedenlerinden bağımsız olarak yoğunlaşma göstermektedir. Buna göre, kişilerin daha önce çalıştıkları kuruluşlardan ayrılma nedenlerinden yararlanarak halihazırda çalıştıkları kuruluşlara yönelik olarak geliştirdikleri bağlılığı öngörmek bu analiz sonucu mümkün görünmemektedir.

TABLO 4.29A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1. Daha iyi koşullarda iş bulma	2. Yetersiz ücret	3. Olumsuz iş ortamı
Yüksek	28 (%38)	19 (%36)	7 (%24)
Orta	27 (%37)	25 (%47)	13 (%45)
Düşük	18 (%25)	9 (%17)	9 (%31)
Toplam	73 (%100)	53 (%100)	29 (%100)

TABLO 4.29B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	1. Daha iyi koşullarda iş bulma	2. Yetersiz ücret	3. Olumsuz iş ortamı
Yüksek	28 (%38)	21 (%40)	11 (%38)
Orta	29 (%40)	23 (%43)	11 (%38)
Düşük	16 (%22)	9 (%17)	7 (%24)
Toplam	73 (%100)	53 (%100)	29 (%100)

TABLO 4.29C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	1. Daha iyi koşullarda iş bulma	2. Yetersiz ücret	3. Olumsuz iş ortamı
Yüksek	35 (%48)	29 (%55)	11 (%38)
Orta	22 (%30)	15 (%28)	8 (%28)
Düşük	16 (%22)	9 (%17)	10 (%34)
Toplam	73 (%100)	53 (%100)	29 (%100)

TABLO 4.29D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	1. Daha iyi koşullarda iş bulma	2. Yetersiz ücret	3. Olumsuz iş ortamı
Yüksek	26 (%36)	19 (%36)	12 (%41)
Orta	18 (%25)	11 (%21)	5 (%17)
Düşük	29 (%40)	23 (%43)	12 (%41)
Toplam	73 (%100)	53 (%100)	29 (%100)

12. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE POTANSİYEL AYRILMA NEDENLERİ

Örnekleme oluşturan işgörenlerin halen çalıştıkları kuruluşlardan ileride hangi nedenlerle ayrılacakları sorusunu cevaplandırırken en fazla belirttikleri dört neden ile bağlılık değişkenleri karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Bkz. Tablo 4.30a-d).

Halihazırda çalıştıkları kuruluşlardan maddi koşullardaki bozulma nedeniyle ayrılacağını öngören işgörenlerin önemli çoğunluğu orta düzeyde örgütsel bağlılık ve değer paylaşımında, düşük düzeyde devamlılığa yönelik bağlılıkta ve yüksek düzeyde çıkara dayalı bağlılıkta yoğunlaşmaktadır.

Kuruluşundan, sosyal ortamdaki olumsuzluklar nedeniyle ayrılacağını belirten işgörenler ağırlıkla, orta ve düşük düzeyde değer paylaşımı ile düşük düzeyde örgütsel bağlılık, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılık göstermektedirler.

Kendini gerçekleştirebilme ve kişiliğine daha uygun iş bulma nedeniyle ayrılacağını belirten işgörenler daha çok orta düzeyde örgütsel bağlılık, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık gösterirken bu işgörenlerin çıkara dayalı bağlılıkta dağılımları her üç düzeyde de eşittir.

Çalışma saatlerinin uzaması veya haftasonlarını da kapsamaması gibi çalışma koşullarındaki bozulmalardan ötürü kuruluşundan ayrılacağını belirten işgörenler çoğunlukla orta düzeyde örgütsel bağlılık ve değer paylaşımı ile yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılık göstermektedirler.

Bu hususlar özetlendiğinde, maddi ve çalışma koşullarından ötürü ayrılmayı düşünen işgörenlerin çıkara dayalı bağlılıkları yüksek iken, sosyal koşullardan ötürü ayrılmayı düşünenlerin düşük çıkara dayalı bağlılık göstermeleri bu tür bağlılığın tanımını itibariyle anlamlıdır, çünkü kişiler çıkarlarını, genelde ölçülebilir ve somut değerler üzerinden belirleyebilmektedirler. Maddi koşullar ile sosyal ortamdaki olumsuzluklardan dolayı ayrılacağını belirten işgörenlerin çoğunlukla düşük düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık düzeyi sergilemeleri de bu bağlılığın tanımını itibariyle anlamlıdır, çünkü örgütlerine bu tür bağlılık

duyan kişilerin aslında örgütlerinden ayrılma kararı alıp bunu uygulamaları diğer işgörenlere göre daha zordur.

TABLO 4.30A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1. Maddi koşullar	2. Sosyal ortam	3. Kişiliğe uymayan iş	4. Çalışma koşulları
Yüksek	6 (%13)	3 (%14)	4 (%21)	3 (%16)
Orta	25 (%53)	9 (%41)	9 (%47)	11 (%58)
Düşük	16 (%34)	10 (%45)	6 (%32)	5 (%26)
Toplam	47 (%100)	22 (%100)	19 (%100)	19 (%100)

TABLO 4.30B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	1. Maddi koşullar	2. Sosyal ortam	3. Kişiliğe uymayan iş	4. Çalışma koşulları
Yüksek	10 (%21)	4 (%18)	6 (%32)	3 (%16)
Orta	20 (%43)	9 (%41)	8 (%42)	10 (%53)
Düşük	17 (%36)	9 (%41)	5 (%26)	6 (%32)
Toplam	47 (%100)	22 (%100)	19 (%100)	19 (%100)

TABLO 4.30C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	1. Maddi koşullar	2. Sosyal ortam	3. Kişiliğe uymayan iş	4. Çalışma koşulları
Yüksek	13 (%28)	5 (%23)	5 (%26)	9 (%47)
Orta	13 (%28)	8 (%36)	10 (%53)	4 (%21)
Düşük	21 (%45)	9 (%41)	4 (%21)	6 (%32)
Toplam	47 (%100)	22 (%100)	19 (%100)	19 (%100)

TABLO 4.30D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Potansiyel Ayrılma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	1. Maddi koşullar	2. Sosyal ortam	3. Kişiliğe uymayan iş	4. Çalışma koşulları
Yüksek	20 (%43)	8 (%36)	6 (%32)	13 (%68)
Orta	13 (%28)	5 (%23)	7 (%37)	4 (%21)
Düşük	14 (%30)	9 (%41)	6 (%32)	2 (%11)
Toplam	47 (%100)	22 (%100)	19 (%100)	19 (%100)

13. BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ VE ÇALIŞMA NEDENLERİ

İşgörenler tarafından en sık belirtilen çalışma nedenleri ile bağlılık değişkenlerini birlikte ele almanın bağlılığa ilişkin birtakım sonuçlara varmayı kolaylaştıracağı kanısı yazında vurgulanmaktadır. En fazla belirtilen çalışma nedeni olan "örgüt prestijinin yüksek olması" açısından bakıldığında, işgörenlerin çoğu yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık, orta ve yüksek düzeyde değer paylaşımı, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve düşük düzeyde çıkara dayalı bağlılık göstermektedirler (Bkz. Tablo 4.31a, 4.31b, 4.31c ve 4.31d).

Çalışma nedeni olarak "olumlu çalışma ortamı"ni belirten işgörenler, çoğunlukla yüksek düzeyde değer paylaşımı, orta ve yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve düşük düzeyde çıkara dayalı bağlılık göstermektedirler.

Örgütlerinde çalışma nedeni olarak "yüksek maaş"ı ön plana alan işgörenler, ağırlıkla orta düzeyde örgütsel bağlılık ile yüksek düzeyde değer paylaşımı, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılık duymaktadırlar. Bu sonuçlar içerisinde, örgütlerinin prestijini yüksek bulan işgörenlerin özellikle orta ve üst düzeyde örgütsel bağlılık duyup örgütlerinin değerlerini paylaşmaları oldukça anlamlıdır, çünkü örgüt prestijini yüksek bulmak da örgüte yönelik olumlu bir tutum olarak değerlendirilebilir. Çalışma nedeni olarak yüksek maaşı belirten işgörenlerin çıkara dayalı bağlılıkları da anlamlı bulunmuştur, çünkü maaş, işgörenler tarafından örgüte yaptıklarına inandıkları

katkıların hemen hemen en önemli ve çabuk elde edilen karşılığı olarak görülmektedir.

TABLO 4.31A
İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1. Prestijli örgüt	2. Olumlu çalışma ortamı	3. Yüksek maaş
Yüksek	59 (%39)	52 (%37)	53 (%40)
Orta	72 (%48)	68 (%48)	64 (%48)
Düşük	19 (%13)	21 (%15)	17 (%13)
Toplam	150 (%100)	141 (%100)	134 (%100)

TABLO 4.31B
İşgörenlerin Değer Paylaşımının Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Değer Paylaşımı	1. Prestijli örgüt	2. Olumlu çalışma ortamı	3. Yüksek maaş
Yüksek	68 (%45)	65 (%46)	63 (%47)
Orta	66 (%44)	53 (%38)	55 (%41)
Düşük	16 (%11)	23 (%16)	16 (%12)
Toplam	150 (%100)	141 (%100)	134 (%100)

TABLO 4.31C
İşgörenlerin Devamlılığa yönelik Bağlılığının Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Devamlılığa yönelik Bağlılık	1. Prestijli örgüt	2. Olumlu çalışma ortamı	3. Yüksek maaş
Yüksek	65 (%43)	54 (%38)	70 (%52)
Orta	54 (%36)	55 (%39)	45 (%34)
Düşük	31 (%21)	32 (%23)	19 (%14)
Toplam	150 (%100)	141 (%100)	134 (%100)

TABLO 4.31D
İşgörenlerin Çıkara dayalı Bağlılığının Çalışma Nedenleri ile Karşılaştırmalı Dağılımı

Çıkara dayalı Bağlılık	1. Prestijli örgüt	2. Olumlu çalışma ortamı	3. Yüksek maaş
Yüksek	48 (%32)	40 (%28)	49 (%37)
Orta	45 (%30)	47 (%33)	42 (%31)
Düşük	57 (%38)	54 (%38)	43 (%32)
Toplam	150 (%100)	141 (%100)	134 (%100)

F. BAĞINTI ANALİZİ

Tablo 4.32'deki bağıntı matrisinde sadece %99, %95 ve %90 güven seviyesinde anlamlı bulunan katsayılar üzerinde durulmuştur. Bütün değişkenleri kapsayan bağıntı matrisi Ek-3'tedir. Öncelikle, örgütsel bağlılık ölçeği, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık birbirleriyle olumlu yönde bağıntılıdır. Çıkara dayalı bağlılıkla devamlılığa yönelik bağlılık arasında da olumlu bir bağıntı bulunmuştur. Devamlılığa yönelik bağlılığın tanımında, örgüte yapılan yatırımların sonucunu beklemek de vardır. Bu boyutu ile işgören devamlılığa yönelerek bir yerde uzun dönemli çıkarını korumaktadır. Çıkara dayalı bağlılığın, örgütsel bağlılık ölçeği ve değer paylaşımı ile bağıntısının bulunmaması doğaldır, çünkü örgütsel bağlılık ölçeği ile bağıntı gösteren değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık aslında örgüte bağlılığın tanımı içinde yer alan bazı unsurları barındırmaktadırlar. Bir diğer

TABLO 4.32
Basit Bağıntı Analizi

	ÖBÖ	DeğP	DevB	ÇıkB	MesB
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	1.00				
Değer Paylaşımı (DeğP)	0.94 ^a	1.00			
Devamlılığa yönelik Bağlılık	0.25 ^a	0.22 ^a	1.00		
Çıkara dayalı Bağlılık (ÇıkB)	-0.09	-0.04	0.15 ^b	1.00	
Mesleki Bağlılık (MesB)	-0.34 ^a	-0.19 ^a	-0.15 ^b	0.10	1.00
Kuruluş Faal. Katılım Değerleri	0.32 ^a	0.30 ^a	-0.08	-0.14 ^b	-0.07
Amirle İlişkiler	0.35 ^a	0.31 ^a	0.01	-0.06	-0.15 ^b
Çalışma Ortamı	0.28 ^a	0.28 ^a	-0.11	0.05	-0.14 ^b
Medeni Hal	0.15 ^b	0.19 ^a	0.20 ^a	-0.14 ^b	-0.06
Yaş	0.28 ^a	0.32 ^a	0.12 ^c	-0.20 ^a	-0.08
Öğrenim Durumu	-0.13 ^b	-0.20 ^a	-0.26 ^a	-0.15 ^b	-0.14 ^b
Pozisyonun Düzeyi	0.28 ^a	0.26 ^a	-0.11 ^c	-0.30 ^a	-0.19 ^a
Önceki Kuruluş Sayısı	0.01	0.01	0.06	-0.03	-0.04
Hizmet Süresi	0.23 ^a	0.29 ^a	0.21 ^a	-0.11 ^c	-0.01
Sosyal tes. ve lojman olanaklarından duyulan tatmin	0.22 ^a	0.21 ^a	-0.01	-0.01	-0.14 ^b
Deneyim	0.05	0.05	0.09	-0.10	-0.09
Ayrılma Süresi	0.05	0.04	0.22 ^a	0.11 ^c	-0.13 ^b

^a %99 güven seviyesinde anlamlı

^b %95 güven seviyesinde anlamlı

^c %90 güven seviyesinde anlamlı

deyişle, bunlar örgütsel bağlılığın daha spesifik boyutlarına yönelik ifadeleridir. Oysa, çıkara dayalı bağlılık örgütsel bağlılığa farklı bir bakışla tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık, mesleki bağlılıkla olumsuz yönde bağıntılar göstermektedir. Mesleki bağlılığın, özellikle örgütsel bağlılık ölçeği ile olumsuz yönde bağıntı sergilemesi dikkat çekicidir. Bu sonuç, Gouldner'in ortaya attığı kuruluşa ve mesleğe bağlılığın (cosmopolitanism-localism) birbirine karşıtlığı savına⁹ destek oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ve değer paylaşımı değişkenleri, kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri ile olumlu yönde bağıntı göstermektedir. Buna göre, kuruluşlarının her tür faaliyetleriyle ilgili ve bunlara katılmaya istekli olan işgörenlerin örgütlerine de bağlılık duydukları söylenebilir. Hatta, kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri ile devamlılığa yönelik bağlılık arasında anlamlı bir bağıntı bulunmamasına da dayanarak bu işgörenlerin örgütlerinde çalışmaya devam ediyor olmalarını bir gereksinim olarak görmekten çok bunu isteyerek sürdürdükleri ileri sürülebilir. Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri ile çıkara dayalı bağlılık arasındaki olumsuz bağıntı ise örgütle aralarındaki ilişkiyi daha kısa dönemli ve/veya katı bir değiş-tokuş ilişkisi olarak gören işgörenlerin, örgütü daha az benimsediklerinden dolayı örgütteki faaliyetlerle ilgilenmediklerini ortaya koymaktadır.

Amirle ilişkiler ve çalışma ortamı değişkenlerinin her ikisi de örgütsel bağlılık ölçeği ve değer paylaşımı ile olumlu yönde bağıntı sergilerken, mesleki bağlılıkla olumsuz yönde bağıntı vardır. Olumlu yöndeki bağıntılar yazında yoğun destek bulmaktadır¹⁰. Amirle ilişkiler ve çalışma ortamındaki bozulma ise

⁹ S. Parasuraman ve S. A. Nachman, "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras", *Group and Organization Studies*, Eylül 1987, ss. 287-303.

¹⁰ Örneğin bkz.:

- M. P. Leiter ve C. Maslach, "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), Ekim 1988, ss. 297-308.

- B. M. Meglino, E. C. Ravlin ve C. L. Adkins, "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence

işgörenin örgütte çalışmaya devam etmesini farklı bir boyutta anlamlandırmasına ve mesleki bağlılığın kişi için önem kazanmasına yol açmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık değişkenleri medeni hal ile olumlu yönde bağıntı göstermektedirler. Buna göre, işgörenlerin evlenip çocuk sahibi olmaları, bir başka deyişle, artan aile sorumlulukları örgütlerine duydukları bağlılık düzeyine de yansımaktadır¹¹. Aile sorumlulukları olan işgörenlerin örgütlerinden ayrılmaları ve iş değiştirmeleri, aile yaşamlarında daha fazla ve ciddi düzen değişiklikleri (örneğin, eşe yeni bir iş ve/veya çocuklara yeni bir okul) yapmalarını gerektirmektedir. Bundan dolayı, evli ve çocuk sahibi işgörenlerin bekâr işgörelere nazaran, çalıştıkları kuruluşları benimsemeye ve bu kuruluşlarda kalmaya daha fazla yönelmeleri söz konusudur. Ancak, medeni hal ile çıkara dayalı bağlılık arasındaki olumsuz bağıntıya göre, aile sorumluluğu azaldıkça çıkara dayalı bağlılığın arttığı söylenebilir. Aile sorumluluğu az olan işgörenin başka kuruluş ve işe geçme konusunda karar verirken özel yaşamında pek fazla bir düzen değişikliği gerekmeceğinden evli ve çocuklu işgörelere nazaran örgütle arasındaki ilişki daha zayıf ve hesaba dayalı olacaktır.

Yaş açısından bağıntılar örgütsel bağlılık ölçeği, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık ile olumlu, çıkara dayalı bağlılıkla ise olumsuz yöndedir. Yaşlı işgörenlerin bağlılık düzeylerinin de yüksek olması yönündeki bulgular böylelikle desteklenmektedir¹². Ancak, genç işgörenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi bir değıştokuş ilişkisi olarak görme eğilimlerinin daha güçlü olmasını onların kendilerinden yaşlı kuşaklardan daha farklı

Process and Its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 74(3), Haziran 1989, ss. 424-432.

- J. K. Sager ve M. W. Johnston, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), Bahar 1989, ss. 30-41.

¹¹ D. E. Gray, "Gender and Organizational Commitment among Hospital Nurses", *Human Relations*, 42(9), Eylül 1989, ss. 801-813.

¹² H. Angle ve J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, ss. 1-14.

ve belki de daha maddeci değerler taşıyor olmalarıyla açıklayabiliriz. Diğer yandan yaşlanma ile birlikte temel gereksinimlerinin tatmin edilmiş olması, tatmin kaynaklarının değişmesi ve beklentilerin farklılaşması söz konusu olacağından örgütle olan ilişkilerin katı bir değiş tokuş olarak görülmemesi beklenmektedir.

Öğrenim düzeyinin ise sözü edilen bütün bağlılık değişkenleriyle olumsuz yönde bağıntısı vardır. İşgörenin öğrenim düzeyi yükseldikçe, örgüte bağlılığı azalmaktadır. Bu olumsuz bağıntı yazındaki araştırmalarda da desteklenmektedir¹³.

Bağlılık değişkenlerinin, işgörenin pozisyonunun örgüt hiyerarşisindeki düzeyi ile hem olumlu hem olumsuz yönde bağıntıları vardır. Olumlu bağıntılar, örgütsel bağlılık ölçeği ve değer paylaşımı ile; olumsuz bağıntılar ise devamlılığa yönelik bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve mesleki bağlılıklardır. Olumlu bağıntılar yazında da destek bulmuştur¹⁴. Kişi örgütte yükseldikçe örgütünü daha fazla benimsemeye ve dolayısıyla ona daha fazla katkıda bulunmaya, hatta mesleki ilkelerden çok örgütteki pozisyonunun gerektirdiği görevi ön plâna almaya yönelmektedir. Değer paylaşımı açısından çıkan bu olumlu bağıntı, örgütün kendi değerlerini daha fazla benimseyen kişileri terfi ettirerek pozisyonlarını yükseltecekleri düşünüldüğünde de anlamlıdır.

İşgörenin daha önce çalıştığı kuruluş sayısı ve başka kuruluşlarda geçirdiği süre (deneyim) ile bağlılık değişkenlerinden hiçbirinin bağıntısı yoktur. Farklı bağlılık değişkenlerinin, bireyin geçmiş deneyimleri ile ilişkili olmadığı, her örgütteki tutumun o örgütün ortam koşullarına göre şekillendiği düşünülebilir.

¹³ Örneğin bkz.:

- H. Angle ve J. Perry, a.g.m., ss. 1-14.
- C. Glisson ve M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1988, ss. 61-81.

¹⁴ Örneğin bkz.:

- A. F. Chelte ve C. Tausky, "A Note on Organizational Commitment", *Work and Occupations*, 13(4), Kasım 1986, ss. 553-561.
- P. C. Morrow, J. C. McElroy ve M. Blum, "Work Commitment among Department of Transportation Employees", *Review of Public Personnel Administration*, 8(3), Yaz 1988, ss. 96-104.

İşgörenlerin örgütlerinde geçirdikleri süre (kıdem) açısından, bu değişkenin örgütsel bağlılık ölçeği, değer paylaşımı ve devamlılığa yönelik bağlılık ile olumlu, çıkara dayalı bağlılık ile olumsuz yönde bağıntısı ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasında olumlu yöndeki bağıntı, yazındaki çeşitli çalışmalarda desteklenmektedir¹⁵. Özellikle, devamlılığa yönelik bağlılığın kıdemle olumlu yöndeki bağıntısı, kıdemle örgüte yapılan yatırımla özdeş tutulmasından kaynaklanmaktadır. Olumsuz yöndeki bağıntı açısından, kıdem ile birlikte örgütün benimsenmesi de sözkonusu olacağından kıdemli işgörenlerin örgütle ilişkilerini bir değiş tokuş ilişkisi olarak görmekten uzaklaşmaları da doğaldır.

Kuruluşun işgörenlere sağladığı sosyal tesis ve lojman gibi olanaklardan duyulan tatmin ise örgütsel bağlılık ölçeği ve değer paylaşımı ile olumlu, mesleki bağlılık ile olumsuz yönde bağıntılıdır. Amirle ilişkiler ve çalışma ortamı değişkenlerinde de olduğu gibi, işgörenin sosyal olanaklardan memnun olmaması onu örgütte mesleki yönden tatmin arayışına yöneltmektedir.

İşgörenlere, örgütlerinden ayrılmaya karar vermeleri halinde bunu uygulamaya koymalarının ne kadar zaman alabileceği konusundaki öngörülerini de sorulmuştur. Yapılan bağıntı analizine göre belirtilen ayrılma süresi devamlılığa yönelik bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ile olumlu, mesleki bağlılıkla olumsuz yönde bağıntılı çıkmıştır. Mesleki bağlılığı yüksek olan işgören kendisini örgütten çok mesleğiyle özdeşleştirdiği için ayrılma kararını daha kısa sürede uygulamaya koyabilmektedir. Ayrılma süresinin, genel örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olmaması "örgütüne bağlı kişinin ayrılma süresinin daha uzun olacağı" varsayımının geçerli olmadığını göstermektedir.

G. İLERİ DOĞRU ADIMSAL ÇOKLU REGRESYON ANALİZLERİ

Çalışmada, örgütsel bağlılık ölçeği, değer paylaşımı, devamlılığa yönelik bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve mesleki bağlılık değişkenleri ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmış; bağımsız değişken olarak kuruluş faaliyetlerine katılım

¹⁵ P. C. Morrow v.d., a.g.m., ss. 96-104.

değerleri, amirle ilişkiler, çalışma ortamı, medeni hal, yaş, öğrenim, pozisyon, daha önce çalışılan kuruluş sayısı, başka kuruluşlarda deneyim, sosyal tesisler ile lojman olanaklarından duyulan tatmin, ayrılma süresi ve kuruluşta çalışma süresi (kıdem) ile analiz edilmiştir. Bilgisayarda, Statgraphics yazılım programı kullanılarak her bir bağımlı değişkendeki değişimi en iyi açıklayan bağımsız değişken bileşimi ortaya çıkarılmıştır. Regresyon modeline girme kısıtı olarak F değeri 3 alınmıştır. Buna göre F değeri 3'ün üstünde olan bağımsız değişkenler modele girmiş, F değeri 3'ün altında olan bağımsız değişkenler ise modele girememiştir. Regresyon analizlerinin detaylı tabloları Ek-4'te verilmektedir.

Oluşturulan tüm regresyon modellerinde bağımsız değişkenlerin katsayıları %99, %95 ve %90 güven seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Otokorelasyonun ölçümü için yararlanılan Durbin-Watson istatistiği her modelde anlamlı bulunmuştur. Kurulan bütün modellerin varyans analizleri sonucunda hesaplanan F-oranları %99 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, kurulan çoklu regresyon modellerinin herbiri bağımlı değişkendeki değişimi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Regresyon modellerinde en fazla sayıda ve aynı bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık ölçeği ile değer paylaşımı bağımlı değişkenlerinin regresyon modellerine girdiği görülmektedir (Bkz. Tablo 4.33 ve 4.34). Buna göre, işgörenlerin kuruluş faaliyetlerine katılma değerleri ve örgütteki pozisyonları yüksekse, amirle ilişkileri ve çalışma ortamları olumluysa, yaşlılarsa, sosyal olanaklardan memnunsalrs ve öğrenim düzeyleri düşükse, örgüte bağlılıkları ve örgütün değerlerini paylaşmalarının düzeyi de yüksektir.

TABLO 4.33
Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu

<u>Modele giren değişkenler</u>	<u>Modele girmeyen değişkenler</u>
Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri	Medeni hal
Amirle ilişkiler	Önceki kuruluş sayısı
Çalışma ortamı	Başka kuruluşlarda deneyim
Yaş	Kuruluştaki hizmet süresi
Öğrenim durumu	Kuruluştan ayrılma süresi
Pozisyonun hiyerarşideki düzeyi	
Sosyal tesis ve lojmandan yararlanma olanakları	

$R^2 = 0.3029$
Durbin-Watson değeri = 1.623

TABLO 4.34
Değer Paylaşımının Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu

<u>Modele giren değişkenler</u>	<u>Modele girmeyen değişkenler</u>
Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri	Medeni hal
Amirle ilişkiler	Önceki kuruluş sayısı
Çalışma ortamı	Başka kuruluşlarda deneyim
Yaş	Kuruluştaki hizmet süresi
Öğrenim durumu	Kuruluştan ayrılma süresi
Pozisyonun hiyerarşideki düzeyi	
Sosyal tesis ve lojmandan yararlanma olanakları	

$R^2 = 0.3102$
Durbin-Watson değeri = 1.619

TABLO 4.35
Devamlılığa yönelik Bağlılığın Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu

<u>Modele giren değişkenler</u>	<u>Modele girmeyen değişkenler</u>
Çalışma ortamı	Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri
Öğrenim durumu	Amirle ilişkiler
Pozisyonun hiyerarşideki düzeyi	Medeni hal
Önceki kuruluş sayısı	Yaş
Kuruluştaki hizmet süresi	Başka kuruluşlarda deneyim
Kuruluştan ayrılma süresi	Sosyal tesis ve lojmandan yararlanma olanakları

$R^2 = 0.1583$
Durbin-Watson değeri = 1.868

Örgütsel bağlılık ölçeği ile değer paylaşımındaki değişimi açıklayan bazı değişkenler, Tablo 4.35'te gösterildiği gibi devamlılığa yönelik bağlılığın regresyon modeline de girmiştir. Bunlar, çalışma ortamı, öğrenim durumu ve pozisyonun örgüt hiyerarşisindeki düzeyidir. Ancak, bu bağımsız değişkenlerin her üçü de olumsuz ilişkiyi gösteren negatif katsayılarla modele girmiştir. Devamlılığa yönelik bağlılıktaki değişimi açıklayan diğer bağımsız değişkenler ise daha önce çalışılan kuruluş sayısı, kuruluştaki hizmet süresi ve kuruluştan ayrılma süresidir. Böylece, daha önce başka kuruluşlarda çalışmış, ancak halihazırda çalıştığı örgütte de kıdemli, pozisyonu hiyerarşide alt düzeylerde, yüksek öğrenim görmemiş ve çalışma ortamını olumsuz algılayan işgörenin devamlılığa yönelik bağlılık düzeyi yüksek olacaktır.

Regresyon modeline en az bağımsız değişken giren bağlılık değişkeni ise Tablo 4.36'da özetlenen çıkara dayalı bağlılık

olmuştur. Öncelikle, çıkara dayalı bağlılıktaki değişim, diğer üç bağlılık değişkeninde de olduğu gibi pozisyonun hiyerarşideki düzeyi ile açıklanmaktadır. Bu değişkenin katsayısı devamlılığa yönelik bağlılıkta olduğu gibi negatiftir. Çıkara dayalı bağlılıktaki değişimi açıklayan ikinci bağımsız değişken yine negatif katsayılı olarak başka kuruluşlardaki deneyimdir. Çıkara dayalı bağlılığın regresyon modelindeki üçüncü değişken ise muhtemel ayrılma süresidir. Buna göre, işgörenin pozisyonu alt kademelerde ise, başka kuruluşlarda deneyimi yoksa veya azsa ve kuruluşundan ayrılması bir yıla yakın bir zaman alacaksa çıkara dayalı bağlılığı yüksek olacaktır.

TABLO 4.36
Çıkara dayalı Bağlılığın Bağımsız Değişkenlerle Regresyonu

Modele giren değişkenler

Pozisyonun hiyerarşideki düzeyi
Başka kuruluşlarda deneyim
Kuruluştan ayrılma süresi

Modele girmeyen değişkenler

Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri
Amirle ilişkiler
Çalışma ortamı
Medeni hal
Yaş
Öğrenim durumu
Önceki kuruluş sayısı
Sosyal tesis ve lojmandan yararlanma olanakları
Kuruluştaki hizmet süresi

$$R^2 = 0.1096$$

$$\text{Durbin-Watson değeri} = 1.622$$

İşgörenin pozisyonunun örgütteki hiyerarşik düzeyi, kurulan dört regresyon modelinin herbirinde yer almış bulunan tek bağımsız değişkendir. Öğrenim durumu ve çalışma ortamı değişkenleri çıkara dayalı bağlılık hariç her üç bağlılık değişkeninin regresyon modelinde yer almaktadır. Kuruluş faaliyetlerine katılma değerleri değişkeni ise, bağımlı değişkenler içerisinde sadece Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Değer Paylaşımı değişkenlerini açıklayabilmiştir.

Yukarıdaki regresyon modellerinin düzeltilmiş determinasyon katsayılarına (R^2) genel olarak bakıldığında her birinin düşük değerler alması dikkat çekmektedir. Ayrıca her modelde, tahminin standart hatasının 0'dan uzak oluşu kurulan regresyon modellerinin bağımlı değişkeni yeterli ölçüde açıklayamadığını göstermektedir.

Bütün bu modeller içerisinde, yüzde otuz civarındaki R^2 değerleri ve 0'a daha yakın standart hata değerleri ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Değer Paylaşımı modelleri en fazla açıklayıcılığa sahiptirler.

KISIM III: DEĞERLENDİRME

Bu kısımda öncelikle bulgulardan hareketle örgütsel bağlılık modelinin değerlendirilmesi yapılmakta ve genellemelere gidilmektedir.

Çalışmada ele alınan bağımsız değişkenlerle örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilere modeldeki gruplar içerisinde bakıldığında, cinsiyet hariç bütün kişisel değişkenlerin bütün bağlılık değişkenleriyle ilişkili olduğu saptanmıştır. Cinsiyet, sadece değer paylaşımı ile anlamlı bir ilişki sergilemektedir. Diğer üç kişisel değişkenin bağlılık değişkenleriyle olan ilişkilerinin yönü ise farklılıklar göstermektedir. Öğrenim durumu, bağlılık değişkenlerinin herbiri ile olumsuz yönde bağıntılı iken, medeni hal ve yaş değişkenlerinin sadece çıkara dayalı bağlılıkla olan ilişkileri olumsuz yöndedir.

Örgütteki ortam algılamalarına yönelik değişkenlerin bağlılık değişkenleriyle olan ilişkileri tutarsızdır. İşgörenlerin ortamlarını algılama biçimlerine yönelik değişkenlerin hiçbiri bütün bağlılık değişkenleri ile bağıntılı görünmemektedir. Kuruluş faaliyetlerine katılım değerleri ve kuruluş statüsü değişkenleri, dört bağlılık değişkeninden üçüyle (örgütsel bağlılık Ölçeği, değer paylaşımı ve çıkara dayalı bağlılık); çalışma ortamı, amirle ilişkiler, sosyal olanaklar ve ayrılma süresi değişkenleri ise sadece iki bağlılık değişkeniyle (örgütsel bağlılık ölçeği ve değer paylaşımı) ilişkilidir.

İşgören deneyimiyle ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkileri, algısal değişkenlerde olduğu gibi, tutarsızdır. Bütün bağlılık değişkenleriyle ilişkili bulunan iki deneyim değişkeni, pozisyonun düzeyi (örgütteki kademe) ve örgütteki hizmet süresidir. Çalışma nedenleri ile potansiyel ayrılma nedenleri iki bağlılık değişkeniyle bağıntılı iken; daha önce çalışılan kuruluş sayısı ile bu kuruluşlardaki deneyim (süre) ve ayrılma nedenleri ise hiçbir

bağlılık değişkeniyle bağıntılı bulunmamıştır.

Mesleki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık hariç, bütün bağlılık değişkenleriyle ilişkilidir.

Bağımsız değişkenlere genel olarak bakıldığında, içlerinde bağlılık değişkenleriyle daha güçlü ve yakın ilişkileri olanlar sırasıyla, pozisyonun hiyerarşik düzeyi, hizmet süresi, yaş, öğrenim durumu, medeni hal ve mesleki bağlılıktır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar genel olarak yorumlandığında, model kurulurken, bütün bağımsız değişkenlerin, farklı derecelerde ve yönlerde de olsa bütün bağlılık değişkenleriyle ilişkili olması beklenmekteydi. Ancak, bağımsız değişkenlerin çoğunun bazı bağlılık değişkenleriyle bağıntısının bulunmaması, her bir bağlılık değişkeni için ayrı modellerin kurulması gereğini ortaya koymaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, dört kişisel değişken, altı örgütsel ortam algılamasına yönelik değişken, yedi kişisel deneyim değişkeni, dört ayrı örgütsel bağlılık değişkeni ve örgütdışı kaynaklı bir bağlılık değişkeninden (mesleki bağlılık) oluşan bir model kurulmuş ve bu modelin kamu sektöründe çalışan işgörenler üzerinde geçerliliği denenmiştir. Varılan genel sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

Öncelikle, Türk kamu sektöründeki işgörenlerin çoğunlukla yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Bu sonuç, işgörenlerin başka iş alternatiflerinin olmadığına inanmaları ya da bunları bilmemelerinin yanında, çoğunun evli ve çocuklu olmasından dolayı iş ve kuruluş değiştirmenin kendileri için daha yüksek maliyet taşıyan kararlar olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

İşgörenlerin ayrılma ve çalışma nedenlerinin ağırlıklı çalışma ortamındaki faktörler olması, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre, örneklemdaki işgörenlerin henüz alt düzeydeki gereksinimlerini tatminde başarıya ulaşamayıp kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlere geçemediklerini göstermektedir. Bu durum sadece işgörenlerin bireysel özelliği olmayıp, ülkenin genel koşulları ve kamu bürokrasisinin özel yapısı ile de ilişkili olarak ele alınmalıdır.

Değer paylaşımı, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılığın bu çalışma sonucunda da yazındaki gibi ayrı kavramlar oldukları belirlenmiştir. Her bir değişkenin bağıntı ve regresyon analizlerinin farklı sonuçlar vermesi bu savı desteklemektedir.

Devamlılığa yönelik bağlılık kavramını, görünürde bağlılık olarak adlandırmak yanlış olmayacaktır. Kişinin örgütte kalışını büyük ölçüde bir gereksinim olarak görmesi, örgüte bağlılığın yaygın tanımına uygun düşmemektedir. Üstelik bu tür bağlılığın yüksek olduğu işgörenlerde çalışmaya yönelik motivasyonun yüksek olması beklenemez. Devamlılığa yönelik bağlılık, örgüte bağlılığın üç unsurundan sadece örgüt üyeliğini sürdürme unsurunu taşımaktadır.

Yukarıda ele alınan tanım tartışmasının devamı olarak, çıkara

dayalı bağıllık, aslında bağıllık olarak ele alınmamalıdır. Çünkü, çıkara dayalı bağıllık ile örgüte bağıllığın tanımları arasında bir kesişim saptanamamıştır. Bu sav, yapılan araştırmada da istatistiksel yönden desteklenmektedir.

Çalışma yaşamının kalitesi ve işgörenler ile örgüt arasındaki ilişkilere ilgi arttıkça örgütsel bağıllık anahtar kavramlardan biri haline gelmektedir. İşgören bağıllığını ortaya çıkaran koşulların ve örgütsel bağıllığın gelişme süreçlerinin tam olarak anlaşılması için hem kuramsal hem deneysel yapıda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Gelecekteki araştırmaların örgütsel bağıllığı anlamamızı arttırma olasılığı ise yapılan araştırmaların sayısından çok niteliğine bağlıdır. Bağıllık üzerine gelecekte yapılacak olan araştırmalarda sorulacak soruların önem taşıması nedeniyle önemli olarak değerlendirilen çalışma alanlarını sıralamak yerinde olacaktır.

Bu konuda yapılan birçok çalışmaya rağmen bağıllık süreci konusundaki anlayışımız henüz spekülattir. Daha önce de belirtildiği gibi, bağıllık üzerindeki çoğu araştırma, çeşitli örneklemeler arasındaki farklılıkları belirlemek için tasarlanmıştır. Önceki araştırmalarda hipotezi kurulan bağıllığı etkileyen etmenlerin neden-sonuç ilişkileri büyük ölçüde kuramsal veya sağduyuya dayalı çıkarımlarla sınırlanmıştır. Örneğin, yüksek düzeyde bağıllığın daha düşük öğrenim düzeyine yolaçması sağduyusal olarak olası değildir. Bazı çalışmalar bağıllığın çoklu ölçütlerini belirlemişlerse de çok azı bağıllık ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri bir zaman dilimi içerisinde incelemiştir. Durağan bağıntı analizlerinin, bağıllıkla ilişkili olabilecek değişken türlerini anlamamıza katkısı bulunmakla birlikte bu tür çalışmalara devam edilmesinin pek fazla getirisi olabileceği düşünülmemektedir. Eğer bağıllık sürecinin kuramsal olarak daha iyi anlaşılması isteniyorsa bu tür çalışmalar yerine, bağıllığı zamanla gelişen bir süreç olarak gören uzun-dönemli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Bağıllığı davranışlarla ilişkilendiren çalışmalarda çoğunlukla, davranış bağıllığının bir nedeni olmaktan çok bir sonucu olarak görülmüştür. Birkaç çalışma, bağıllığın işgücü devir oranı, devamsızlık ve işteki başarı gibi davranışlar üzerindeki etkisini

incelemiştir. Gelecekteki araştırmalarda belirli davranışları da bağlılığın nedenleri arasında kavramlaştırmak yararlı olacaktır. İş seçimi kararını belirleyen koşullar üzerine yapılan birçoğ çalışma, alternatif işler arasından seçim yapma davranışının, takibeden bağlılığı etkileyebileceğini göstermiştir. Başka birtakım davranışların da bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Örneğin, haftasonları çalışmaya veya ek görevler almaya gönüllü olan yeni işgörenlerin, özellikle bu tür davranışlara yönelten dışsal etmenlerin yokluğunda, örgüte daha fazla bağlanmaları öngörülebilir. Bağlılığı sağlayan veya arttıran işe ilişkin davranışlar üzerinde duran araştırmalar, bağlılığın incelenmesindeki davranışsal ve tutumsal yaklaşımları birleştirmeye yardımcı olacaktır.

Daha sonra yapılacak araştırmalar için önem taşıyan bir başka alan, bağlılığı etkilediği düşünölen değişkenler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığından dolayı incelemeye alınmaması tehlikesidir. Örneğin, başarma güdüsünün, birçoğ çalışmada bağlılığın üzerinde dolaysız bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak, iş ortamına yüksek başarma güdüsü ile gelen işgörenlerin, sadece, işleri bu gereksinimlerini karşılama olanağı sağladığında bağlılık duymaları olasıdır. Başka deyişle, başarma güdüsü gibi işgören gereksinimleri bağlılığı etkilemek üzere işin özellikleri ile etkileşime girebilir. Örneğin, en üst düzeydeki bağlılıklar, başarıldığında tatmin eden, işin nasıl yapılacağı konusunda belli ölçüde özerklik tanıyan ve işteki başarı hakkında sıklıkla ve somut geribildirim sağlayan işlere yerleştirilmiş yüksek başarma güdülü kişiler tarafından sergilenebilir. Önceki araştırmalar, önemli göröndüğü halde bağlılık ile ilişkili olarak, değişkenler-arasındaki daha karmaşık etkileşimleri ele almamıştır.

Bağlılık konusundaki uzun dönemli çalışmaların çoğu, işe başlama dönemi üzerinde durmuş olmalarına karşın bağlılığın orta ve ileri kariyer dönemlerindeki gelişimini de ele alma gereksinimi vardır. Bağlılık üzerindeki etkilerin farklı kariyer aşamalarında işgörelere göre değişebileceği öne sürölmüştür. Çok az araştırmacı bu olasılığı irdelemiştir. Çalışmalar, örgütteki ilk birkaç ayın özel önem taşıması, tutumların bu dönemde hızla değişmesine dayanarak işe başlama dönemi üzerinde durmuştur. Ancak, işe başlama

döneminin önemi, bağlılığın örgütteki hizmet süresinin artmasıyla devam eden gelişiminin ihmal edilmesine neden olmamalıdır.

Örgütlerdeki işgörenlerin çoklu ve karşılıklı bağlılıkları da önem taşıyan bir diğer husustur. İşe, örgüte, kariyere ve çalışma hayatı dışındaki çeşitli faktörlere bağlılığı inceleyen birçok alanda araştırma yapılmıştır. Ancak, işgörenler üzerinde bu çoklu bağlılıkların etkisini birarada ele alan çok az çalışma vardır. Örgütlerine bağlı olan işgörenlerin aynı zamanda çalışmayı da yaşamlarının temel dayanağı olarak görme olasılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklı meslek gruplarının oluşturduğu bir örneklem içerisinde, örgüte ve kariyere bağlılık arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır. Ancak, yazında kişinin yaşamında belli bir alandaki bağlılığının bir başka alandaki bağlılığı engelleyebileceği yönünde önermeler de vardır. Örneğin, aile ve sosyal ortam ile ilgili faaliyetlere gönül vermiş işgörenin işe ve örgüte güçlü bağlılıklar tesis etmesi daha az olasılık taşır. Çoklu bağlılıkların etkisi ve bunların işgörenler için yaratabilecekleri çelişkiler gelecekte araştırılması gereken önemli konulardan biridir.

Örgütsel bağlılık modelinin kavramsal yönden de sorunları vardır. Bağlılık hedefleri olarak varlıklardan ziyade eylemlerin üzerinde durmak araştırmaların başarısı bakımından yararlı olabilir.

Örgütsel bağlılık ve çalışma hayatındaki sonuçlar arasındaki ilişki örgütsel davranış araştırmalarının tipik özelliğini göstermektedir. Örgüte bağlılık mutlaka işbaşında artan çaba, başarı düzeyi, işe geç kalmama, devamsızlık göstermeme gibi olumlu davranışlara yol açmayıp bir tutum olarak kalabilir. Bu tür davranışlardaki değişimi, örgütsel bağlılık gibi işe yönelik tek bir tutum değişkeni önemli ölçüde açıklayamamaktadır.

İşgörenlerin örgüte bağlılık ve sadakati, örgütün sosyal atmosferini geliştirerek belli bir amaç için varolduğu hissini oluşturarak arttırılabilir.

Amirlerin, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını tesis etmede hayati önem taşıyan bir rolleri vardır. Bu yönde başarılı olabilmeleri için üzerinde durmaları gereken bazı noktalar şunlardır:

1. Örgütsel bağlılık, işe eleman seçme ve alma süreci ile başlar. Bu aşamada, birey, çalışma grubu ve örgüt arasında uyum olup olmadığının dikkatlice belirlenmesi gereklidir, çünkü, bu sayede kişinin örgüte girişini izleyen oryantasyon ve örgütle bütünleşmesinin başarılı olması kolaylaşır.

2. İşgörenin oryantasyonu zorunludur. Maalesef çoğu örgüt yeni işgörenlerinin oryantasyonunu yeterince ciddiye almamaktadırlar. Bu dönem, yeni gelenlere sadece teknik konuların değil, örgüt politikaları ve beklentilerinin açıklanması, hatta örgütün ön plana çıkardığı bazı değerlerin de kişiye aşılması için kullanılacak bir dönemdir.

3. İlk üç ilâ altı ay, örgütsel bağlılığın sağlanmasında özellikle önem taşımaktadır. Bu dönemde işgörenin geliştirdiği tutumlar ile takibeden örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Bundan dolayı, amirlerin yeni işgörenlerin algılamalarını ve örgüt hakkında oluşturabilecekleri yanlış izlenimleri anlayıp bunlara göre davranışlarını belirlemeleri çok önemli ve önlem alınması gereken sorunlar yaratabilir.

4. Amir, personel uygulamalarının üzerinde önemle durmalıdır. Yetersiz ve yanlış personel uygulamaları, çoğu işgörenin örgüte bağlılık göstermemelerinin temel nedenlerinden biridir. Ödemelerde, ödüllerde, terfilerde, profesyonel ve daha ileri düzeyde eğitimi alacak elemanların seçiminde adil olmanın örgütsel bağlılığı geliştirmede çok özel bir önemi olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

İşgörenin yaptığı işin özelliklerinin de örgüte bağlılığın belirleyicileri arasında yer almasından dolayı, görevlendirme planlarının ve nezaret uygulamalarının, özellikle profesyonel işgörenin kendine güvenini, özerkliğini ve kendini geliştirmesini sağlaması çerçevesinde oluşturulması gereklidir.

SUMMARY

The aim of this study is to measure and differentiate the concepts of organizational commitment, value commitment, continuance commitment and calculative commitment of public sector employees in Türkiye. In order to be able to differentiate these concepts, their relationships with professional commitment, personal variables, perceptions for workplace and work experience are studied. As a result, redefinition of some commitment concepts is proposed.

The study has been conducted in 21 public sector organizations. The model used in the study includes professional commitment; sex, marital status, age and education level as personal variables; job involvement values, work stress, relationships with colleagues and superiors, comparison of organization's status with status of profession, social benefits and time period between the decision and implementation of quitting as perceptions for workplace; the number and years of employment in organizations previously worked, the reasons for leaving the previously worked organizations, the position's place in the hierarchy, years of employment and reasons for staying within the current organization and potential reasons for leaving the current organization as work experience variables.



EKLER



EK - 1
SORU KAĞIDI

SAYIN İŞGÖREN,

Bir doktora tez çalışmasının parçası olarak bu anketin amacı, kişilerin çalıştıkları kuruluşa ilişkin duyguları ile bunları etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Anketi dolduracakların seçimi tamamen rasgele yapılmıştır. Anket sonuçları genellemelere gidilerek değerlendirileceğinden, anketin hiçbir yerinde size, kimliğinizi ve kurumunuzu ortaya koyacak herhangi bir soru sorulmamıştır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Demet Varoğlu
O.D.T.Ü.
İşletme Bölümü
Araştırma Görevlisi

KİŞİSEL BİLGİLER

- CİNSİYETİNİZ: Erkek() Kadın()
- MEDENİ HALİNİZ: Bekâr () Evli () Boşanmış ()
Çocuğunuz var mı? Evet () Hayır ()
Okul çağında çocuğunuz var mı? Evet () Hayır ()
- YAŞINIZ: 20'nin altı () 30-39() 50-59()
20-29() 40-49() 60 ve üstü()
- ÖĞRENİM DURUMUNUZ: () İlk veya ortaokul mezunu
() Lise veya dengi okul mezunu
() Önlisans diplomalı
() Yüksek okul/üniversite mezunu (lisans)
() Yüksek lisans veya doktora
- POZİSYONUNUZ: () memur () kısım şefi/amiri
() uzman () genel müdür
() danışman () şube müdürü
() müşavir () daire başkanı
() müfettiş () kurul başkanı
() müdür () diğer? _____

Aşağıda verilen ölçek yardımıyla, her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı gösteren sayıyı yuvarlak içine alınız.

Ölçekteki sayıların belirttiği katılım dereceleri şöyledir:

5.....	4.....	3.....	2.....	1
Kesinlikle hemfikirim	Az çok hemfikirim	Kararsızım	Az çok karşıyım	Kesinlikle karşıyım
1. İşgörenlerinden öneri beklediğini ilân eden kuruluşların, iletilen önerileri ciddiye aldıklarından şüpheliyim.....			5...4...3...2...1	
2. İyi bir işgören, işini geliştirmenin yollarını her zaman aramalıdır.....			5...4...3...2...1	
3. Kendi işinin nasıl geliştirileceği hakkında fikri olan kişi bunu ilgili ve yetkili mercilere bildirmelidir.....			5...4...3...2...1	
4. İyi bir işgören yeni bir işgörene, işi öğrenmesinde yardımcı olmaya çalışır.....			5...4...3...2...1	
5. Kuruluşunun düzenlediği bir "gece"ye katılmak ile evde oturmak arasında seçim yapmak durumunda olan bir işgörenin evde kalmayı tercih etmesi beklenir.....			5...4...3...2...1	
6. Bir işgören, kuruluşunda çok alt kademede bulunsa bile, kurum politikasını etkileyecek önerilerde bulunabilir.....			5...4...3...2...1	
7. Bir kuruluş, haftada bir, işgünü sona erdikten sonra işgörenlerini işleri hakkında değerlendirmeler yapmak amacıyla gruplar halinde toplayabilir. İyi bir işgören, bu tür tartışmalara katılmalıdır.....			5...4...3...2...1	
8. Bir işte bir yanlışlık varsa, işgören sadece kendi işine bakıp başkasının şikâyet etmesini beklemelidir.....			5...4...3...2...1	
9. Bir kişi sadece işini yapıp kuruluştaki sosyal faaliyetler gibi şeylerle ilgilenmemelidir.....			5...4...3...2...1	
10. Kuruluşunun düzenlediği "gece" ve "piknik" gibi faaliyetlere katılanların bunu bir zorunluluk olarak yerine getirdiklerinden eminim.....			5...4...3...2...1	
11. Kuruluşların "gece", "piknik", "futbol turnuvaları" gibi işgörenlerinin katılacağı ortamlar düzenlemeleri çokolumludur.....			5...4...3...2...1	
12. Çalıştığım kuruluşun başarısı için gereğinden fazla çalışırım.....			5...4...3...2...1	
13. Yakın gelecekte kuruluşumu terketmek bana fazla bir maddi ve manevi yük getirmez.....			5...4...3...2...1	

5.....	4.....	3.....	2.....	1
Kesinlikle hemfikirim	Az çok hemfikirim	Kararsızım	Az çok karşıyım	Kesinlikle karşıyım
14. Arkadaşlarıma, çalıştığım kuruluşun harika bir yer olduğunu söylerim.....	5	4	3	2...1
15. Çalıştığım kuruluşa sadakat duymuyorum.....	5	4	3	2...1
16. Çalıştığım kuruluşta her türlü görevi yapmaya hazırım. Yeter ki orada çalışayım.....	5	4	3	2...1
17. Eğer dikkat çekeceğini bilirim işime dört elle sarılırım.....	5	4	3	2...1
18. İstesem bile şu sıralar kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.....	5	4	3	2...1
19. Benim için mesleğimi icra etmek, çalıştığım kuruluştan daha önemli.....	5	4	3	2...1
20. Beni anlamayan amirlerle çalışmak zorundayım....	5	4	3	2...1
21. Bu kuruluşun önem verdiği değerler ile benim değerlerim birbirlerine çok benzer.....	5	4	3	2...1
22. Bu kuruluşu, beni desteklediği yere kadar desteklerim.....	5	4	3	2...1
23. Başkalarına, bu kuruluşun bir üyesi olduğumu söylemekten gurur duyarım.....	5	4	3	2...1
24. Bu kuruluşta çalışmaya devam ediyorsam, bunun sebebi, ayrılmamın büyük bir fedakârlık gerektireceğidir. Burada elde ettiklerimi bir başka kuruluşta bulamayabilirim.....	5	4	3	2...1
25. Yaptığım iş aynı olduğu sürece pekâlâ başka bir kuruluşta da çalışıyor olabilirdim.....	5	4	3	2...1
26. Bu kuruluş, beni işimde en yüksek performansı göstermeye teşvik eder.....	5	4	3	2...1
27. Bu kuruluşta çalışmaya başladığım dönemdeki koşulları düşündüğümde, diğer kuruluşlar arasından burayı seçmiş olmamdan dolayı fazlasıyla memnunum...5...4...3...2...1	5	4	3	2...1
28. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim çok olumlu...5...4...3...2...1	5	4	3	2...1
29. Sonsuza kadar bu kuruluşta çalışmakla elde edebileceğim birşeyler olduğuna inanmıyorum.....	5	4	3	2...1
30. Çalıştığım kuruluşun işgörenler ile ilgili önemli konulardaki politikalarını benimsemeyi çoğu zaman güç bulurum.....	5	4	3	2...1

5.....	4.....	3.....	2.....	1
Kesinlikle hemfikirim	Az çok hemfikirim	Kararsızım	Az çok karşıyım	Kesinlikle karşıyım
31. Bu kuruluşun kaderi beni gerçekten ilgilendiriyor.....				5...4...3...2...1
32. Bence bu kuruluş, çalışabileceğim kuruluşlar içerisinde en iyisidir.....				5...4...3...2...1
33. Bu kuruluştaki çalışma ortamını çok yıpratıcı ve streslibuluyorum.....				5...4...3...2...1
34. Bu kuruluştaki çalışmaya istekten çok, bir zorunlulukduyuyorum.....				5...4...3...2...1
35. Herhangi bir önerim olduğunda bunu kendime saklarım, çünkü bu kuruluştaki nasıl olsa önemsenmeyecektir.....				5...4...3...2...1
36. Başka bir iş ayarlamadan işimden ayrılmaktan çekinmiyorum.....				5...4...3...2...1
37. Temelde, daha fazla kişisel ödül alma beklentisi beni daha çok çalışmaya yöneltir.....				5...4...3...2...1
38. Benim için nerede çalıştığımdan çok, ne iş yaptığım önemli.....				5...4...3...2...1
39. Bu kuruluştaki çalışmaya karar vermek benim açımdan büyük hataydı.....				5...4...3...2...1
40. Bu kuruluştan ayrılmayı düşünebilecek durumda değilim; pek fazla seçeneğim yok.....				5...4...3...2...1
41. Karşılığında ne kadar alacaksam, çalıştığım kuruluşa o kadar katkıda bulunurum.....				5...4...3...2...1
42. Amirlerimle ilişkilerim genel olarak arzu ettiğim düzeydeseyretmekte.....				5...4...3...2...1
43. Herhangi bir önerim olduğunda bunu ilgili ve yetkili mercilere iletmekten çekinmem.....				5...4...3...2...1
44. Bu kuruluştan ayrılmam, mevcut her tür koşullarımda az bir değişikliğe neden olur.....				5...4...3...2...1

-- Bu kuruluşta kaç yıldır çalışıyorsunuz?

-- Eğer şimdikinden önce başka kuruluşlarda çalıştıysanız, lütfen herbirindeki çalışma sürelerinizi belirtiniz.

İlk kuruluşta yıl	Dördüncü kuruluşta yıl
İkinci kuruluşta yıl	Beşinci kuruluşta yıl
Üçüncü kuruluşta yıl	Altıncı kuruluşta yıl

-- Eğer şu anda çalıştığınız kuruluştan önce başka kuruluşlarda çalıştıysanız, ayrılma nedenleriniz neydi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- kere yükselme olanağı bulunmaması nedeniyle
 - kere terfi ettirilmeme nedeniyle
 - kere amirle anlaşmazlık nedeniyle
 - kere yetersiz ücret nedeniyle
 - kere daha iyi koşullara sahip bir başka iş bulma nedeniyle
 - kere ailevi nedenlerle (eşin tayini, doğum yapma v.b.)
 - kere yetersiz iş güvenliği nedeniyle
 - kere sağlık sorunu nedeniyle
 - kere tatsız (olumsuz) bir iş ortamı nedeniyle
 - kere meslek değiştirme nedeniyle
- Diğer nedenler:
- kerenedeniyle
 - kerenedeniyle
 - kerenedeniyle

-- Bu kuruluştan ayrılacak olsanız, bu, öncelikle hangi nedenden olabilir? (Ayrılmayı hiç bir şekilde düşünmüyorsanız bu soruyu atlayınız.)

-- Mesleğimin statüsü çalıştığım kuruluşun statüsünden

- a. yüksektir.
- b. farklı değildir.
- c. düşüktür.

-- Kuruluşumun sağladığı sosyal ve dinlenme tesisleri ile lojman olanaklarını genel olarak değerlendirdiğimde

- a. son derece yetersiz buluyorum. Hiç memnun değilim.
- b. biraz daha geliştirilmesi gerektiğine inanıyorum.
- c. onlardan yararlanıp yararlanmamak benim için önemli değil.
- d. bir ölçüde memnunum.
- e. çok tatminkâr buluyorum; fazlasıyla memnunum.

-- Hemen bugün kuruluşunuzdan ayrılmaya karar verseniz ne kadar zamanda ayrılabilirsiniz? (Cevap verirken yapacağınız düzenlemelerin ne kadar zaman alacağını düşününüz.)

- a. Hemen. Yapacağım düzenlemeleri ayrıldıktan sonra ele alabilirim.
- b. Bir hafta içinde.
- c. Bir ay içinde.
- d. Üç ay içinde.
- e. Altı ay içinde.
- f. Bir yıl içinde.
- g. Bir yıldan fazla alır.

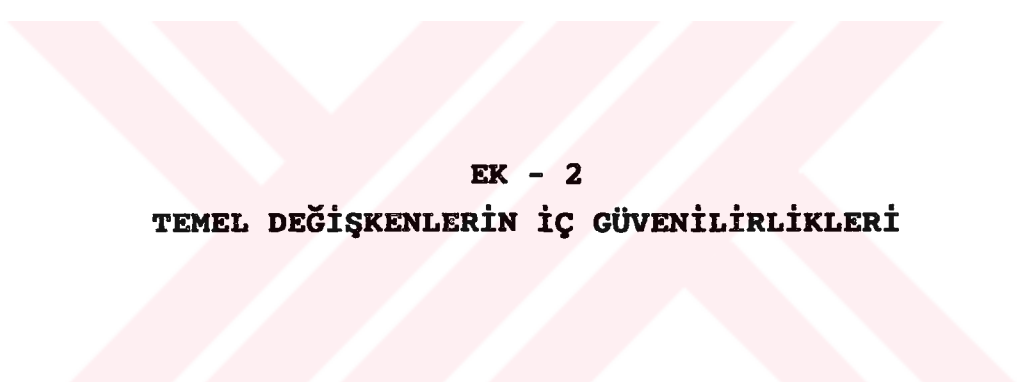
-- Halen bu kuruluşta çalışıyor olmanızın başlıca nedenlerini lütfen önem sırasına koyun. (En nemlisine 1 verip daha az önemlilerine de takip eden sayıları verin. Ayrıca her nedeni ele almak zorunda olmadığınızı unutmayın.)

- ... yurtdışına çıkma olanakları
- ... işgörenlere yeterli sağlık hizmetleri sağlanması
- ... toplumda prestiji yüksek bir kuruluş olması
- ... sosyal/dinlenme tesisleri, lojman vb. yararlanma olanakları
- ... olumlu bir çalışma ortamı (iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler)
- ... ocuğumu okutmama bu kuruluşun katkısının büyük olması
- ... eşimin iş durumu
- ... yüksek maaş ve/veya ikramiye
- ... iş güvenliği
- ... başka seçeneğim yok

Varsa, diğerlerini kısaca ifade ediniz:

....
....
....






EK - 2
TEMEL DEĐIŐKENLERİN İÇ GÜVENİLİRLİKLERİ

<u>Değişkenler</u>	<u>Ölçekteki ifade sayısı</u>	<u>İfadelerarası ortalama bağıntı katsayısı</u>
Kuruluş Faaliyetlerine Katılım Değerleri	13	0.1048
Mesleki Bağlılık	3	0.156
Değer Paylaşımı	9	0.3435
Devamlılığa yönelik Bağlılık	6	0.2387
Çıkara dayalı Bağlılık	4	0.2344
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	15	0.2505

<u>Değişken</u>	<u>Ölçekteki ifade sayısı</u>	<u>Anlamlı^a bağıntı katsayıları/ tüm katsayılar</u>
Kuruluş Faaliyetlerine Katılım Değerleri	13	%58
Mesleki Bağlılık	3	%100
Değer Paylaşımı	9	%100
Devamlılığa yönelik Bağlılık	6	%73
Çıkara dayalı Bağlılık	4	%100
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	15	%78

^a %90 güven seviyesinde



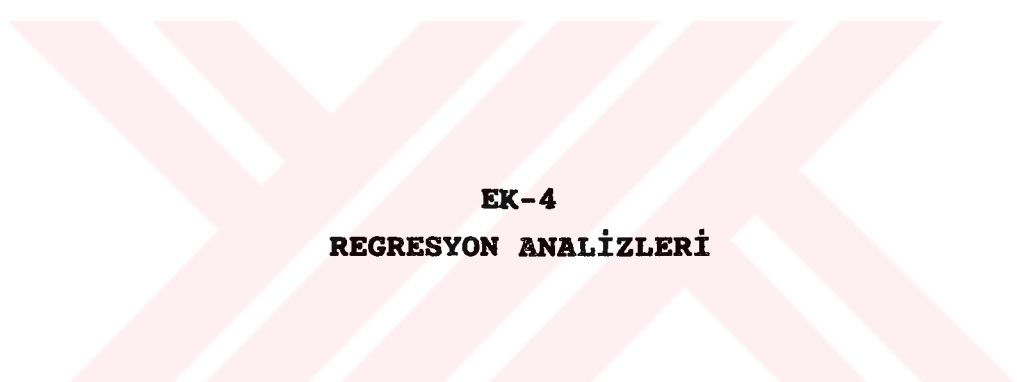
EK-3
BAĞINTI ANALİZİ

	ÖBÖ	DEĞP	DEVB	ÇIKB	MESB	KFKD	AMRİ	ÇALO	MED
ÖBÖ	1.00								
DEĞP	0.94 ^a	1.00							
DEVB	0.25 ^a	0.22 ^a	1.00						
ÇIKB	-0.09	-0.04	0.15 ^b	1.00					
MESB	-0.34 ^a	-0.19 ^a	-0.15 ^b	0.10	1.00				
KFKD	0.32 ^a	0.30 ^a	-0.08	-0.14 ^b	-0.07	1.00			
AMRİ	0.35 ^a	0.31 ^a	0.01	-0.06	-0.15 ^b	0.21 ^a	1.00		
ÇALO	0.28 ^a	0.28 ^a	-0.11	0.05	-0.14 ^b	0.22 ^a	0.34 ^a	1.00	
MEDH	0.15 ^b	0.19 ^a	0.20 ^a	-0.14 ^b	-0.06	-0.04	-0.03	0.02	1.00
YAŞ	0.28 ^a	0.32 ^a	0.12 ^c	-0.20 ^a	-0.08	0.05	0.01	0.18 ^a	0.55 ^a
ÖĞR	-0.13 ^b	-0.20 ^a	-0.26 ^a	-0.15 ^b	-0.14 ^b	0.08	-0.05	0.04	-0.19
PZSN	0.28 ^a	0.26 ^a	-0.11 ^c	-0.30 ^a	-0.19 ^a	0.16 ^a	0.08	0.03	0.22 ^a
ÖKS	0.01	0.01	0.06	-0.03	-0.04	0.04	-0.01	0.06	0.16 ^b
HZMT	0.23 ^a	0.29 ^a	0.21 ^a	-0.11 ^c	-0.01	-0.03	-0.03	0.05	0.53 ^a
SDTL	0.22 ^a	0.21 ^a	-0.01	-0.01	-0.14 ^b	-0.03	0.04	0.15 ^b	0.06
DNYM	0.05	0.05	0.09	-0.10	-0.09	0.01	-0.02	0.08	0.20 ^a
AYRS	0.05	0.04	0.22 ^a	0.11 ^c	-0.13 ^b	-0.20 ^a	-0.05	0.02	0.10
	YAŞ	ÖĞR	PZSN	ÖKS	HZMT	SDTL	DNYM	AYRS	
YAŞ	1.00								
ÖĞR	-0.06	1.00							
PZSN	0.42 ^a	0.27 ^a	1.00						
ÖKS	0.19 ^a	0.07	-0.05	1.00					
HZMT	0.72 ^a	-0.16 ^b	0.39 ^a	-0.19 ^a	1.00				
SDTL	0.22 ^a	0.10	0.34 ^a	0.04	0.19 ^a	1.00			
DNYM	0.33 ^a	-0.05	0.01	0.81 ^a	-0.12 ^c	0.06	1.00		
AYRS	0.12 ^c	0.08	0.05	0.04	0.15 ^b	0.11 ^c	0.07	1.00	

^a %99 güven seviyesinde anlamlı

^b %95 güven seviyesinde anlamlı

^c %90 güven seviyesinde anlamlı



EK-4
REGRESYON ANALİZLERİ

Örgütsel Bağlılık Ölçeği = a + b(Kur.Faal.Kat.Değer.) + c(Amirle İlişki) + d(Çalışma Ortamı) + e(Yaş) + f(Öğrenim) + g(Pozisyon) + h(Sos.tesis, lojman)

Bağımsız Değişken katsayı-değeri

sabit değer	0.4813	1.1385	
Kur.faal.kat.değer.	0.3859	3.9830 ^a	R ² = 0.3029
Amirle İlişki	0.1498	4.0445 ^a	bağımsızlık
Çalışma Ortamı	0.0848	1.7465 ^c	katsayısı = 227
Yaş	0.1020	2.1919 ^b	DurbWat = 1.623
Öğrenim	-0.1289	-3.1968 ^a	Tahminin standart
Pozisyon	0.0817	2.4565 ^b	hatası = 0.5792
Sos.tesis, lojman	0.0730	2.1627 ^b	

Varyans Analizi

<u>Kaynak</u>	<u>Karelerin Toplamı</u>	<u>B.K.</u>	<u>F-Oranı</u>
Model	36.4490	7	15.5218 ^a
Hata	76.1500	227	
Toplam	112.599	234	

^a %99 güven seviyesinde anlamlı

^b %95 güven seviyesinde anlamlı

^c %90 güven seviyesinde anlamlı

Değer Paylaşımı = a + b(Kur.Faal.Kat.Değer.) + c(Amirle İlişki) + d(Çalışma Ortamı) + e(Yaş)+ f(Öğrenim) + g(Pozisyon) + h(Sos.tesis, lojman)

<u>Bağımsız Değişken</u>	<u>katsayı</u>	<u>t-değeri</u>	
sabit değer	0.3738	0.7487	
Kur.faal.kat.değer.	0.4487	3.9223 ^a	R ² = 0.3102
Amirle İlişki	0.1382	3.1612 ^a	bağımsızlık
Çalışma Ortamı	0.1153	2.0119 ^b	katsayısı = 227
Yaş	0.1515	2.7579 ^a	DurbWat = 1.619
Öğrenim	-0.2094	-4.3993 ^a	Tahminin standart
Pozisyon	0.0895	2.2803 ^b	hatası = 0.6838
Sos.tesis, lojman	0.0873	2.1907 ^b	

Varyans Analizi

<u>Kaynak</u>	<u>Karelerin Toplamı</u>	<u>B.K.</u>	<u>F-Oranı</u>
Model	52.4676	7	16.0306 ^a
Hata	106.138	227	
Toplam	158.606	234	

^a %99 güven seviyesinde anlamlı

^b %95 güven seviyesinde anlamlı

Devamlılığa yönelik Bağlılık = a + b(Çalışma Ortamı) + c(Öğrenim) + d(Pozisyon) + e(Önceki Kur.Sayısı) + f(Ayrılma Süresi) + g(Hizmet Süresi)

<u>Bağımsız Değişken</u>	<u>katsayı</u>	<u>t-değeri</u>	
sabit değer	3.4656	9.7536 ^a	
Çalışma Ortamı	-0.1153	-1.8825 ^c	R ² = 0.1583
Öğrenim	-0.1740	-2.9907 ^a	bağımsızlık
Pozisyon	-0.0970	-2.2019 ^b	katsayısı = 228
Önceki kur. sayısı	0.0995	1.7863 ^c	DurbWat = 1.868
Ayrılma Süresi	0.0985	3.2547 ^a	Tahminin standart
Hizmet Süresi	0.5993	3.4121 ^a	hatası = 0.8162

Varyans Analizi

<u>Kaynak</u>	<u>Karelerin Toplamı</u>	<u>B.K.</u>	<u>F-Oranı</u>
Model	33.3277	6	8.3371 ^a
Hata	151.905	228	
Toplam	185.233	234	

^a %99 güven seviyesinde anlamlı

^b %95 güven seviyesinde anlamlı

^c %90 güven seviyesinde anlamlı

Çıkkara dayalı Bağlılık = a + b(Pozisyon) + c(Deneyim) + d(Ayrılma Süresi)

<u>Bağımsız Değişken</u>	<u>katsayı</u>	<u>t-değeri</u>	
sabit değer	3.3987	16.5365 ^a	R ² = 0.1096
Pozisyon	-0.2135	-5.0135 ^a	bağımsızlık
Deneyim	-0.2616	-1.7661 ^c	katsayısı = 231
Ayrılma Süresi	0.0751	2.2442 ^b	DurbWat = 1.622
			Tahminin standart
			hatası = 0.9176

Varyans Analizi

<u>Kaynak</u>	<u>Karelerin Toplamı</u>	<u>B.K.</u>	<u>F-Oranı</u>
Model	26.792	3	10.6058 ^a
Hata	194.515	231	
Toplam	221.307	234	

^a %99 güven seviyesinde anlamlı

^b %95 güven seviyesinde anlamlı

^c %90 güven seviyesinde anlamlı



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Aydın, V., **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1977.
- Blalock, Jr., H. M., **Social Statistics** (2. basım), Auckland: McGraw-Hill, 1988.
- Blau, P. M. ve W. R. Scott, **Formal Organizations: A Comparative Approach**, San Francisco: Chandler, 1962.
- Bray, D. W., R. J. Campbell ve D. L. Grant, **Formative Years in Business**, New York: Wiley\Interscience, 1974.
- Canadian Forces Personnel Applied Research Unit, **A Preliminary Investigation of the Relationship of Job Satisfaction to Organizational Commitment**, Rapor 77-2, Ocak 1977.
- Canadian Forces Personnel Applied Research Unit, **Commitment to Work among Female Privates at Canadian Forces Base Toronto**, Rapor 77-4, Mayıs 1977.
- Cartwright, D. ve A. Zander (der.), **Group Dynamics** (3. basım), New York: Harper & Row, 1968.
- Cyert, R. M. ve J. G. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- Ertekin, Y., **Örgüt İklimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No: 174, 1978.
- Festinger, L., **A Theory of Cognitive Dissonance**, Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957.
- Festinger, L. A., **Conflict, Decision, and Dissonance**, Stanford, California: Stanford University Press, 1964.
- Hackman, J. ve G. Oldham, **Work Redesign**, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1980.
- Janis, I., **Victims of Groupthink**, Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- Jones, E. E. v.d. (der.), **Attribution: Perceiving the Causes of Behavior**, Morristown, New Jersey: General Learning Press, 1971.
- Kantarcıoğlu, S., **Devlet Personel Rejimi**, Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1977.
- Kiesler, C. A., **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**. New York: Academic Press, 1971.

- Lang, D. (der.), **Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium**, Royal Roads Military College, 1983.
- March, J. G. ve H. A. Simon, **Organizations**, New York: Wiley, 1958.
- Mowday, R. T., L. W. Porter ve R. M. Steers, **Employee-Organization Linkages**, New York: Academic Press, 1982.
- Ouchi, W., **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge**, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Patchen, M., **Participation, Achievement, and Involvement in the Job**, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1970.
- Pennings, J. M. ve P. S. Goodman (der.), **New Perspectives on Organizational Effectiveness**, San Francisco: Jossey-Bass, 1979.
- Pfeffer, J. ve G. R. Salancik, **The External Control of Organizations**, New York: Harper & Row, 1978.
- Porter, L. W. ve E. E. Lawler, **Managerial Attitudes and Performance**, Homewood, Illinois: Irwin, 1968.
- Smith, P. C., L. M. Kendall ve C. L. Hulin, **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**, Chicago: Rand McNally, 1969.
- Staw, B. M. ve G. R. Salancik (der.), **New Directions in Organizational Behavior**, Chicago, Illinois: St. Clair Press, 1977.
- TÜSİAD, **Türk Toplumunun Değerleri**, İstanbul: Boyut Matbaacılık A.Ş., Eylül 1991.
- Varoğlu, K., **Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik**, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 1992.
- Wanous, J. P., **Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers**, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Wright, J., **On a Clear Day You Can See General Motors**, New York: Avon Books, 1980.

MAKALELER

- Akıllıoğlu, T., "Düşünce ve Anlatım Özgürlüğü ve Kamu Görevlileri", **İnsan Hakları ve Kamu Görevlileri Sempozyumu**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:243, ss. 25-34.
- Allen, N. J. ve J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), Mart 1990, ss. 1-18.
- Allen, N. ve J. P. Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", **Journal of Business Research**, 26(1), Ocak 1993, ss. 49-61.
- Al-Meer, A. R., "Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians and Saudis", **International Studies of Management and Organization**, 19(2), Yaz 1989, ss. 74-84.
- Alpander, G. G., "Relationship between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of a Nursing Department", **Health Care Management Review**, 15(4), Güz 1990, ss. 51-62.
- Alutto, J. A., L. G. Hrebiniak ve R. C. Alonso, "On Operationalizing the Concept of Commitment", **Social Forces**, 51, 1973, ss. 448-454.
- Alvi, S. A. ve S. W. Ahmed, "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study", **Human Relations**, 40(5), Mayıs 1987, ss. 267-280.
- Amernic, J. H. ve N. Aranya, "Organizational Commitment: Testing Two Theories", **Industrial Relations**, 38(2), 1983, ss. 319-341.
- Angle, H. ve J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, ss. 1-14.
- Aryee, S. ve L. J. Heng, "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model", **Work and Occupations**, 17(2), Mayıs 1990, ss. 229-239.
- Baba, V. V. ve R. Knoop, "Organizational Commitment and Independence among Canadian Managers", **Industrial Relations**, 42(2), Bahar 1987, ss. 325-343.
- Balfour, D. L. ve B. Wechsler, "Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations", **Public Productivity and Management Review**, 14(4), Yaz 1991, ss. 355-367.

- Bar-Hayim, A. ve G. S. Berman, "The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), Temmuz 1992, ss. 379-387.
- Barling, J., B. Wade ve C. Fullagar, "Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), Mart 1990, ss. 49-61.
- Bartol, K. M., "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, 22(4), 1979, ss. 815-821.
- Becker, H. S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 1960, ss. 32-40.
- Becker, H. S. ve J. Casper, "Identification with an Occupation", *American Journal of Sociology*, 62, 1956, ss. 289-296.
- Bennis, W., N. Berkowitz, M. Affinito ve M. Malone, "Reference Groups and Loyalties in the Out-Patient Department", *Administrative Science Quarterly*, 1958, 2, ss. 481-500.
- Berger, P. K. ve A.J. Grimes, "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct", *Administrative Science Quarterly*, 1973, ss. 223-235.
- Blau, G. J., "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, 12(4), 1986, ss. 577-584.
- Blau, G. J. ve K. Boal, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal of Management*, 15(1), Mart 1989, ss. 115-127.
- Bourantas, D. ve N. Papalexandris, "Variables Affecting Organizational Commitment: Private- Versus Publicly-Owned Organizations in Greece", *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 1992, ss. 3-10.
- Brief, A. P., R. J. Aldag ve R. A. Wallden, "Correlates of Supervisory Style among Policemen", *Criminal Justice and Behavior*, 3, 1976, ss. 263-271.
- Brockner, J., S. Grover, T. Reed, R. DeWitt ve M. O'Malley, "Survivors' Reactions to Layoffs: We Get By with a Little Help for Our Friends", *Administrative Science Quarterly*, 32(4), Aralık 1987, ss. 526-541.

- Brooke, P. P., D.W. Russell ve J. L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, 73(2), 1988, ss. 139-145.
- Brown, M. E., "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, 14, 1969, ss. 346-355.
- Buchanan II., B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 1974, ss. 533-546.
- Byington, J. R. ve J. G. Johnston, "Influences on Turnover of Internal Auditors", **Internal Auditing**, 7(2), Güz 1991, ss. 3-10.
- Calder, B. J. ve B. M. Staw, "Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes", **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 1975, ss. 76-80.
- Caldwell, D. F., J. A. Chatman ve C. A. O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, 63(3), 1990, ss. 245-261.
- Canman, D., "Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler", **Amme İdaresi Dergisi**, 25(3), Eylül 1992, ss. 3-11.
- Cannings, K., "An Exit-Voice Model of Managerial Attachment", **Journal of Economic Behavior and Organization**, 12(1), Ağustos 1989, ss. 107-129.
- Card, J. J., "Differences in the Demographic and Sociopsychological Profile of ROTC vs. Non-ROTC students", **Journal of Vocational Behavior**, 11, 1978, ss. 196-215.
- Cartwright, D., "The Nature of Group Cohesiveness", **Group Dynamics** (3. basım), der. D. Cartwright ve A. Zander, New York: Harper & Row, 1968, ss. 64-76.
- Chelte, A. F. ve C. Tausky, "A Note on Organizational Commitment", **Work and Occupations**, 13(4), Kasım 1986, ss. 553-561.
- Cohen, A., "Career Stage as a Moderator of the Relationships between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Occupational Psychology**, 64(3), Eylül 1991, ss. 253-268.
- Cohen, A. ve G. Lowenberg, "A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Human Relations**, 43(1), Ekim 1990, ss. 1015-1050.

- Colarelli, S. M. ve R. C. Bishop, "Career Commitment: Functions, Correlates, and Management", **Group and Organization Studies**, 15(2), Haziran 1990, ss. 158-176.
- Colarelli, S. M., R. A. Dean ve C. Konstans, "Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals", **Journal of Applied Psychology**, 72(4), Kasım 1987, ss. 558-566.
- Cook, J. ve T. Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", **Journal of Occupational Psychology**, 53(1), 1980, ss. 39-52.
- Çağlı, U., "Measure Adaptation in Social Sciences: Development of a Self-Report Job Performance Scale for Credit Marketers in Turkey as a Case Example", **METU Studies in Development**, 17(3-4), 1990, ss. 71-94.
- Darden, W. R., R. Hampton ve R. D. Howell, "Career versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment", **Journal of Retailing**, 65(1), Bahar 1989, ss. 80-106.
- Dean, R. A., K. R. Ferris ve C. Konstans, "Reality Shock: Reducing the Organizational Commitment of Professionals", **Personnel Administrator**, 30(6), Haziran 1985, ss. 139-148.
- Dean, R. A., K. R. Ferris ve C. Konstans, "Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession", **Accounting, Organizations and Society**, 13(3), 1988, ss. 235-250.
- Deci, E. L., "The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation", **Organizational Behavior and Human Performance**, 8, 1972, ss. 217-229.
- DeCotiis, T. A. ve T. P. Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations**, 40(7), Temmuz 1987, ss. 445-470.
- Dubin, R., J. E. Champoux ve L. W. Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, 20, 1975, ss. 411-421.
- Eisenberger, R., P. Fasolo ve V. Davis-LaMastro, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, 75(1), Şubat 1990, ss. 51-59.

- Elmuti, D. ve S. L. Payne, "Are Employer-Supported Child Care Programs Worth the Effort?", **Business Forum**, 16(2), Bahar 1991, ss. 22-27.
- Farkas, A. J. ve L. E. Tetrick, "A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions", **Journal of Applied Psychology**, 74(6), Aralık 1989, ss. 855-868.
- Ferris, K. R. ve N. Aranya, "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", **Personnel Psychology**, 36(1), 1983, ss. 87-98.
- Fields, M. W. ve J. W. Thacker, "Job Related Attitudes of Part-Time and Full-Time Workers: A Quasi-Experimental Study", **Journal of Managerial Psychology**, 6(2), 1991, ss. 17-20.
- Florkowski, G. W., "The Organizational Impact of Profit Sharing", **Academy of Management Review**, 12(4), Ekim 1987, ss. 622-636.
- Florkowski, G. W. ve M. H. Schuster, "Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis", **Human Relations**, 45(5), Mayıs 1992, ss. 507-523.
- Fox, S. F., "Intergenerational Differences, Merit Pay, and Loyalty in State and Local Government", **Review of Public Personnel Administration**, 9(2), Bahar 1989, ss. 15-27.
- Friedlander, F. ve H. Pickle, "Components of Effectiveness in Small Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 13, 1968, ss. 289-304.
- Gaertner, K. N. ve S. D. Nollen, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization", **Human Relations**, 42(11), 1989, ss. 975-991.
- Gal, R., "The Military Profession: Between Commitment and Obedience", **Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium**, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, ss. 270-279.
- Glaser, B. G., "The Local-Cosmopolitan Scientist", **American Journal of Sociology**, 69, 1963, ss. 249-259.
- Glisson, C., "The Effect of Leadership on Workers in Human Service Organizations", **Administration in Social Work**, 13(3,4), 1989, ss. 99-116.
- Glisson, C. ve M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 33(1), Mart 1988, ss. 61-81.

- Good, L. K., G. F. Sisler ve J. W. Gentry, "Antecedents of Turnover Intentions among Retail Management Personnel", **Journal of Retailing**, 64(3), Güz 1989, ss. 295-314.
- Goodale, J. G., "Effects of Personal Background and Training on Work Values of the Hard-core Unemployed", **Journal of Applied Psychology**, 57, 1973, ss. 1-9.
- Gouldner, A. W., "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles", **Administrative Science Quarterly**, 2(1957 ve 1958), ss. 281-306 ve ss. 444-480.
- Gow, J. S., A. W. Clark ve G. S. Dossett, "A Path Analysis of Variables Influencing Labour Turnover", **Human Relations**, 27, 1974, ss. 703-719.
- Gray, D. E., "Gender and Organizational Commitment among Hospital Nurses", **Human Relations**, 42(9), Eylül 1989, ss. 801-813.
- Grusky, O., "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 10, 1966, ss. 488-503.
- Gülmez, M., "Sendika Hakkı ve Kamu Görevlileri", **İnsan Hakları ve Kamu Görevlileri Sempozyumu**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No: 243, ss. 57-76.
- Hackman, J. R. ve Edward E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, 55, 1971, ss. 259-286.
- Hall, D. T. ve B. Schneider, "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, ss. 340-350.
- Hall, D. T., B. Schneider ve H. T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, 15, 1970, ss. 176-190.
- Hall, D. T., "Conflict and Congruence among Multiple Career Commitments as the Career Unfolds", **Academy of Management toplantısı**. Orlando, Florida: Ağustos 1977.
- Hom, P. W., R. Katerberg ve C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 64, 1979, ss. 280-290.
- Hrebiniak, L. G., "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence", **Academy of Management Journal**, 17, 1974, ss. 649-662.

- Hrebiniak, L. G. ve J. A. Alutto, "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, ss. 555-573.
- Hulin, C. L. ve M. I. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", **Psychological Bulletin**, 69, 1968, ss. 41-45.
- Hunt, S. D., V. R. Wood ve L. B. Chonko, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", **Journal of Marketing**, 53(3), Temmuz 1989, ss. 79-90.
- Igbaria, M., "Job Performance of MIS Professionals: An Examination of the Antecedents and Consequences", **Journal of Engineering and Technology Management**, 8(2), Ağustos 1991, ss. 141-171.
- Ingram, T. N. ve K. S. Lee, "Sales Force Commitment and Turnover", **Industrial Marketing Management**, 19(2), Mayıs 1990, ss.149-154.
- Jauch, L. R., W. F. Glueck ve R. N. Osborn, "Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity", **Academy of Management Journal**, 1978, ss. 84-92.
- Jans, N. A., "Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage", **Journal of Organizational Behavior**, 10, 1989, ss. 247-266.
- Jennings, K., "Employee Loyalty: Relationship between Theory and Practice", **Personnel Journal**, Ekim 1973, ss. 864-871.
- Johnson, W. R. ve G. Jones, "The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment", **Journal of Collective Negotiations in the Public Sector**, 20(3), 1991, ss. 235-244.
- Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell ve W. C. Black, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", **Journal of Marketing Research**, 27(3), Ağustos 1990, ss. 333-344.
- Johnston, M. W., P. Varadarajan, C. M. Futrell ve J. Sager, "The Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among New Salespeople", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 7(3), Kasım 1987, ss. 29-38.
- Kanter, R. M., "Commitment and Social Organizations", **American Sociological Review**, 1968, s. 499-517.
- Kidron, A., "Work Values and Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 21, 1978, ss. 239-247.

- Koch, J. L., "Need Environment Congruity and Self-investment in Organizational Roles", **Sociology of Work and Occupations**, 1, 1974, ss. 175-196.
- Koch, J. L. ve R. M. Steers, "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees", **Journal of Vocational Behavior**, 12, 1978, ss. 119-128.
- Kono, T., "Japanese Management Philosophy: Can It Be Exported?", **Long Range Planning**, 15(3), 1982, ss. 90-102.
- Larkin, J. M., "Does Gender Affect Internal Auditors' Performance?", **Woman CPA**, 52(2), Bahar 1990, ss. 20-24.
- Lee, J. W., "Organizational Loyalty: A Second Look", **Personnel Journal**, Temmuz 1968, ss. 464-466.
- Lee, S. M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, 14, 1971, ss. 213-226.
- Lee, T. W., S. J. Ashford, J. P. Walsh ve R. T. Mowday, "Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes", **Journal of Management**, 18(1), Mart 1992, ss. 15-32.
- Lee, T. W. ve R. T. Mowday, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", **Academy of Management Journal**, 30(4), Aralık 1987, ss. 721-743.
- Lefkowitz, J., "Personnel Turnover", **Progress in Clinical Psychology**, 1971, ss. 69-90.
- Leiter, M. P. ve C. Maslach, "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 9(4), Ekim 1988, ss. 297-308.
- Lepper, M. R. ve D. Greene, "Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation", **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 1975, ss. 479-486.
- Lepper, M. R., D. Greene ve R. E. Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the "Over-justification" Hypothesis", **Journal of Personality and Social Psychology**, 28, 1973, ss. 129-137.
- Loscocco, K. A., "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", **Work and Occupations**, 17(2), Mayıs 1990, ss. 152-177.

- Luthans, F., D. Baack ve L. Taylor, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40(4), Nisan 1987, ss. 219-236.
- Marsh, R. M. ve H. Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22, Mart 1977, ss. 57-75.
- Mathieu, J. E. ve J. L. Farr, "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76(1), Şubat 1991, ss. 127-133.
- Mayes, B. T. ve D. C. Ganster, "Exit and Voice: A Test of Hypotheses Based on Fight/Flight Responses to Job Stress", *Journal of Occupational Behavior*, 9(3), Temmuz 1988, ss. 199-216.
- McFarlane Shore, L. ve H. J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, 42(7), Temmuz 1989, ss. 625-638.
- McGee, G. W. ve R. C. Ford, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987, ss. 638-642.
- Meglino, B. M., E. C. Ravlin ve C. L. Adkins, "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 74(3), Haziran 1989, ss. 424-432.
- Meyer, P. J. ve J. N. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, ss. 372-378.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen, "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), Eylül 1988, ss. 195-209.
- Meyer, J. P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin ve D. N. Jackson, "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), Şubat 1989, ss. 152-156.

- Michaels, R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky ve E. A. Joachimsthaler, "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, 25(4), Kasım 1988, ss. 376-383.
- Miller, G. A. ve L. W. Wager, "Adult Socialization, Organizational Structure and Role Orientation", *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, ss. 151-163.
- Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand ve B. M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86, 1979, ss. 493-522.
- Morgan, L. G. ve J. B. Herman, "Perceived Consequences of Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, ss. 738-742.
- Morris, J. ve J. Koch, "Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss. 88-101.
- Morris, J. ve J. D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model" *Academy of Management Journal*, 24(3), 1981, ss. 512-526.
- Morris, J. ve R. M. Steers, "Structural Influences on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 17, 1980, ss. 50-57.
- Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 1983, 8(3), ss. 486-500.
- Morrow, P. C., J. C. McElroy ve M. Blum, "Work Commitment among Department of Transportation Employees", *Review of Public Personnel Administration*, 8(3), Yaz 1988, ss. 96-104.
- Mottaz, C. J., "Determinants of Organizational Commitment", *Human Relations*, 41(6), 1988, ss. 467-482.
- Mowday, R. T., L. W. Porter ve R. Dubin, "Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974, ss. 231-248.
- Mowday, R. T., R. M. Steers ve L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss. 224-247.

- Mowday, R. T., C. Koberg ve A. McArthur, "The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-validation of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover", **Academy of Management**'in 40. yıllık toplantısı. Detroit: Ağustos 1980.
- Mowday, R. T. ve T. McDade, "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes", **Academy of Management**'in 39. yıllık kongresi. Atlanta: 1979.
- Mowday, R. T. ve T. McDade, "The Development of Job Attitudes, Job Perceptions, and Withdrawal Propensities During the Early Employment Period", **Academy of Management**'in 40. yıllık toplantısı. Detroit: Ağustos 1980.
- Muchinsky, P. M. ve M. L. Tuttle, "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, ss. 43-77.
- Near, J. P., "Organizational Commitment among Japanese and U.S. Workers", **Organization Studies**, 10(3), 1989, ss. 281-300.
- Newman, J. E., "Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures", **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, ss. 610-615.
- Nisbett, R. E. ve S. Valins, "Perceiving the Causes of One's Own Behavior", **Attribution: Perceiving the Causes of Behavior**, der. E. E. Jones v.d., Morristown, New Jersey: General Learning Press, 1971, ss. 63-79.
- Noer, D. M., "Layoff Survivor Sickness: A New Challenge for Supervisors", **Supervisory Management**, 35(3), Mart 1990, ss. 3-10.
- Norris, D. R. ve R. E. Niebuhr, "Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Accounting Organization", **Accounting, Organizations and Society**, 9(1), 1983, ss. 49-59.
- Nystrom, P. C., "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers", **Group and Organization Studies**, 15(3), Eylül 1990, ss. 296-312.
- Ogilvie, J. R., "The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment", **Group and Organization Studies**, 11(4), Aralık 1986, ss. 335-359.

- Oliver, N., "Rewards, Investments, Alternatives, and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), Mart 1990, ss. 19-31.
- Oliver, N., "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.", **Human Relations**, 43(6), Haziran 1990, ss. 513-526.
- O'Reilly III, C. ve J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986, ss. 492-499.
- Organ, D. W. ve N. Greene, "The Perceived Purposefulness of Job Behavior: Antecedents and Consequences", **Academy of Management Journal**, 1974, 17, ss. 69-78.
- Parasuraman, S. ve D. Hansen, "Coping with Work Stressors in Nursing: Effects of Adaptive versus Maladaptive Strategies", **Work and Occupations**, 14(1), Şubat 1987, ss. 88-105.
- Parasuraman, S. ve S. A. Nachman, "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras", **Group and Organization Studies**, 12(3), Eylül 1987, ss. 287-303.
- Penley, L. E. ve S. Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, ss. 43-59.
- Pennings, J. M. ve P. S. Goodman, "Toward a Workable Framework", **New Perspectives on Organizational Effectiveness**, der. J. M. Pennings ve P. S. Goodman, San Francisco: Jossey-Bass, 1979, ss. 146-184.
- Pierce, J. L. ve R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", **Journal of Management**, 13(1), Bahar 1987, ss. 163-178.
- Pierce, J. L. ve C. A. Furo, "Employee Ownership: Implications for Management", **Organizational Dynamics**, 18(3), Kış 1990, ss. 32-43.
- Porter, D. L., R. Mowday ve R. Steers, "Should Organizations Worry About Building Commitment?", **Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium**, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, ss. 134-144.

- Porter, L. W., W. J. Crampon ve F. J. Smith, "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", **Organizational Behavior and Human Performance**, 15, 1976, ss. 87-98.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday ve P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 1974, ss. 603-609.
- Putti, J. M., S. Aryee ve T. K. Liang, "Work Values and Organizational Commitment: A Study in an Asian Context", **Human Relations**, 42(3), 1989, ss. 275-288.
- Putti, J. M., S. Aryee ve J. Phua, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", **Group and Organization Studies**, 15(1), Mart 1990, ss. 44-52.
- Rabinowitz, S. ve D. Hall, "Organizational Research on Job Involvement", **Psychological Bulletin**, 84, 1977, ss. 265-288.
- Randall, D. M., "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, 12(3), 1987, ss. 460-471.
- Randall, D. M., "Multiple Roles and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, ss. 309-317.
- Randall, D. M., "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, 11, 1990, ss. 361-378.
- Reibstein, O. J., S. A. Youngblood ve H. L. Fromkin, "Number of Choices and Perceived Decision Freedom as Determinants of Satisfaction and Consumer Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 60, 1975, ss. 434-437.
- Reichers, A. E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10(3), 1985, ss. 465-476.
- Reichers, A. E., "Conflict and Organizational Commitments", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986, ss. 508-514.
- Rizzo, J. R., R. J. House ve S. E. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 15, 1970, ss. 150-163.
- Robertson, I. T., P. A. Iles, L. Gratton ve D. Sharpley, "The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates", **Human Relations**, 44(9), Eylül 1991, ss. 963-982.

- Romzek, B. S., "Personal Consequences of Employee Commitment", **Academy of Management Journal**, 32(3), 1989, ss. 649-661.
- Rotondi, T., "Organizational Identification and Group Involvement", **Academy of Management Journal**, 18, 1975, ss. 892-897.
- Sager, J. K., "Recruiting and Retaining Committed Salespeople", **Industrial Marketing Management**, 20(2), Mayıs 1991, ss. 99-103.
- Sager, J. K., C. M. Futrell ve R. Varadarajan, "Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model", **Journal of Business Research**, 18(4), Haziran 1989, ss. 303-326.
- Sager, J. K. ve M. W. Johnston, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 9(1), Bahar 1989, ss. 30-41.
- Salancik, G. R., "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", **New Directions in Organizational Behavior**, der. B. M. Staw ve G. R. Salancik, Chicago, Illinois: St. Clair Press, 1977, ss. 1-53.
- Schaubroeck, J., J. L. Cotton ve K. R. Jennings, "Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 10(1), Ocak 1989, ss. 35-58.
- Schmidt, V. J. ve N. A. Scott, "Work and Family Life: A Delicate Balance", **Personnel Administrator**, 32(8), Ağustos 1987, ss. 40-46.
- Scholl, R. W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", **Academy of Management Review**, 6(4), 1981, ss. 589-599.
- Sheldon, M. E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, 16, 1971, ss. 143-150.
- Shibanuma, A., "Commitment from a Japanese Perspective", **Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium**, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, ss. 248-255. **KITAP**
- Sigband, N. B., "What's Happened to Employee Commitment?", **Personnel Journal**, Şubat 1974, ss. 131-135.
- Smith, F. J., "Work Attitudes as Predictors of Specific Day Attendance", **Journal of Applied Psychology**, 62, 1977, ss. 16-19.

- Sorenson, J. E. ve T. L. Sorenson, "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, ss. 98-106.
- Spencer, H., "Designing Commitment into the Organization", *Personnel Journal*, Aralık 1972, ss. 892-897.
- Stagner, R., "Boredom on the Assembly Line: Age and Personality Variables", *Industrial Gerontology*, 21, 1975, ss. 23-44.
- Starling, G., "A Framework for Understanding Commitment in the R&D Organization", *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(3,4), Mart 1991, ss. 251-265.
- Staw, B. M., "Two Sides of Commitment", *Academy of Management'in ulusal toplantısı*. Orlando, Florida: 1977.
- Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, Mart 1977, ss. 46-56.
- Steers, R. M. ve S. R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A process Model", *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, ss. 391-407.
- Steers, R. M. ve D. G. Spencer, "The Role of Achievement Motivation in Job Design", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, ss. 472-479.
- Stevens, J. M., J. M. Beyer ve H. M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21(3), 1978, ss. 380-396.
- Stumpf, S. A. ve K. Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27(2), 1984, ss. 308-329.
- Thornton, R., "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession", *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, ss. 417-426.
- Tziner, A. ve G. P. Latham, "The Effects of Appraisal Instrument, Feedback and Goal-Setting on Worker Satisfaction and Commitment", *Journal of Occupational Behavior*, 10(2), Nisan 1989, ss. 145-153.
- Vancouver, J. B. ve N. W. Schmitt, "An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", *Personnel Psychology*, 44(2), Yaz 1991, ss. 333-352.

- Vandenberg, R. J. ve C. E. Lance, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, 18(1), Mart 1992, ss. 153-167.
- Van Sell, M., A. Brief ve R. Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", *Human Relations*, 34, 1981, ss. 43-71.
- Vroom, V. ve E. L. Deci, "The Stability of Postdecision Dissonance: A Follow-up Study of the Job Attitudes of Business School Graduates", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 1971, ss. 136-149.
- Weiner, Y. ve A. S. Gechman, "Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1977, s. 44-53.
- Wetzel, K. W. ve D. G. Gallagher, "A Comparative Analysis of Organizational Commitment among Workers in the Cooperative and Private Sectors", *Economic and Industrial Democracy*, 11(1), Şubat 1990, ss. 93-109.
- Whetten, D. A., "Coping with Incompatible Expectations: An Integrated View of Role Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, ss. 254-269.
- Wiley, D. L., "The Relationship between Work/Nonwork Role Conflict and Job-Related Outcomes: Some Unanticipated Findings", *Journal of Management*, 13(3), Güz 1987, ss. 467-472.
- Williams, L. J. ve J. T. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 1986, ss. 219-231.
- Witt, L. A., "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification", *Journal of Business Research*, 26(1), Ocak 1993, ss. 17-30.
- Wollack, S., J. Goodale, J. Witjing ve P. Smith, "Development of the Survey of Work Values", *Journal of Applied Psychology*, 55, 1971, ss. 331-338.
- Zaccaro, S. J. ve T. T. Collins, "Excused and Unexcused Absenteeism in Normative Organizations: Effects of Organizational Commitment, Rank, and Interaction Process", *Group and Organization Studies*, 13(1), Mart 1988, ss. 81-99.

Zaccaro, S. J. ve G. H. Dobbins, "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachments", *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), Temmuz 1989, ss. 267-273.

Zahra, S. A., "Understanding Organizational Commitment", *Supervisory Management*, 29(3), Mart 1984, ss. 16-20.

