

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİNAMİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gonca Gül KARDEŞ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Birol BUMİN**

Ankara – 2009

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİNAMİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gonca Gül KARDEŞ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Birol BUMİN**

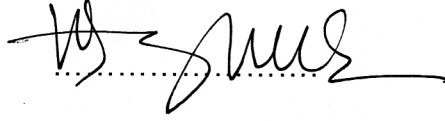
Ankara – 2009

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

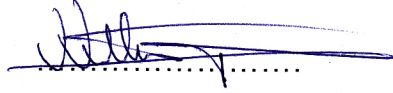
Gonca Gül Kardeş tarafından hazırlanan " Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri" başlıklı çalışma, 15.06.2009 tarihinde yapılan savunma sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr. Birol Bumin (Başkan)



Prof.Dr. Öznur Yüksel



Doç.Dr. Nurettin Parıltı

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, farklı kültürel yapılara sahip olan Türkiye ve Norveç’de Ankara ve Oslo’daki kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmak ve farklılıkları ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın meydana getirilmesi, Bilkent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Oslo Üniversitesi ve Norveç BI Üniversitesi Kütüphaneleri’nde ve internet ortamında yapılan kaynak taraması sonucu elde edilen yerli ve yabancı kitaplar ve makaleler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen süreç boyunca desteği, değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan ve en önemlisi bu çalışmadaki katkılarının yanında kişiliği ve hayata duruşu ile tüm öğrencilere mükemmel bir örnek olduğu için Tez Danışmanım Sayın. Prof. Dr. Birol BUMİN ’e değerli katkıları için teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca T.C. Gazi Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı’nda görev yapan değerli hocalarıma; çalışmanın uygulama kısmında gerekli yardımı gösteren işletme yöneticilerine teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar DİZİNİ	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	10
1.2.1. Mesleki Bağlılık	10
1.2.2. İşe Bağlılık	11
1.2.3. İş Arkadaşına Bağlılık	12
1.2.4. İş Tatmini	12
1.2.5. İtaat.....	13
1.2.6. Sadakat.....	14
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI.....	14
1.3.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	18
1.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	20
1.3.1.2. Buchanan II'nin Yaklaşımı	22
1.3.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	24
1.3.1.4. Wiener'in Yaklaşımı	26
1.3.1.5. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	28
1.3.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	29
1.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	30
1.3.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	34
1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	36

1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	38
1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	39
1.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Değerlendirilmesi	41
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI.....	42
1.4.1. Uyum Boyutu.....	43
1.4.2. Özdeşleşme Boyutu.....	43
1.4.3. İçselleştirme Boyutu.....	44
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN SONUÇLARI	44
1.5.1. Düşük Düzeyde Bağlılığın Sonuçları.....	45
1.5.2. Orta Düzeyde Bağlılığın Sonuçları	47
1.5.3. Yüksek Düzeyde Bağlılığın Sonuçları.....	49
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	51
1.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	51
1.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	53
1.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ DİNAMİKLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER.....	55
2.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Kişisel Etmenler	56
2.1.1.1. Cinsiyet	56
2.1.1.2. Medeni Durum	57
2.1.1.3. Yaş.....	58
2.1.1.4. Görev Süresi ve Kıdem	59
2.1.1.5. Eğitim	60
2.1.1.6. Kişilik	61
2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Etmenler.....	63
2.1.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	63
2.1.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	64
2.1.2.3. Ücret Düzeyi ve Örgütsel Ödüller	65
2.1.2.4. Örgütsel Yapı	66

2.1.2.5. Örgütsel Kültür	68
2.1.2.6. Örgütsel Adalet	69
2.1.2.7. Örgüt İklimi	71
2.1.2.8. Takım Çalışması.....	71
2.1.2.9. Personel Güçlendirme	73
2.1.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışması	74
2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Dışı Etmenler.....	75
2.1.3.1. Profesyonellik.....	76
2.1.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	77
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETMENLERİ.....	77
2.2.1. Duygusal Bağlılığına Etki Eden Etmenler.....	78
2.2.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Etmenler.....	80
2.2.3. Normatif Bağlılığına Etki Eden Etmenler	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	83
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI	84
3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	86
3.4. EVREN ve ÖRNEKLEM.....	87
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	87
3.5.1. Güvenilirlik Analizi	88
3.5.2. Normallik Analizi	89
3.6. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmesi	90
3.7. ARAŞTIRMANIN SONUCU.....	118
KAYNAKÇA	126
EKLER	143
ÖZET	155
ABSTRACT	157

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1:	Örgütsel Bağlılığın Tanımı	4
Tablo-2:	Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	15
Tablo-3:	Ölçek Güvenirlik Katsayısı	88
Tablo-4:	Normallik Analizi Sonuçları	90
Tablo-5:	Ankete Katılanların Kurumsal Dağılımları	91
Tablo-6:	Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	92
Tablo-7:	Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları	94
Tablo-8:	Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	95
Tablo-9:	Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statüye Göre Dağılımları ...	96
Tablo-10:	Ankete Katılanların Yaş, Kurumdaki Çalışma Süresi ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi Dağılımları	97
Tablo-11:	Ülkelere Göre Örgütsel Bağlılık Algısı Dağılımları ve Karşılaştırması	98
Tablo-12:	Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Cinsiyete Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	103
Tablo-13:	Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Cinsiyete Göre Dağılımı ve Karşılaştırması	104
Tablo-14:	Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Karşılaştırması	105
Tablo-15:	Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Karşılaştırması	106
Tablo-16:	Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Yaş Grubuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	107
Tablo-17:	Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Yaş Grubuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	109
Tablo-18:	Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Kurumda Çalışma Süresi Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	110

Tablo-19: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	112
Tablo-20: Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Toplam Çalışma Süresi Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	113
Tablo-21: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Toplam Çalışma Süresine Dağılımları ve Karşılaştırması	115
Tablo-22: Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	116
Tablo-23: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması	117

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Wiener'in Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci	27
Şekil-2: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli	33
Şekil-3: Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açısı ile Örgütsel Bağlılık	35
Şekil-4: Örgütsel Bağlılıklar Modeli	40
Şekil-5: Kurumsal Dağılımları	92
Şekil-6: Ülke ve Cinsiyete Göre Dağılımları	93
Şekil-7: Ülke ve Medeni Durumuna Göre Dağılımları.....	94
Şekil-8: Ülke ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	95
Şekil-9: Ülke ve Kurumdaki Statüsüne Göre Dağılımları	96
Şekil-10: Örgütsel Bağlılık Algısı Ülkelere Göre Dağılımları	102
Şekil-11: Türkiye' de Yaş Gruplarına Göre Ölçek Dağılımları	108

GİRİŞ

Günümüzde örgüt yaşamında pek çok konunun kültürel düzeyde gerçekleştiği artan oranda belirginleşmektedir (Louis, 1983: 41). Kültür, bir toplumun yaşam şeklini devam ettirmek, örgütlerini düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Bumin, 1990: 5-6).

Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Bu nedenle bu insanlar yetiştikleri toplum ve kültürlerinin bazı özelliklerini herhangi bir örgüt oluştururken ya da örgüte üye olduğunda oraya taşır (Şişman, 2007: 71).

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır (Dinçer, 2004: 334). Her kültürün kendine özgü bir çalışan insan modeli vardır. Kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimleri, semboller vardır (Sargut, 2001: 96). Farklılaşan değerler ve davranış biçimleri ise bireyin iş hayatına bakışını, olaylara yaklaşımını değiştirmektedir. Örgütsel bağlılığın anlamını, gelişimini ve etkilerini şekil vermede kültürün çok önemli bir rolü vardır (Wasti ve Önder, 2009: 309).

Örgütsel bağlılık literatüründe kültürler arası çalışmalar sık rastlanılmamakla birlikte, giderek artan bir gereksinim haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı farklı kültürlerdeki örgütsel bağlılığın dinamiklerinden kaynaklı sonuçları araştırmaktır. Bu araştırmanın amacını gerçekleştirmek doğrultusunda Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modeli ampirik olarak değerlendirilip, demografik ve kültürel farklılığın çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık boyutuna etkisi ele alınmıştır.

Birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığın gelişim sürecindeki modelleri, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılık düzeyinin sonuçları ve örgütsel bağlılığın sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde kişisel etmenler, örgütsel etmenler ve örgüt dışı etmenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada Allen ve Meyer'in geliştirdikleri model temel alınarak örgütsel bağlılık türleri olan duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkileyen etmenler üzerinde de durulmuştur.

Son bölümü oluşturan araştırma kısmında ise Türkiye ve Norveç'deki kamu çalışanlarına uygulanan anketlerin sonuçları SPSS aracılığıyla analiz edilmiş olup, çalışmanın hipotezleri değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki ülkenin kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının ayırt edici özellikleri ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bütün örgütler, istenilen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına farklı yöntem ve teknikler uygulayabilirler. Uygulanacak olan yöntem ve teknikler, örgütlerin faaliyet alanlarına göre, hedeflerine, çalışan personele, örgütün bulunduğu coğrafi konuma ve bunun gibi birçok değişkene göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etken olan en önemli etmenlerden bir tanesi çalışanların içinde buldukları örgütlerine karşı hissetmiş oldukları bağlılıklarıdır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 72).

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığın gelişim sürecindeki modelleri, örgütsel bağlılığın boyutları, bağlılık düzeyinin sonuçları ve örgütsel bağlılığın sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Tüm bağlılık formları içerisinde en çok ilgiyi örgütsel bağlılık kavramı görmüştür. Hem bilimciler tarafından hem de uygulamacılar tarafından hala yoğun ilgi görmektedir (Cohen, 1992: 539). Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir.

Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına karşın, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının

tanımlanmasına yansımaktadır ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 3).

Örgütsel bağlılığın tanımı birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bunlardan bazıları Tablo-1 de yer almaktadır (Buchanan II, 74: 533; Meyer ve Allen, 1991: 64 - 67; Wiener, 1982: 418; Becker, 1960: 35; Gül, 2003: 74; İnce ve Gül, 2005: 2 - 6; Grusky, 1966: 489; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556; Morris ve Sherman, 1981: 514; Dubin, Champoux ve Porter; 1975: 414; Biggart ve Hamilton, 1984: 540; Reichers, 1985: 465; Steers, 1977: 46; Schwenk, 1986: 299; Balay, 2000: 16; Morrow, 1983: 491; O' Reilly, 1995: 17; Angle ve Perry, 1981: 1; Sager ve Johnston, 1989: 30; Sığır, 2007: 262; Sheldon, 1971: 143; Tsui, Egan ve O' Reilly III, 1992: 554; Thornhill, Lewis ve Saunders, 1996: 14; Meyer, 2009: 40; Klein, Molloy ve Cooper, 2009: 9 - 12).

Tablo-1: Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Yıl	Yazar	Örgütsel Bağlılığın Tanımı
1960	Becker	Çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir.
1966	Grusky	Bireyin örgüte olan bağının gücüdür.
1966	Kiesler ve Sakamura	Kasti, bilinçli bir seçim olup, bireyin bağ kurduğu amaca karşı sorumluluk üstlenip, aktif olarak kendini adamasıdır.
1968	Kanter	Sosyal aktörlerin örgüt için enerji ve sadakat verme isteğidir.
1968	Lyman ve Porter	Bireyin örgüt için gönülden üstün çaba sarf etmesi, örgütte kalmak istemesi ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesidir.
1969	Rietzer ve Trice	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
1970	Hall, Schneider ve Nygren	Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

Yıl	Yazar	Örgütsel Bağlılığın Tanımı
1970	Stebbins	Farklı bir sosyal özdeşleşmeyi seçmenin imkansızlığının farkında olmak veya yaptırım gücü altında belirli beklentileri reddetmektir.
1971	Sheldon	Örgütü olumlu değerlendirmek ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışma isteğidir.
1971	Kiesler	Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasidir.
1973	Hrebiniak ve Alutto	Artan kazanç, statü, profesyonel özgürlük veya sosyal çevre için örgütten ayrılmama isteğidir.
1974	Buchanan II	Örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasidir.
1975	Dubin, Champoux ve Porter	Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama ve örgütün amaç ve değerlerine inançlardan oluşan bir bütündür.
1977	Wiener ve Gechman	Bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır.
1977	Steers	Belirli bir örgüte karşı bireyin özdeşleşmesi ve katılımındaki güçtür.
1979	Mowday, Steers ve Porter	Belirli bir örgüte karşı bireyin özdeşleşme ve katılımındaki güçtür.
1980	Wiener ve Vardi	Bireyin örgütüne sadakati, örgütü için fedakarlık yapması ve örgütü eleştirmemesidir.
1981	Angle ve Perry	Bireyin manevi sosyal ihtiyaçlarda dahil olmak üzere, örgütün geçmiş, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin etmek için verdiği karşılıktır.
1981	Scholl	Bağlılık, davranışı yönlendiren güçtür.

Yıl	Yazar	Örgütsel Bağlılığın Tanımı
1982	Wiener	Bireyin örgütün amaç ve değerler ile ilişkisinde, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması ve bu doğrultuda örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşip, onları içselleştirmesidir.
1983	Morrow	İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.
1983	Rusbult ve Farrel	Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
1984	Biggart ve Hamilton	Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır.
1985	Reichers	Üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.
1986	O' Reilly and Chatman	Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.
1986	Schwenk	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir.
1986	Chonko	Bencil çıkarlar ve ani ve değişken ilgilerden bağımsız örgütüne karşı duyduğu ilgidir.
1987	DeCotiis ve Summers	Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapmasıdır.
1989	Davis ve Newstrom	Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.
1989	Geartner ve Nollen	Parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir.

Yıl	Yazar	Örgütsel Bağlılığın Tanımı
1990	Northcraft ve Neale	Bir kişinin bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.
1990	Farnham ve Pimlott	Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.
1991	Heshizer, Martin ve Wiener	Örgütsel Bağlılık örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.
1992	Tsui, Egan ve O' Reilly III	Bireyin sosyal bir grup veya birime psikolojik ve davranışsal olarak bağlanmasıdır.
1992	Bielby	Bireyin alternatif özdeşleşme kaynakları arasında bir role, davranışa, değere veya kuruma kendisine kabul etmesi ve buna tutunmasıdır.
1994	Schermerhorn, Hunt ve Osborn	Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.
1995	O' Reilly	Bireyin örgüte işe katılım, sadakat ve örgütün amaçlarına inancıda kapsamakta olan psikolojik bir bağlıdır.
1995	Luthans	İşgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur.
1996	Thornhill, Lewis ve Saunders	Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.
2000	McDonald ve Makin	Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir.
2000	Lee, Carswell ve Allen	Kasti, bilinçli bir seçim olup, bireyin bağ kurduğu amaca karşı sorumluluk üstlenip, aktif olarak kendini adamasıdır.
2001	Meyer ve Herscovitch	Bireyi bir veya daha fazla hedefe bağlayan bir güçtür.

Yıl	Yazar	Örgütsel Bağlılığın Tanımı
2002	Valentine, Godkin ve Lucero	Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir.
2009	Meyer	Bireyin içten gelen güç ile sosyal veya sosyal olmayan hedeflere ve hedefe uygun birtakım hareketlere bağlanmasıdır.

Tablo-1'den de görüleceği üzere örgütsel bağlılığın tanımları birbirinden oldukça farklıdır. Klein, Molloy ve Cooper (2009) çalışmalarında yarım yüzyılı fazla zamandır üzerinde tanımlar yapılan örgütsel bağlılık kavramını, yapılan tanımların benzerliğine göre 8 kategoriye ayırmışlardır. Bunlar (Klein, Molloy ve Cooper, 2009: 7 - 16):

- *Tutum Olarak Bağlılık:* Örgütsel bağlılık tutum olarak değerlendirilmektedir. Genellikle örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji dallarında iş tutumu olarak arz edilmektedir.
- *Güç Olarak Bağlılık:* Literatürde örgütsel bağlılık bağlayıcı güç olarak tasvir edilmektedir. Bu yöndeki örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma, bağlılıktan önce gelen etmenlerin baskı yaratarak, bireyi hedefe yönlendirdiği üzerinedir. Bağlılık davranışa yön veren güçtür.
- *Bağ Olarak Bağlılık:* Literatürde örgütsel bağlılık bağ olarak da tanımlanmıştır. Bu bakış açısında bağlılık psikolojik bir hal olarak bireyin amaca güçlü bir bağa ile bağlanması olarak tanımlanmaktadır.
- *Yatırım/Değişim Olarak Bağlılık:* Örgütsel bağlılık uzun zaman yatırım ya da değişim olarak da kavramsallaştırılmıştır. Yatırım ya da değişimin doğası ekonomik, davranışsal, sosyal ya da bunların birleşimi olabilir. Değişim tanımlarının ortak özelliği, birey bağlandığı amacın sonucu olarak ya beklenti içersindedir ya da değer olarak karşılığını almıştır ve bunun devamı için gerekli ya da arzu edilen davranışı sergilemektedir. Yatırım tanımlarının ortak yönü ise, ileride oluşacak değer için beklenti oluşturulmasından kaynaklı, gelecek elde edilecek değeri kaybetmemek için ilişkinin devamını sağlamaktır.

- *Özdeşleşme Olarak Bağlılık*: Örgütsel bağlılık tanımının bir diğer genel kavramsallaştırması ise özdeşleşme ya da içselleştirme tanımıdır.
- *Uyum Olarak Bağlılık*: Örgütsel bağlılık bazı tanımlarda birey ile amaç ya da değerler arasındaki uyum olarak da kavramsallaştırılmıştır.
- *Güdülenme Olarak Bağlılık*: Güdülenme, içsel ve dışsal güçlerin davranışları başlattığı ve davranışın şeklini, yönünü, yoğunluğunu belirlemektedir. Örgütsel bağlılık ise güdülenme üzerinden yapılan tanımlardaki güç olarak tasvir edilmektedir.
- *Devamlılık Olarak Bağlılık*: Örgütsel bağlılık, arzu ya da niyet olarak devamlılığı sağlamak ya da amaçtan uzaklaşmak istememektir. Bu şekilde kavramsallaştırılan örgütsel bağlılık ile Allen ve Meyer' in devam bağlılığı aynı değildir.

Örgütsel bağlılık konusunda farklı bakış açıları nedeniyle farklı tanımlar yapılmış olsa da, bir çalışanın örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bunlar (Reichers, 1985: 468; Angle ve Perry, 1981: 2; Morris ve Sherman, 1981: 514; Steers, 1977: 46; İnce ve Gül, 2005: 9 - 11):

- *Örgütün amaç ve değerlerini benimseme*: Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli ölçüttür.
- *Örgüt için fedakarlıklarda bulunabilme*: Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir.
- *Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma*: Çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir.
- *Örgütle özdeşleşme*: Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesidir.

- *İçselleştirme*: Örgütsel bağlılığın son göstergesidir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, örgütsel bağlılığın iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül). Örgütsel bağlılık kavramı ile en çok karıştırılan kavramlar mesleki bağlılık, çalışma arkadaşına bağlılık, sadakat, iş tatmini ve itaat kavramlarıdır.

1.2.1. Mesleki Bağlılık

Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleğe bağlılık üç çeşit deneyim ile ilişkilidir. Özellikle üniversitede eğitime harcanan zaman gibi yatırımlar, meslekle bağlantılı arkadaşlar ve öğretmenlere bağlılık ve son olarak teknik yetenek ile ilgilerin gelişmesidir (Sheldon, 1971: 143). Kısaca mesleğe bağlılık, bireyin hayatının tüm aşamaları boyunca işine bağlı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir (Blau, 1985: 277).

1960' lardan itibaren profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur (Çöl, 2004). Bu konuda iki görüş vardır. İlk görüş mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın birbirine zıt kavramlar olduğu yönündedir. Bunun nedeni ise, mesleğe ve örgüte bağlılık normları ve değerleri temelde uyumsuz nitelikte olduğu içindir (İnce ve Gül, 2005: 18). Mesleğe verilen önemin daha az olduğu örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar yaşanmaktadır ve çalışandan bir bağlılıktan diğerini zorunlu olarak tercih etme durumunda bırakılmaktadırlar. Bu koşullarda mesleğe bağlılık duyan işgörenler çoğunlukla örgütlerinden çok mesleklerine bağlılık göstermektedirler (Wallace, 1995: 228). Diğer görüşü savunanlar ise, örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılığın birbirine zıt kavramlar olmadığı, bireyin aynı anda bu iki tür bağlılığı duyabileceği yönündedir (Thornton, 1970: 424).

Toplumda sosyal statüsü düşük mesleklere sahip işgörenler, yaptığı işin içeriğinin anlamının düşük olması nedeniyle mesleklerine daha az bağlı olmakta iken toplumda meslekleri aracılığıyla yüksek bir sosyal statüsüne sahip olan işgörenler mesleklerine çok bağlı olmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin bağlanabileceği anlamlı bir mesleki içeriği olmadığı durumda ortaya çıkmaktadır. Meslek kıdem olarak ne kadar düşükse, bireyin kendini mesleğine adanması o kadar zorlaşmaktadır ve bireyin örgüte kendini bağlı hissetmesi o kadar kolaylaşmaktadır (Ritzer ve Trice, 1969: 478). Profesyonellerin beklentileri yaptıkları meslekler üzerinde oluşurken, meslek sahibi olmayan işgörenler beklentilerini örgüte yönlendirmektedir (Cohen, 1992: 541).

1.2.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram ise işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği

duygusal bir bağ ve inançtır (Chusmir, 1982: 596). İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir (İnce ve Gül, 2005: 18). Örgütsel bağlılık kavramı ise örgütün amaç ve değerleri ile psikolojik olarak özdeşleşmesidir.

İşe bağlılık, kişisel altyapı ve sosyalizasyon, işin karakteri ve iş ile kişilik etmenlerinden etkilenmektedir (Rabinowitz, Hall ve Goodale, 1977: 273 - 274). Yaptıkları işi diğer çalışanlara göre yaşamının merkezi olarak gören çalışanlar, örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Dubin, Champoux ve Porter, 1975: 417).

1.2.3. İş Arkadaşına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma ya da iş arkadaşına bağlılıktır. İş arkadaşına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir (Çöl, 2004). Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişileri iş hayatında işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardım eder (Balay, 2000: 47).

1.2.4. İş Tatmini

Bir diğer kavram ise iş tatminidir. İş tatmini bireylerin kendi işlerine karşı gösterdikleri olumlu etki ya da duygular olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 15).

İş tatmini kişinin işe ya da onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken örgütsel bağlılık bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık bağlantılı kavramlar olsa da her iki kavramın farklı öngörülleri bulunmaktadır ve bu da iki tutum arasında

pek çok farklılığa neden olmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 76). Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramken, iş tatmini daha dar bir kavramdır. Ayrıca örgütsel bağlılık daha kalıcı duyguları kapsarken iş tatmini her zaman kalıcı bir nitelik arz etmemektedir. Son olarak, bağlılığın gelişmesi daha yavaş ve istikrarlı iken iş tatmini daha değişkendir (İnce ve Gül, 2005: 21 - 22). Örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerleri ile örgüte bağlanmak iken iş tatmini işgörenin kendi görevini gerçekleştirirken bulunduğu görev çevresine karşı bağlanmasıdır (Glisson ve Durick, 1988: 65). Yapılan bir çalışmada örgütten ayrılan ile örgütte kalan işgörenlerin iş tatmini aynı düzeyde çıkarken, örgütten çıkanlarda örgütsel bağlılık düşük düzeydeyken örgütte kalanlarda yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Johnston vd., 1987: 36).

Örgütsel bağlılık örgüt için iş tatminine göre daha önemli bir kavramdır. Bağlılık duyan çalışanlar örgütün amacını gerçekleştirmek için gerekli olan ekstra adımları atma konusunda daha isteklilerdir (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992: 259 - 260). Her ne kadar birbirinden farklı kavramlar olsalar da bazı çalışmalar örgütsel bağlılığın sonucu olarak bireyin iş tatmini yaşadığını ortaya çıkarmıştır (Darben, Hampton ve Howell, 1989: 88).

1.2.5. İtaat

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir diğer kavram da itaattir. İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır (Çöl, 2004). İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir. Örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı ya da birbirinin yerine kullanılabilecek kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır. Aralarındaki fark ise, itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bağlılık ise dıştan değil, içten

gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirlere değil, kişisel inanç ve değerlere dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 24).

1.2.6. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Çöl, 2004). Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu iki kavramın kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılık iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 24).

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, farklı ölçütleri dikkate alarak farklı yaklaşımlar ile örgütsel bağlılık kavramını sınıflandırmışlardır.

Örgütsel bağlılığın gelişim sürecinde yapılan bazı araştırmalar Örgütsel Bağlılığın Gelişimi isimli Tablo-2' de yer almaktadır (Yağcı, 2003 akt. Çakır, 2006: 73);

Tablo-2: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararların üzerine çalıştı.
1958	March ve Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris ve Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonunu yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığın olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Patchen örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli bir göstergesi olduğunu buldu.
1970	Campbell ve Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Hall ve Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığı buldular.
1974	Buchanan II	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini adapte etti.
1974	Modway, Porter ve Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştı.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir rol geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1977	Salancik ve Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1979	Mowday ve McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişkili içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris ve Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris ve Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris ve Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O' Reilly ve Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer ve Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes ve Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris ve Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğu belirttiler.
1981	Angle ve Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdiler.
1982	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağıllığı yetki modelini geliştirdi.

Örgütsel bağıllık üzerine yapılan bütün çalışmalar, bağıllığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir (Blau ve Boal, 1987: 290). Literatürde örgütsel bağıllıkla ilgili özellikle üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırma; tutumsal bağıllık, davranışsal bağıllık ve çoklu bağıllık şeklindedir.

Örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasında konuya farklı açıdan yaklaşmaktadırlar. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağıllık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağıllık üzerinde yoğunlaşmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 26).

1.3.1. Tutumsal Bağıllıkla İlgili Yaklaşımlar

Tutumsal bağıllıkla ilgili geliştirilmiş birçok farklı yaklaşım vardır. Bu yaklaşımların anlaşılabilmesi için önce tutumsal bağıllık kavramına değinmek gerekir. Tutum, Latince "aptus" kökünden gelen, uzun süre uygun, uyum ve uygunluk kavramlarının karşılığı olarak kullanılan, birey ile obje arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Silah, 2005: 307). Tutum, bir bireyin bir psikolojik konu (obje) ya da olayla ilgili olarak duygu, düşünce ve davranışlarıyla oluşturduğu bir eğilimdir (Göksu, 2007: 87). Tutum, bireyin davranışında fikir, duygu ya da eğilim şeklinde görülen olumlu ve olumsuz değerlendirici tepkilerdir (Yüksel, 2006: 101).

Tutumunu oluşturan etmenler, zihinsel ve bilgisel etmenler, duygusal - hissi etmenler ve davranışsal etmenler olarak 3 başlıkta ele alınabilir.

Zihinsel ve bilgisel etmenler gerçeklere dayanan bilgi haznesini oluşturur, duygusal-hissi etmenler tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma-hoşlanmama gibi yönlerini oluşturur ve davranışsal etmenler tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesini oluştururlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 57 - 58).

Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı ya da örgüte duygusal bir yönelimdir. Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını ya da bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık, örgüt yararına çaba gösterme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2002: 41).

Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (İnce ve Gül, 2005: 28).

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Bu nedenle tutumsal bağlılıkla ilgili literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlarıdır.

1.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir (İnce ve Gül, 2005: 29). Rosabeth Moss Kanter örgütsel bağlılığın örgütün zorunlulukları ile kişisel deneyimin birleştiği noktada doğduğunu ifade etmiştir. Bir tarafta sosyal sistemler sistemsel gereksinimlerini organize ederken, diğer tarafta ise kişiler kendilerini duygusal ve bilişsel olarak olaylara karşı olumlu ya da olumsuz yönlendirmektedirler. Bireyler enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli oldukları zaman eğer istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirme fırsatı bulurlarsa, örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Kanter, 1968: 499).

Sosyal sistemde kişilerin bağlılıkları sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı alanlarında oluşmaktadır. Ancak sosyal sistemde kişi aynı anda bu üç farklı alanda bağlılık hissetmeyip yalnızca birine de bağlılık duyabilir. Devamlılık, birlik ve kontrol farklı analitik sorunlara neden olabilmektedir ve birbirinden bağımsız farklı potansiyel çözümleri bulunmaktadır. Örneğin bir birey sosyal sistemde grup dayanışması içerisinde olduğu halde başka nedenlerden kaynaklı sistemden ayrılmak isteyebilir. Kişilik sistemini ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimler meydana getirmektedir (Kanter, 1968: 500).

Her bir kişiliksel yönelim sosyal sistemde bir alanı desteklemektedir. Eğer kişi kar odaklı ise; sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalma maliyetini göz önünde bulunduracaktır. Sistemde kalmak kişi için karlı ise bu doğrultuda olumlu bilişsel yönelim oluşmaktadır. Olumlu bilişsel yönelim sistemin devamlılık alanını desteklemektedir. Kişi sosyal ilişkilere önem veriyor ise, grup birliği alanına olumlu duygusal yönelim gösterecektir. Normatif yönelim ise sosyal kontrol alanını desteklemektedir (Kanter, 1968: 500 - 501). Sistem tarafından üyelere dayatılan davranışsal talepler farklı

bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır ve bu talepler üç değişik bağlılık türü oluşturmaktadır. Bu üç bağlılık türü, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Bu bağlılık türlerinin yapısı ise (Kanter, 1968: 504 - 516):

- *Devama yönelik bağlılık (continuance commitment)*: İşgörenin kendisini örgütün yaşamasına adanmasıdır. Bağlılığın gerçekleşmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması ya da kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakarlık ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir (Gül, 2002: 42). Fedakarlık sürecinde bireyden bazı fedakarlıkların yapılması beklenmektedir ve yapılan fedakarlıklar üyeliğin maliyetini arttırmaktadır ve bu nedenle bireyin örgütte kalma güdülenmesini arttırmaktadır. Bir başka deyişle, üyeler önemli ölçüde fedakarlık yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık göstereceklerdir (İnce ve Gül, 2005: 30). Yatırım sürecinde ise bireyin örgütten ayrılmasının maliyeti arttığı için, birey örgütte kalmanın kendi menfaatine olacağına inanır. Bu süreçlerin sonucunda birey kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark edip, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.
- *Kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment)*: Kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık türünün oluşurken geçtiği süreçler ise feragat ve birlik sürecidir. Feragat sürecinde grup birliğini bozacak her türlü potansiyel ilişkiden vazgeçmeyi içermektedir. Birlik süreci ise bireyin bütünü bir parçası olmasıyla ilgilidir. Burada grubun kenetlenmesi için kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar kullanılmaktadır. Bu süreçler sonucunda bireyin gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

- *Kontrol bağıllığı (control commitment)*: Birey normlara bağlı olup, bireyin pozitif değerlendirmesiyle kendi sembolik çevresini sistemin talepleriyle uyuşturduğunu görmesi sonucu otoriteye bağlanmasıdır. İki süreçten oluşmaktadır, kendini aşağı görme ve teslim. Kendini aşağı görme aşamasında birey örgütün büyüklüğü karşısında kendi küçüklüğünü fark etmesi ve kendi bağımsız kimliğinden vazgeçme sürecidir. Teslim sürecinde ise kişinin düşünce yeteneğini daha büyük bir güce, otoriteye teslim etmesidir. Bu süreçler sonucunda kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır ve örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemektedir ve otoriteye itaat etmektedir.

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağıllığın ağırlıklı olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Örgütler üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 32).

1.3.1.2. Buchanan II'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık, örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağıllığı olup, bu amaç ve değerlerde bireyin araçsal bir değerden ayrı olarak örgütün kendi menfaati için üstlendiği role bağıllık duymasıdır (Buchanan II, 1974: 533).

Buchanan II de örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar (Buchanan II, 1974: 533; Balay, 2000: 24):

- Özdeşleşme (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasındır.
- Sadakat (Loyalty): Örgüt için duygusal hisler beslemek ve ona içten bağlılık göstermektir.

Buchanan II'e göre toplumsal ve örgütsel sosyalleşme bağlılığı etkileyen geçmiş deneyimleri etkilemektedir. Sosyalleşme üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar (Buchanan II, 1974: 535 - 538);

- *1. Aşama:* Örgütsel üyeliğin ilk yılını kapsayan bu aşama temel eğitim ve başlangıçtır. Güvenlik, örgütçe kabul edilme, kendini anlatma ve ilk ilgi grubu oluşumu bu aşamada yaşanmaktadır ve birey örgütten beklentilerini oluşturmaktadır. Beklentilerin gerçekleştiği zaman örgütsel bağlılık gelişirken, beklentiler ile gerçek arasındaki fark bağlılığın oluşmasını engelleyecektir.
- *2. Aşama:* Performans aşaması olarak da adlandırılan bu süreç yaklaşık iki ile dördüncü yılları kapsar. Tanınma arzusu, örgütte başarılı olma isteği bu aşamada yaşanmaktadır ve bireyin bağlılığını etkilemektedir. Arkadaş grupları oluşturmak, üstlerden gelen güven bu aşamada yaşanılabilen mesleki tercihin uygunluğuna ilişkin belirsizlik duygusu bağlılık duygusuna dönüşmektedir.
- *3. Aşama:* Sosyalleşmenin beşinci yılını ve sonrasını kapsar. Bu aşamada sosyalleşmenin sonuçları görülmektedir. Birey açısından örgüt kalıcı yer edinir.

1.3.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. "A Comparative Analysis of Complex Organisations" adlı eseri 1961 yılında yayınlanmıştır (Fricke, 1976: 341).

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç ya da yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 32). Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmalarını üçe ayırmaktadır. Bunlar ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma ve yabancılaştırıcı yakınlaşmadır. Buna göre (Balay, 2000: 19-20; Newton ve Shore, 1992: 277; Penley ve Gould, 1988: 47):

- *Ahlaki açıdan yakınlaşma (moral bağlılık)*: Standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. Örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymaktadır. İşini, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.
- *Çıkara dayalı yakınlaşma (hesapçı bağlılık)*: Bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır.
- *Yabancılaştırıcı yakınlaşma (yabancılaştırıcı bağlılık)*: Birey, örgütü cezalandırıcı ya da zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına karşın, üye olarak kalmaya zorlanır. Yabancılaştırıcı bağlılık hapisane ya da askeri eğitim kamplarında görülmektedir ve zorlayıcı sistem bulunmaktadır.

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma (cezalandırma) gücü, örgütsel norm ve beklentilere göre

davranılmadığında uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Tam aksine ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilmesi ve itibar gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni, bir bireyin bu uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yönü olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 34). En olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Balay, 2000: 19). Zorlayıcı güce sahip olan örgütte üye olumsuz yönelmektedir ve yabancılaştırıcı bağlılık hissetmektedir. Ödüllendirici gücün kullanıldığı örgütlerde üye nötrdür. İşletmeler ve kamu kuruluşları buna örnektir. Buna örnek somut yaptırımların hakim olduğu akıl hastaneleri ya da cezaevi verilebilir. Sembolik gücün hakim olduğu örgütlerde üyeler ahlaki bağlılıkla bağlıdır. Bu ilişkiye örnek kilise ve üyeleri verilebilir (Street, 1962: 702).

Etzioni'nin bağlılık modeline üç önemli eleştiri gelmiştir. Bunlar (Penley ve Gould, 1988: 45 - 46):

- Model ahlaki açıdan yakınlaşma ile yabancılaştırıcı yakınlaşmayı açıklamada karmaşa yaşamaktadır. Eğer ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık tek boyutlu ölçekte iki ucu temsil ediyor ise, o zaman yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek yoktur çünkü ahlaki bağlılığın zıttı sıfır ahlaki bağlılıktır.
- Etzioni' nin orijinal formülü makro düzeydedir ve her örgütün aynı sisteme uyduğunu savunmuştur ancak bu düşünce günümüz örgütsel davranışçılar tarafından kabul edilmemektedir.
- Bu modelin bir eksik yönü de modeli destekleyecek bir ölçüm ölçeğinin olmamasıdır.

Yapılan eleştirilere karşın o dönemdeki örgütleri analiz etme kargaşası içerisinde Etzioni güç ve uyum ilişkilerinin örgütsel yapı ve başarıyı şekillendirmedeki önemli rolünü göstererek literatüre büyük bir katkı sağlamıştır (Pym, 1977: 114).

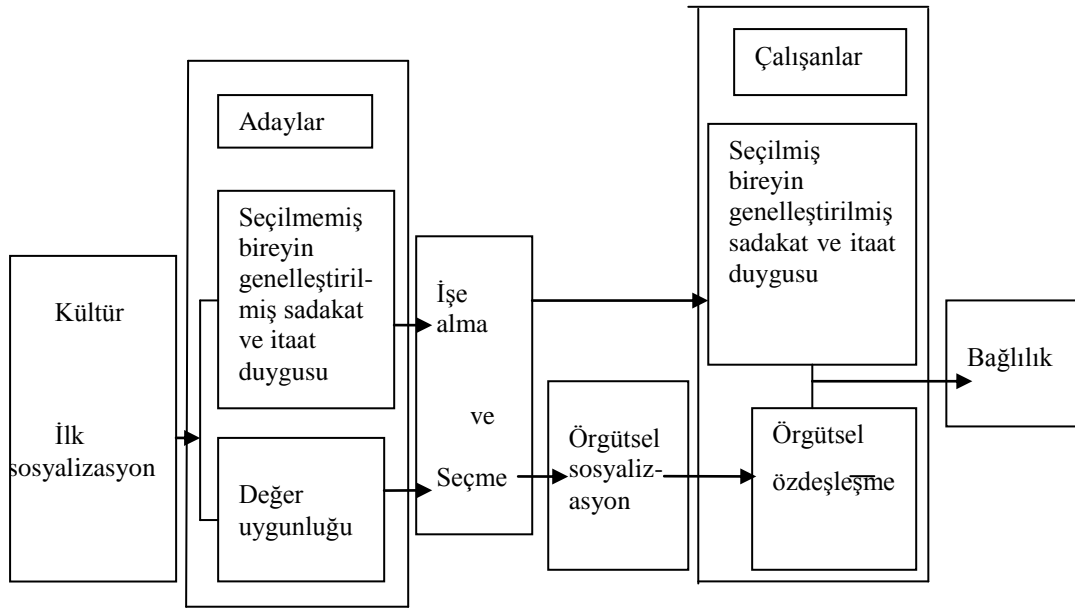
1.3.1.4. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Araçsal bağlılık, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer ya da moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar (Newton ve Shore, 1992: 277).

Araçsal bağlılıkta örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyurur, karşılığında ise işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Bu süreç işgörenin lehine olduğu müddetçe işgören örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000: 20).

Örgütsel bağlılık bireyin örgütün amaç ve değerler ile ilişkisinde, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması ve bu doğrultuda örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşip ve hatta onları içselleştirmesidir (Wiener, 1982: 418). Örgütsel bağlılığın üç belirli karakteristik özelliği vardır. Bunlar (Wiener, 1982: 421); örgütün menfaati adına bireyin kişisel fedakarlıkta bulunması, davranışın ceza ya da yükümlülükler gibi çevresel kontroller dışında gelişmiş olması ve süreklilik göstermesi gerekmektedir. Son olarak, bireyin zihninde sürekli örgütle ilgili düşünceler olmalıdır.

Örgütte bağlılığı oluşturan süreçler ve olaylar (Wiener, 1982: 422 - 426) ise; çalışanlarda bağlılığı etkileyen dolaysız ve içselleştirilmiş iki türlü normatif duygu vardır. Bunlar genelleştirilmiş sadakat ile itaat duygusu ve örgütsel özdeşleşmedir. Özdeşleşme aşaması çalışanı seçme ve örgütsel sosyalizasyon aşamasında şekil alırken, sadakat ve itaat duygusu ise çalışanı seçme aşamasında etkileyebilmektedir. Wiener' in örgütsel bağlılığın oluşum sürecini gösteren Şekil-1 de bu oluşum verilmektedir.



Şekil-1: Wiener' in Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci (Wiener, 1982: 422' den uyarlanmıştır)

Bireyler, örgüte geniş toplumsal durumlar içinde evvelden kazanmış oldukları kültür ve ilk sosyalleşme yaşantılarıyla birlikte gelirler. Örgüt bu adaylar içinde sadakat ve görev anlayışı ile birlikte, değerleri örgütüne açıkça uygun olanları seçer. Bu andan başlayarak birey, örgütsel sosyalleşme uygulamaları yoluyla örgütüne benzeyen daha fazla değere sahip olması için eğitilir. Böylece örgütsel sosyalleşme politikaları sonunda örgütle özdeşleşen birey, seçilme aşamasındaki uygun sadakat ve görev

anlayışıyla birlikte örgütüne bağlılık duyan bir üye haline gelir (Balay, 2000: 113).

1.3.1.5. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne iş katılımında bulunma, sadakat gösterme ve örgütün değerlerine inanma şeklinde psikolojik olarak bağ kurmasıdır (O' Reilly, 1995: 17).

O' Reilly ve Chatman'a göre örgüte duyulan psikolojik bağlanma üç aşamada ele alınmaktadır. Bunlar (O' Reilly, 1995: 18; Newton ve Shore, 1992: 277; Balay, 2000: 23; İnce ve Gül, 2005: 35; Camilleri, 2006: 64 - 65):

- *Uyum*: Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyumda birey maaş gibi bu doğrultudaki beklentilerini karşılamak için diğer kişilerin baskısını benimsemektir. Tutumlar ile davranışlar ortak paylaşılan değerlerden ziyade belirli ödüller elde etmek için benimsenir. Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir.
- *Özdeşleşme*: Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşmede, bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Birey örgütün bakış açılarını ve özelliklerini benimsemektir ve kendine uyarlamaktadır. Birey örgüte üye olduğu için gurur duymaktadır.
- *İçselleştirme*: Örgütsel bağlılığın son aşamasında birey tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılmaktadır. Bireyin değerleri ile örgütün ya da başkalarının

değerleri aynıdır. Bütünüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendiren özdeşleşme ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 35; Balay, 2000: 18).

1.3.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin modeline gelen eleştirileri ele alarak geliştirilmiştir. Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olup, makro düzeyde örgüt teorisi olmasına karşın bireysel olarak çalışanların bağlılığını kavramsallaştıramadığını savunmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 45). Modele gelen bir eleştiri daha öncede değinildiği gibi modelin karmaşık olup, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık olmasına karşın bunların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yönünde yeterince açık olmamasıdır. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 36). Penley ve Gould ise pozitif ve negatif etkilerin birbirinden bağımsız olabileceğini ve bu doğrultuda kanıt olduğunu savunmuşlardır (Penley ve Gould, 1988: 45). Gelen bir diğer eleştiri ise modelin makro düzeyde olması ve Etzioni'nin örgütlerde tek uyum sistemi ve ona uygun bağlılık türü olduğunu savunmasıdır. Bu noktada Penley ve Gould bu fikrin artık örgütsel davranışçılar tarafından desteklenmeyip,

örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerinin olabileceğini savunmuşlardır (Penley ve Gould, 1988: 46).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar (Penley ve Gould, 1998: 46 - 48; İnce ve Gül, 2005: 37 - 38):

- *Ahlaki bağlılık*: Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan örgütün başarısı ya da başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.
- *Çıkarıcı bağlılık*: Bir alışveriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini temel almaktadır
- *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Çalışan finansal bir kaybının olacağı korkusuyla işten ayrılmamaktadır. Bu olumsuz bağlılık türünde kişi örgütsel talepleri gerçekleştirmede düşük isteklilik göstermektedir.

Bu uyarlanmış örgütsel bağlılık modeli bağlılığın kaynağı olarak duygusal ve araçsal köklere dayandırmaktadır. Bu kökler bireyin üç bağlılık boyutuna olan kişisel duruşunun yanında iş birim amirinin uyguladığı uyum stratejilerine kadar uzanmaktadır. Kısaca, örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri vardır (Penley ve Gould, 1988: 57).

1.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer' e aittir. Allen ve Meyer'e göre literatürde her ne kadar tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış olsa da her biri ya duygusal bağlanma, algılanan ücret ya da mecburiyeti ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990a: 2). Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların

örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990a: 14).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç ana grupta ele almaktadır. Bunlar (Balay, 2000: 21 - 22; Meyer ve Allen, 1991: 82 - 83; İnce ve Gül, 2005: 38 - 44; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32 - 34):

- *Duygusal bağlılık*: Olumlu iş deneyiminin yarattığı konfor ve kişisel yetenek bireyin örgütte kalma isteğini arttırmaktadır. Çalışan örgütsel amaç ve değerleri kabullenip, örgütle bütünleşmektedir. Sonuç olarak örgütte kalanlar buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedir.
- *Devam bağlılık*: Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Birey gereksinimlerini ve maliyetlerini göz önünde bulundurarak örgütte kalmak ister. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdemi, kariyeri ve diğer yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır.
- *Normatif bağlılıktır*: Birey sadakat normunu içselleştirerek örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir ve bu zorunluluk erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Her üç bağlılık türünün ortak üç yönü bulunmaktadır. Bunlar; her bağlılık türü çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtmaktadırlar, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilirler. Son olarak da kişi ile örgüt arasındaki örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 42). Bununla birlikte psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağlılık türü aynı zamanda birbirinden önemli

derecede farklılıklar arz etmektedir. Bu üç bağlılık türü sonucu çalışanların iş bağlantılı davranışları ile işe ne kattıkları farklılık göstermektedir (Meyer ve Allen, 1998: 32). Duygusal bağlılıkta kişiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Normatif bağlılığı ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesine dayanmaktadır. Bu nedenle örgütsel ve bireysel çıktılarda olumlu etkiler sergilenmektedir. Ancak devamlılık bağlılığında kişi örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek bulduğu için ya da alternatif iş olanaklarının azlığı sebebiyle, üstün bir çaba sarf etme eğilimi göstermemektedirler (İnce ve Gül, 2005: 44). Bir diğer farklılık ise çalışanın örgütte kalma nedenidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, devam bağlılığı güçlü olanlar ihtiyaçları olduğu için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar mecbur hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990a: 3 - 4).

Bu üç bağlılık türü tutumsal bağlılığın bileşenleridir ve çalışan birey her bir bağlılık bileşenini belirli bir yoğunlukta hissetmektedir. Toplam sonuç ise kişinin örgüte olan bağlılık şeklini ve bu doğrultudaki beklentilerini ve örgütteki davranışlarını şekillendirmektedir. Şekil-2'de Allen ve Meyer' in örgütsel bağlılığın oluşumu ve sonuçları yer almaktadır.

davranışlara yön vermektedir. Bu yaklaşımlarda ahlaki bir nitelik bulunmaktadır. Kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır. Farklı yönleri ise; örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili ölçek farklılıkları, bağlılığın kaynağı ve ortaya çıkması ile ilgili farklılıklar ve rasyonellik unsurunun ele alınması ile ilgili farklılıklardır.

1.3.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık yaklaşımında belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktasıdır (İnce ve Gül, 2005: 49). Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun ya da onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Bayram, 2005: 129). Bu bağlılık türünde örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2003: 77).

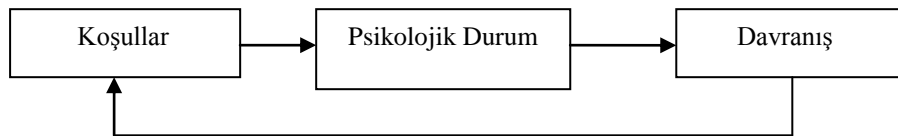
Tutumsal bağlılık yaklaşımları ile davranışsal bağlılık yaklaşımları arasındaki farkları özetlemek gerekir ise (Meyer ve Allen, 1991: 62):

- Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireylerin örgütle olan ilişkilerinin düşünme sürecine odaklanmaktadır. Bireyler kendi değer ve amaçları

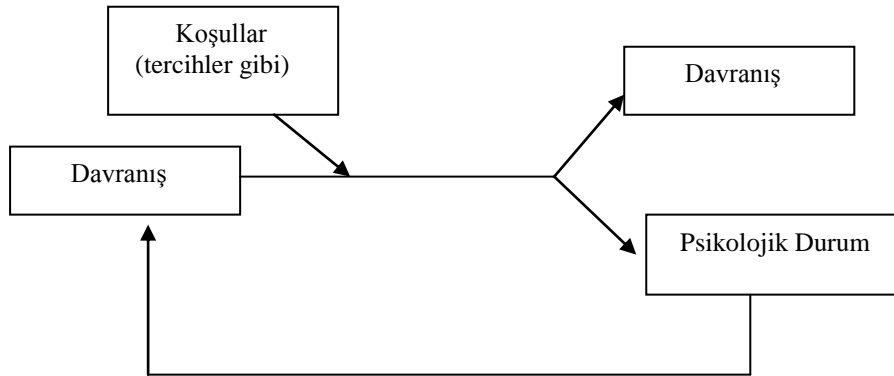
ile örgütün değer ve amaçları arasındaki uyumunu değerlendirmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında ise, bireylerin belirli bir örgüte kenetlenmeleri sürecini ve bu problemle nasıl başa çıktıkları üzerine odaklıdır.

- Tutumsal bağlılık yaklaşımları ile davranışsal bağlılık yaklaşımları araştırma gelenekleri açısından da farklıdır. Tutumsal yaklaşımlarda araştırma ağırlıklı olarak geçmiş koşulların özdeşleşmesi ile gelişen bağlılık ve bu bağlılıktan kaynaklı davranış biçimlerini araştırmaktadır. Davranışsal yaklaşımlarda ise, araştırma yapılan bir davranışın hangi koşullar altında yapıldığını ve tekrarlılık gösterip göstermediği ile bu tarz davranışların nasıl bir tutum değişikliğine yol açtığı üzerinedir.
- Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında bağlılık nedeniyle oluşan davranışlar bağlılığın değişimi ya da kalıcılığı gibi koşulları etkileyebilmektedir. Davranışsal yaklaşımlarda davranışlar sonucu oluşan tutumların gelecekte oluşabilecek davranışı etkileme ihtimali vardır.

Tutumsal bakış açısı ile örgütsel bağlılık;



Davranışsal bakış açısı ile örgütsel bağlılık;



Şekil-3: Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açısı ile Örgütsel Bağlılık (Allen ve Meyer, 1991: 63)

Davranışsal bağlılık yaklaşımları içerisinde literatürdeki en önemli yaklaşımlar Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımıdır.

1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32).

Tutarlı davranışlar uzun zamandan beri devam eden ve farklı faaliyetler içerisinde de aynı amacı sağlamaya yönelik aynı doğrultuda davranışlardır (Becker, 1960: 33). Tutarlı bir davranışın bağlılık olduğunu söyleyebilmek için üç özellik taşıması gerekmektedir. Bunlar; bireyin eskiden bulunduğu davranışın kişiye menfaat sağlayarak farklı bir çıkar söz konusuken de aynı çizgide hareket etmesi, farklı çıkarlar söz konusuken de bireyin bilinçli olarak aynı davranış ile katılım sağlaması ve son olarak da devamlı aynı çizgide hareket etmesidir (Becker, 1960: 36).

Kişilerin tutarlı davranış sergilemesinin nedeni ise yan bahislerdir. Yan bahis ile ifade edilmek istenen, bir kişi değer verdiği bir şeyi ortaya koyarak, bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koyduğu yatırımı kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır (Gül, 2003: 78).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Becker, 1960: 36 - 38; Gül, 2003: 78 - 79; İnce ve Gül, 2005: 51 - 52):

1. *Toplumsal beklentiler:* Bireyin geçmişte yaptığı yan bahis, şimdiki davranışını var olan genelleşmiş kültürel beklentilere uygun davranış sergilemediği takdirde cezalandırılacak olmasından kaynaklı sınırlanmıştır. Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımlar nedeniyle davranışlarını sınırlayan yan bahislere girebilir. Toplumda sık iş değiştirmek etik karşılanmıyor ise, birey daha iyi bir iş olanağı bulursa bile çevresinden alacağı tepki nedeniyle bu fırsatı değerlendiremeyebilir.
2. *Bürokratik düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir birey, ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedeceği için, bu durum kişiyi bir yan bahse sokacaktır.
3. *Sosyal etkileşimler:* Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorunda kalır.
4. *Sosyal roller:* Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce ve Gül, 2005: 52).

Bu kavramlaştırma altında örgütsel bağlılık, birey-örgüt arasında değişen yan bahisler ve zamanla biriken yatırımların sonucu olarak gerçekleşen alışveriştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Gül, 2003: 79).

Salancik'e göre davranışlar bağlılığın içeriği açısından önemli olmalarına karşın tüm davranışlar bağlılığı göstermez. Davranışların dört özelliği bağlılığın derecesini göstermektedir. Bunlar kesinlik, tersine çevrilebilirlik, irade ve genelliktir. Kesinlik, hangi davranışın olacağını söyleyebilmektir. Tersine çevrilebilirlik, bağlılığı etkileyen davranışların ilk özelliğidir ve davranışın tersine çevrilebilir olmasıdır. Bazı davranışları deneriz, eğer bize uygun değilse fikrimizi değiştirip başka bir şey yaparız. İrade, davranışların yerine getirilmesinde etkili olan bir özelliktir ve davranışla bireyler arasında bağlantı kurar. Genellik ise bağlılığı etkileyen dördüncü etmendir. İnsan davranışlarının genelliği sosyal yapı içerisinde az ya da çok sınırlandırıcıdır ve davranışlar üzerinde doğrudan etkisi vardır (Çetin, 2004: 103 - 107). Kısaca özetlemek gerekirse; açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilmeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranış sergilemeleri gerektiği ile ilgili

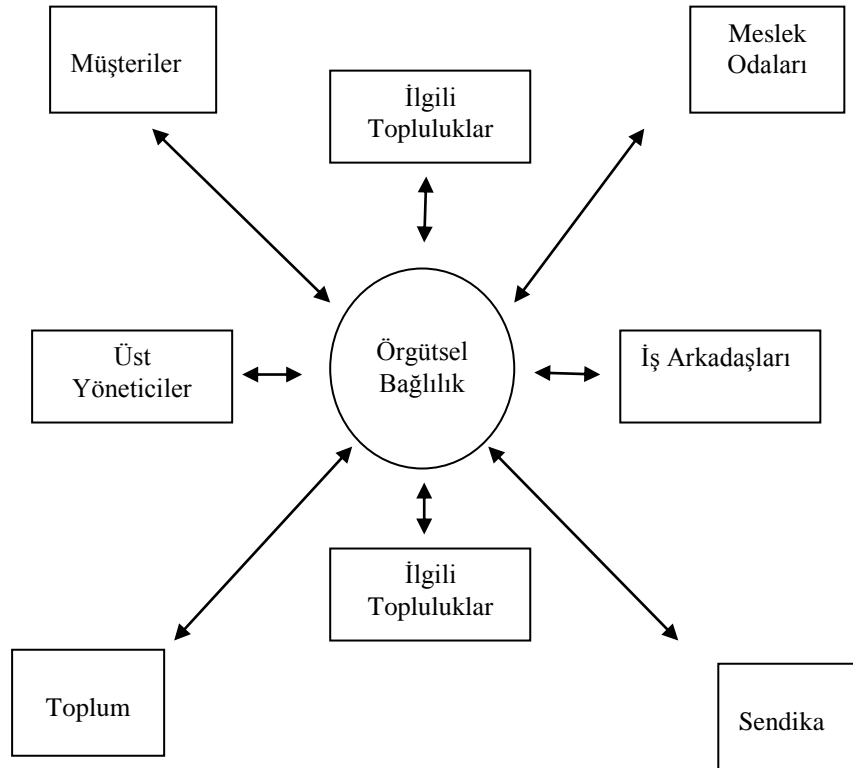
sürece dayanmaktadır. Becker'in Yan Bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı alış-veriş ilişkisine, diğer bir ifadeyle çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı tekrar ettirme arzusunun olması gerekmektedir. Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımının yalnızca davranışlara odaklanıp, çalışanların tutum, değer, hedef, misyon ve vizyonlarını göz ardı etmesi bu yaklaşımların eksik yönlerini oluşturmaktadır (Gül, 2003: 80).

1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık perspektifi ise, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini savunmaktadır (Balay, 2000: 28). Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur (İnce ve Gül, 2005: 55).

1950'de örgüte duyulan bağlılığın örgütün belirli bir değer, politika ya da amacına duyulan bağlılıktan farklı olduğunu öne süren ilk kişi Herbert Simon'dur (Gouldner, 1960: 469). 1960'da Gouldner belirli değerlere duyulan bağlılık ile örgütün bütününe duyulan bağlılığın birbirinden bağımsız olduğunu savunmuştur (Gouldner, 1960: 472). 1980'lerin başında Morrow iş bağlılığını Protestan iş etiği, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, örgüte bağlılık ve sendikal bağlılık olmak üzere 5'e ayırmıştır (Morrow, 1983: 486).

Reichers ise tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır (İnce ve Gül, 2005: 54). “Kişilerin bağlılık duydukları şey nedir?” sorusuna örgütsel amaçlar ve değerler karşılığı tatmin edici bir yanıt oluşturmamaktadır. Bunun için öncelikle belirli gruplar ve bu grupların amaçları tanımlanmalı, daha sonra bunlar, kişilerin yaşadıkları çoklu bağlılıkların odakları olarak kullanılmalıdır (Reichers, 1985: 470). Reichers’e göre işgörenler farklı grupların amaç ve hedeflerine farklı bağlılık çeşitleri gösterebilir (Reichers, 1985: 465). İşgörenler örgütte yöneticilerinin, müşterilerinin ya da diğer bağlantılı topluluklara farklı düzeyde bağlılık duyabilmektedirler (Reichers, 1985: 470).



Şekil-4: Örgütsel Bağlılıklar Modeli (Reichers, 1985: 472'den uyarlanmıştır).

Kişiler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstermektedir (Becker, 1992: 234).

Becker ve Billings araştırmalarında bireylerin dört farklı örgütsel bağlılık profili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar (Becker ve Billings, 1993: 177):

- *Yerel düzeyde bağlılık gösterenler (locally committed)*:Gzetmenlerine ve iş arkadaşlarına bağlı olan işgörenler bu gruba girer.
- *Global düzeyde bağlılık gösterenler (globally committed)*: Üst yönetime ve örgüte bağlı olan işgörenler bu gruba girer.
- *Bağlılık gösterenler (the committed)*: Yerel ve küresel odağa bağlı olan işgörenler bu gruba girer.
- *Bağlılık göstermeyenler (the uncommitted)*: Ne yerel ne de küresel odağa bağlı olan işgörenler bu gruba girer.

Kısaca, oklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 473).

1.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Değerlendirilmesi

 bağlılık türünün farkını özetlemek gerekirse; çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli etmenlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral etmenlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımları ise bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında ise kişilerin

örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birisinin diğerine göre üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. Her bir örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo - ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, örgütsel bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal etmenler konumundadır. Bütün bu etmenler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (Sığır, 2007: 265).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

Kelman'a göre bireyin örgütün etkisini üç ayrı şekilde kabul etme durumu vardır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum sürecinde birey başkalarının etkisini yalnızca belirli bir ödül beklentisi olduğu için kabul eder. Özdeşleşme, bireyin doyum sağlayıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için etkileri kabul etmesidir. İçselleştirme ise birey başkalarının etkisini kendi fikirleri ve hareketleri gibi gördüğünde oluşmaktadır (Kelman, 1958: 53). Örgütsel bağlılığın oluşumunda geçmiş dönem bağlılık düzeyi ve örgüte karşı daha önceden oluşan fikirler ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme aşamalarında rol oynamaktadır (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992: 242).

1.4.1. Uyum Boyutu

Birey istenilen davranışı kendi de benimsediği için değil, bu davranışı sergiledikten sonra belirli bir ödül, onaylanma almak ya da cezadan kaçmak için sergilemektedir (Kelman, 1958: 53). Uyum, ödül-maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve işgörenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar (Balay, 2000: 97 - 98). Birey örgütünü yüzeysel düzeyde desteklemektedir (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992: 244). Yetki, kural, prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır (Balay, 2000: 96). Uyumda örneğin ödeme, yükselme gibi dış ödülleri kazanma amacı vardır (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992: 242). Daha az iş seçenekleri olan bireyler, iş güvenliği, ücret ve diğer yararları elde etmek için örgütlerine daha çok bağlılık duyarlar (Newton ve Shore, 1992: 287).

1.4.2. Özdeşleşme Boyutu

Çalışanın her hangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, yalnızca çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir (İnce ve Gül, 2005: 10). Birey istenilen davranışı başkalarının rolünü benimseyerek ya da karşılıklı rol ilişkisinden gözlemleyerek sergilemektedir (Kelman, 1958: 53). Birey, başkalarının etkisini tatmin edici ve kendini tanımlayan ilişkiler kurabilmek için benimsemektir. Örgüte ait olduğu için gurur duymaktadır. Japon örgütlerinde, kuram Z ve güçlü örgüt kültürüne sahip firmaların üyeleri güçlü bir özdeşleşme yaşarlar (O' Reilly, 1995: 18).

1.4.3. İçselleştirme Boyutu

Örgütsel bağlılıkta son aşama içselleştirme aşamasıdır. İçselleştirme dışsal ve sosyal gerekliliklerin birey tarafından özümsemiği aracı süreçtir (Bergman, Benzer ve Henning, 2009: 222). Birey örgütün değerlerini aslen ödül olarak görmektedir ve kendi değerleri ile uyumlu bulmaktadır (O' Reilly, 1995: 18). Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Bunun nedeni ise, içselleştirmede kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez (Balay, 2000: 101). Dini örgütlerin üyeleri içselleştirme ile bağlılık duyarlar (O' Reilly, 1995: 18).

Yeni işgörenlerin daha çok uyum düzeyinde araçsal ve dışsal ödüllere dönük bağlılık geliştirdikleri; zaman içinde bireylerin örgütçe temsil edilen amaç ve değerleri anlayıp takdir ettiği, böylece yakınlaşma isteği içinde özdeşleşmenin meydana geldiği görülmektedir. Uyum ile hizmet süresi arasında önemli ölçüde ters, hizmet süresi ile özdeşleşme arasında olumlu, hizmet süresi ile içselleştirme arasında önemli bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir (Balay, 2000: 102 - 103).

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN SONUÇLARI

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği " Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgüt insanı yalnızca örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır (Balay, 2000: 14).

Örgütsel bağlılığın sonuçları konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım örgüte yüksek bağlılık duyan işgörenin düşük örgütsel bağlılık duyan işgörene göre daha fazla stres yaşayacağını

savunmaktadır. İkinci yaklaşım ise örgütsel bağlılığın stresin negatif etkilerinden işgöreni koruduğu savunmaktadır (Suliman, 2002: 171).

Bağlılık hem bireyi hem de örgütü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Burada birey ve örgütün dikkat etmesi gereken husus, bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bilincinde olarak strateji geliştirmektir.

1.5.1. Düşük Düzeyde Bağlılığın Sonuçları

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur (Balay, 2000: 85). Düşük düzeyde bağlılık birey ve örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bunlar (Randall, 1987: 461 - 463; Balay, 2000: 85 - 8; Walton, 1985: 77):

- *Düşük düzeyde bağlılığın birey açısından olumlu etkisi:*
 1. Düşük düzeyde bağlılık bireyin yaratıcılık ve yenilik kaynağı olabilir.
 2. Çatışma ve belirsizliğin olduğu bir çevrede düşük bağlılığa sahip işgücü orijinallik ve yenilik yaratabilir.
 3. Etkin insan kaynakları kullanımını oluşturabilir. Alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir.
 4. Firmayı bırakan çalışanın akıl sağlığını olumlu yönde etkiler.
- *Düşük düzeyde bağlılığın birey açısından olumsuz etkisi:*
 1. Bireyin kariyerini olumsuz yönde etkiler. Yöneticiler güvenilir ve bağlılığı yüksek çalışanı tercih etmektedir. Bu nedenle düşük

bağlılığa sahip birey için yukarıya terfi etmek olağan dışı hale gelir.

2. Genellikle gelirden kayıp, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, kişilik yönünden karalanma, personel toplantılarından dışlanma, yan gelir kaybı, istenmeyen iş yükümlülükleri, daha ağır iş yükü, usandırma ve yapılan işe daha sert eleştiri gibi birey için ağır kişisel maliyetler oluşur.
 3. Şimdiki durumlarından daha iyi bir kariyer hedefi amaçlamamaktadırlar. Düşük boyutta bağlılığa sahip isyankar bir çalışan ya firmadan kovulacak ya da tüm enerjisini örgüt amaçlarını yıkmaya harcayacaktır.
 4. Bireysel görevle ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu nedenle bu kişiler örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler (apathetic employee) olarak tanımlanırlar.
- *Düşük düzeyde bağlılığın örgüt açısından olumlu etkisi:*
 1. İş aksatıcı, engelleyici ve düşük performanslı davranışlar sergileyen düşük boyutta bağlılığa sahip bireylerin yüksek düzeyde işi bırakma devir hızı ve devamsızlığı örgüt açısından işlevsel bir sonuçtur. Yapabilecekleri potansiyel zararlar sınırlanmış olmaktadır ve diğer çalışanların davranışları bu tarz düşük bağlılığa sahip çalışanların yokluğunda gelişmektedir.
 2. Düşük bağlılık firma içinde fısıltı gazetesine neden olabilmektedir. Firma içsel denetim mekanizmasıyla resmi olmayan bu iletişim kaynağının doğruluğu üzerine giderse uzun dönemde toplu protestodan, pahalıya mal olabilecek davalar ve düzenleyici reformlardan sakınabilir.
 3. Düşük bağlılığa sahip çalışanların örgütü bırakması, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir.

- *Düşük düzeyde bağlılığın örgüt açısından olumsuz etkisi:*
 1. Yüksek düzeyde işi bırakma oranı,
 2. Yüksek düzeyde devamsızlık oranı,
 3. İşe geç gelme,
 4. Az iş yapmak,
 5. Sadakatsizlik,
 6. Zimmete para geçirme gibi örgüte karşı suç işleme,
 7. Örgütün çıkarlarını korumamak,
 8. Fısıltı gazetesinden kaynaklı örgütün itibarı zedelenebilir, müşterilerin güveni azalabilir ve karı düşebilir. Aynı zamanda örgütün otorite yapısı zedelenebilir.
 9. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde yöneticiler verimliliği arttırma çabalarının örgüte ek maliyet oluşturması, iyi stratejinin uygulanamaması, devamlı yüksek devamsızlık, etkin olmayan iş gücü ve yapılan işten memnun olmama gibi benzer problemlerle uğraşmak zorunda kalırlar.

1.5.2. Orta Düzeyde Bağlılığın Sonuçları

Birey deneyiminin güçlü, ancak örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Balay, 2000: 88). Orta düzeyde bağlılık birey ve örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bunlar (Randall, 1987: 461 - 463; Balay, 2000: 88 - 89):

- *Orta düzeyde bağlılığın birey açısından olumlu etkisi:*
 1. Çalışanın örgütüne karşı duyduğu bağlılık arttıkça kendisini daha güvende, etkili ve bir yere ait hissetmektedir.
 2. Çok şiddetle örgütüne bağlı olmadığı için çalışan örgütün sistemi tarafından yutulmaz ve kendi kimliğini yitirmez.

3. Daha yaratıcı çalışırlar, yararlı değer ve normları kabul edip, gereksiz ve zararlı olanları reddederler.
 4. Bu bağlılık düzeyine sahip işgörenlerin örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmektedir ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilir.
- *Orta düzeyde bağlılığın birey açısından olumsuz etkisi:*
 1. Önceliği iş yerine vermeyen çalışanlar kariyerinde yavaş ve belirsizlik içinde yükselmektedir.
 2. Birey duyduğu farklı bağlılıklar nedeniyle kendi içerisinde taviz verme konusunda zorluk yaşayabilir.
 - *Orta düzeyde bağlılığın örgüt açısından olumlu etkisi:*
 1. Çalışan tarafından örgüte karşı hissedilen sadakat ve yükümlülük duygusundan yararlanır.
 2. Çalışandan daha uzun süreli çalışma süresi elde eder.
 3. İşi bırakma isteği azalır.
 4. Örgüt içinde daha çok iş tatmini sağlanır.
 - *Orta düzeyde bağlılığın örgüt açısından olumsuz etkisi:*
 1. Orta düzeyde bağlılık duyan bir çalışan örgüte katkıda bulunmakta kendini sınırlar.
 2. Yardım etme, öneride bulunma, işbirliği içinde olma, iyi niyet ve fedakarlık gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışan yüksek düzeyde sergilemediği için örgüt sorunlarla başa çıkmada daha az esnekleşir.
 3. Orta düzeyde bağlılık duyan çalışan örgütünün talepleri ile dışarıdan gelen talepleri gerçekleştirmede denge sağlayamayarak içinde çatışma yaşayarak örgüte zarar verebilir.

1.5.3. Yüksek Düzeyde Bağlılığın Sonuçları

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık duymaktadır (Balay, 2000: 89). Yüksek düzeyde bağlılık birey ve örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bunlar (Randall, 1987: 461 - 463; Balay, 2000: 89 - 93; Wiener, 1982: 422; Becker, Klein ve Meyer, 2009: 444):

- *Yüksek düzeyde bağlılığın birey açısından olumlu etkisi:*
 1. Kariyerinde hızlı yükselme yaşar. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devreder ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir.
 2. Güç ve para gibi konularda mükafatlandırılır.
 3. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde kurumsal yıldızlar olarak adlandırılır.
- *Yüksek düzeyde bağlılığın birey açısından olumsuz etkisi:*
 1. Yaratıcılık, yeniliğe açıklık, kendini geliştirme ve farklı olanakları değerlendirme gibi konularda yüksek bağlılık bireyi sınırlamaktadır.
 2. Yüksek düzeyde bağlılık aile ilişkilerinde soruna neden olabilmektedir. Kariyerde başarı sağlamak işe zamanının çoğunu harcamayı gerektirdiği için, ya aile yaşamını reddetmek ya da ailede çatışmaya neden olmaktadır.
 3. Birey kendi kimliğini giderek kaybederek hem kişisel yabancılaşma hem de diğerlerine güven yeteneğini kaybederek sosyal yabancılaşma yaşayabilir.

4. Birey tüm enerjisini işe verdiği için iş dışındaki hayatında kendine harcayacak enerjisi kalmamaktadır.
- *Yüksek düzeyde bağlılığın örgüt açısından olumlu etkisi:*
 1. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan çalışan örgüte güvenilir ve istikrarlı iş gücü sağlar.
 2. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan çalışan örgütün amaçlarını sorgulamadan büyük bir çabayla yerine getirmeye çalışır.
 3. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan çalışan yüksek performans sergiler ve hızla görevini tamamlar.
 4. Örgüt için amaç doğru ise yüksek bağlılık gösteren üyeler etkin davranış sergileyerek örgütle istikrarlı ilişkilere ve örgütün üyelerin davranışlarını kontrol ederken harcadığı maliyet düşecektir.
 5. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler.
 - *Yüksek düzeyde bağlılığın örgüt açısından olumsuz etkisi:*
 1. Örgütün hedefleri sağlıklı değil ise, üyelerin yüksek bağlılık göstermeleri sonucu yanlış hedefleri gerçekleştirmek için üstün bir çaba sarf edecekler ve bu yanlış hedefe oluşmak için çabalamaya devam edeceklerdir.
 2. Örgütün geçmiş politikalarına ve prosedürlerine yüksek düzeyde güven ve bağlılık olduğu için örgüt esnekliğini kaybedecek ve zamana ayak uyduramayacaktır.
 3. Yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların davranışları örgütte çalışan diğer bireyleri rahatsız edebilir ve örgüt içi çatışma yaratabilir.
 4. En önemli ama göze çarpmayan sonuç ise, yüksek bağlılık duyan çalışan örgütü için yasal olmayan ya da etik olmayan

davranışları örgütün çıkarı adına sergileyebilmektedir. Bunun sonucu ise kısa dönemde örgüt için çıkar sağlasa da uzun dönemde itibar kaybı, şimdiki ve gelecek dönemdeki müşterilerin kaybı ve yasal yükümlülükler olabilmektedir.

Sonuç olarak (Randall, 1987: 465 - 466); düşük düzeyde bağlılık bireyin kariyerine büyük oranda zarar verirken örgüt içinde istikrarsız ve sadık olmayan iş gücü demektir ve yararından çok zararı bulunmaktadır. Orta düzeyde bağlılıkta ise avantajları dezavantajlarına göre daha ağır basmaktadır. Örgüt için iş gücü daha istikrarlı ve tatmin edici olup, bireyde kendi kimliğini koruyarak daha sağlıklı kararlar verebilmektedir. Yüksek düzeyde bağlılığın zararları yararlarını gölgede bırakmaktadır. Birey kendisiyle, ailesiyle, sosyal ve iş bağlantılı sorunlar yaşar. Örgüt ise esnekliğini kaybeder.

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın bu kadar ilgi görmesinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birisi de örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır. Örgütsel bağlılık iş arama aktiviteleri, iş gücü devir oranı, devamsızlık, performans gibi işgören davranışlarına neden olmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984: 95).

1.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Salancik, davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür (Balay, 2000: 138). Performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve

çaba harcamasıdır. Bu doğrultuda performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bağlılığın düzeyindeki değişmeye dayandığını savunanlar bulunmaktadır (Uygur, 2007: 75). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sahip işgörenler yüksek düzeyde performans göstereceklerdir (Cohen, 1992: 539). Bazı çalışmalar örgütsel bağlılığın örgütün performansının arkasındaki itici gücü olduğunu savunmaktadır (Suliman ve Iles, 1999: 407). Ancak örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenilenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ya da yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Steers, 1977: 54). Ancak performansın bağlılık ile ilişkisi geleneksel bağlılık anlayışı olan, bireyin örgütü ile özdeşleşmesi bakışı ile yorumlanmıştır. Geleneksel bakışın aksine çoklu bağlılık yaklaşımında bireyin örgüte bütün olarak olmasa da farklı odaklara bağlılık duyabileceğini savunur ve bu bakış açısı ile yöneticilere bağlılık ile performans arasında pozitif ilişki olduğu ispatlanmıştır (Becker vd., 1996: 464 - 466).

Örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinde ayrıca amaçlara ulaşmak zorlaştıkça, bağlılıkta belirgin şekilde azalma yaşanmaktadır ve bunun sonucunda performansta düşme görülür (Locke, Latham ve Erez, 1988: 25). Bunun dışında finansal baskı altında bireylerin işe yönelik tutum ve davranışları değişebilmektedir. Mali gereksinimi az olan işgörenlerin örgütsel bağlılığı ile performansı arasında güçlü ilişki bulunmaktadır ancak mali gereksinimi olan işgörenlerin ilişkisi zayıftır (Brett, Cron ve Slocum, 1995: 266). Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstermektedir. Şehirde yaşayan çalışanlar örgütlerine daha az bağlılık gösterirlerken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performanslarını artırmaktadırlar. Bu doğrultuda denilebilir ki bağlılık ile performans ilişkisi negatif yöndedir. Kırsal alanda çalışan bireyler ise çalıştıkları örgüte gerek daha yüksek bir bağlılık göstermekte, gerekse bu yönde yüksek performans

sergilemektedirler. Buradaki örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi pozitifdir (Uygur, 2007: 75 - 76).

1.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Bunun nedeni ise örgütsel bağlılık tutumu devamsızlık davranışını iş tatmini gibi birçok iş tutumuna göre daha iyi tahmin edebilmesidir (Cohen, 1992: 539). Örgütün amaçlarına yüksek örgütsel bağlılık duyan ve pozitif tutumları olan işgörenlerin örgüte gelme istekleri daha güçlüdür (Steers, 1977: 48). Buna karşın düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların devamsızlıkları yüksektir (Randall, 1990: 368).

Devamsızlığın daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış insanlarda daha yüksek olduğu bir araştırmada ortaya çıkmıştır (Tsui, Egan ve O' Reilly, 1992: 555).

Yapılan çalışmalarda bağlılık ile işe geç kalma arasında da ilişki olduğunu ispat etmiştir. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma arasında çok güçlü ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine daha az geç kalmaktadırlar (Angle ve Perry, 1981: 3).

1.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sorunlarından birisini işgücü devir oranı ya da diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır (Blau ve Boal, 1989: 115).

Birçok çalışma iş gücü devir oranı ile örgütsel bağlılık ilişkisine odaklanmıştır. Çalışmalar ağırlıklı olarak aralarındaki ilişkinin ters olduğunu, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığını savunmaktadır (Johnston vd., 1987: 30). Ancak bu ilişki kariyerlerinin başlangıcında olan işgörenler için daha değişkendir, bu nedenle örgüte bağlılıkları çok çabuk değişebilmektedir (Cohen, 1993: 1151 - 1153).

İşgören devir hızının yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık düşüktür (Uygur, 2007: 83). Mali gereksinimi ön planda olmayan işgörenlerin işi bırakma isteği iş tatmini ile güçlü ilişki içersindeyken mali gereksinimi olan işgörenlerde bu ilişki daha zayıftır (Brett, Cron ve Slocum, 1995: 261). Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir (İnce ve Gül, 2005: 97). İş gücü devir oranı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türü ile ters ilişkilidir (Lee, Allen ve Meyer, 2001: 608).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ DİNAMİKLERİ

Örgütsel bağlılık, zaman içinde oldukça durağan ve geçici olaylardan oldukça az; buna karşın liderlik, kültür, değerler ve normları içeren örgütsel etmenlerden önemli derecede etkilenmektedir (Balay, 1999: 238).

Bu bölümde örgütsel bağlılığın dinamikleri olan, örgütsel bağlılık düzeyini yüksek ya da düşük boyutta olmasını etkileyen etmenler üzerinde durulacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek etmenlerin farkında olması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılığın tanımında olduğu gibi örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler konusunda da araştırmacılar farklı özellikler üzerinde durmaktadır. Örgütsel bağlılık birbirinden farklı etmenler tarafından belirlenmektedir.

Bireyler yaş, ırk ya da örgütsel üyelikler gibi sosyal kişiliklerini kullanarak pozitif özdeşleşme geliştirebilmektedirler (Tsui, Egan ve O' Reilly III, 1992: 549). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın dört etmen tarafından etkilendiğini savunur. Bunlar kişisel karakter, role bağlı karakter, iş deneyimi ve yapısal karakterlerdir (Meyer ve Allen, 1988: 195). Hrebiniak ve Alutto'ya göre ise örgütsel bağlılık farklı değişkenlikle cinsiyet, medeni durum, baba mesleği gibi kişisel etmenlerden etkilenmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555). Yapılan son araştırmalarda işe karşı tutumun işin doğası ya da örgütsel yapı

tarafından da etkilendiğini ortaya koymaktadır (Morris ve Sherman, 1981: 515). Bu etmenler örgütteki işgörenleri olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Genellersek örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler kişisel etmenler, örgütsel etmenler ve örgüt dışı etmenler olarak üç sınıfa ayrılabilir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Kişisel Etmenler

Yaş, görev süresi, eğitim, ırk, cinsiyet gibi demografik özelliklerin performans, işe alma, terfi kararları, iş gücü devir oranı gibi işgörenlerin davranış ve tutumlarına etkisi bulunmaktadır (Tsui, Egan ve O' Reilly III, 1992: 550). Ayrıca kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Brett, Cron ve Slocum, 1995: 263).

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61).

2.1.1.1. Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte çalışan kadın sayısının artmasına paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır (İnce ve Gül, 2005: 61).

Örgütsel bağlılık literatüründe, araştırmacılar farklı nedenler ileri sürerek erkeklerin ya da kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacılar kadınların

ailesel rollere verdikleri önem nedeniyle her zaman erkeklere göre kariyerlerine daha az zaman harcadıklarını savunmaktadırlar. Ayrıca kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan kaynaklı engeller yüzünden kadınların işgücüne katılmalarını zorlaştırmaktadır. Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacılar ise kadın çalışanların örgütte daha istikrarlı olduğunu ve sık sık iş değiştirmekten hoşlanmadıklarını ve karşılaştıkları engeller kadınların güdülenmesini daha da artırmakta olduğunu ileri sürmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 61 - 63).

Bayanlar erkeklere göre örgütlerine daha güçlü bağlılık duymaktadırlar ancak erkeklerin örgütlerine katılımları daha yoğun olmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 7). Karşı cinsin yoğun olduğu örgütte çalışmak erkeklerin düşük düzeyde psikolojik bağlılık göstermelerine, yüksek düzeyde devamsızlığa ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine neden olmaktadır. Kadınlarda ise, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (Tsui, Egan ve O' Reilly III, 1992: 569).

2.1.1.2. Medeni Durum

Medeni hal durumunun örgütsel bağlılıkla ilişkisi de tartışmalara konu olmaktadır. Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 64).

Bayanlar ağırlıkta olmak üzere, bekarlara göre evli ya da dul bireyler, örgütten ayrılmanın maliyetini daha yüksek bulmaktadır. Bunun sonucu olarak bekarlara göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Ayrıca devam bağlılığı çerçevesinde, evlilik statüsü daha çok hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğu; bu nedenle evli işgörenlerin genel olarak

daha fazla mali yük altında oldukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000: 77). İşgören tek başına daha risk alabilirken, başka birinin sorumluluğu sadece manevi değil, maddi olarak da bireye yükümlülük oluşturmaktadır.

Medeni durumun örgütsel bağlılığa etkisinden daha baskın olan etmen ise evli çiftlerin çocuklarının olması ya da ebeveynlerinin çifte bağımlı olması gibi durumlardır. Aile sorumluluğu daha fazla olan bireyler örgütte kalma baskısını daha çok hissetmektedirler ve devamlılık bağlılığı diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olmaktadır (Chiu ve Ng, 1999: 489).

2.1.1.3. Yaş

Yaşın bağlılığa etkisini olumsuz olarak niteleyen araştırmaların yanı sıra olumlu olarak gören araştırmalar da bulunmaktadır. Angle ve Perry bağlılık ile yaş arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu bulmuştur. Çalışanın yaşı arttıkça örgütlerine duydukları bağlılıkta artmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 7). Yaştaki ilerleme örgüte yapılan yatırımın da birikmesi anlamına gelmektedir ve bu yatırımlar sebebiyle diğer örgütlere ve iş alternatiflerine ilginin azalması demektir. Genç çalışanların örgütlerine fazla yatırımlarının olmaması sebebiyle yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık duymaktadırlar (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Allen ve Meyer yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Bir başka çalışmada ise yaş ilerledikçe kabul edilebilir alternatiflerin algılanmasının azalmakta olduğu için devamlılık bağlılığını arttırdığı savunulur (Mayer ve Schoorman, 1998: 19). İşgörenin yaşının artmasıyla orantılı işi, işinden sağladığı düzenli gelir alışkanlık haline gelmektedir. Bilinmeyen için risk almak istememektedirler.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri (Balay, 2000: 56; İnce ve Gül, 2005: 66);

- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve deneyimlerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.
- Uzun yıllar örgütlerinde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireyler, başka bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceklerini düşünmektedirler.

Yaş bir kimseyi örgütüne daha sıkı bağlar. Bu nedenle yaş, meslek ile ilgili planlar tasarlayarak ilerler. Ayrıca yaş, genellikle örgütler arası hareketlilik için var olan seçenekleri ya da fırsatları azaltır (Balay, 2000: 58).

2.1.1.4. Görev Süresi ve Kıdem

Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Görev süresi örgütsel bağlılığı pek çok açıdan etkilemektedir. İşgörenin görev süresi arttıkça daha üst düzey pozisyona geçme ihtimali yükselmektedir. Görev süresi arttıkça işgörenin örgüte yatırımları artmaktadır ve örgütte kalmak daha cazip hale gelmektedir (Mayer ve Schoorman, 1998: 18; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556). Görev süresi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Marsh ve Mannari, 1977: 58).

İşe yeni giren işgörenlerin örgüte bağlılıkları örgüte yapmış oldukları görev süresi ya da emek gibi yatırımların azlığı nedeniyle az olmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 281). İşgörenin örgüte girdikten sonraki ilk beş ay ile altıncı aydan sonraki örgüte duyduğu bağlılık değişmektedir. İlk beş ayda

genelde düşük, altıncı aydan sonra ise örgütsel bağlılık artmaktadır (Allen ve Meyer, 1990b: 647). Örgütte görev süresi en az olan bireyler örgütten ayrılma ihtimali en yüksek işgörenlerdir (Johnston vd., 1987: 29). Bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi ve yüksek mevki sahibi olmak daha fazla yatırım anlamına geldiği için devam bağlılığı ile arasında olumlu bir ilişki vardır (Chiu ve Ng, 1999: 490).

Kişisel etmenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düşük kıdemli işgörenler arasında daha güçlü iken, örgütsel etmenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yüksek kıdeme sahip çalışanlar arasında daha güçlüdür (Cohen, 1992: 540). Kıdem bazen işgörenin yaptığı işin zorluğu, gerekliliği ve önemini gölgede bırakıp, düşük olması ya da yüksek olması sıfatını taşımasına odaklanıp, örgüte karşı hissettiği bağlılığını etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ile iş bırakma ilişkisinin mavi yakalılar gibi düşük kıdeme sahip mesleklerdeki işgörelere göre, beyaz yakalılar gibi yüksek kıdeme sahip işgörelere daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiptirler (Balay, 1999: 241).

2.1.1.5. Eğitim

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 7). Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden ya da karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işverenler eğitim düzeyini işe alınacak elemanın etkinliğinin göstergesi olarak benimsemekte olup, eleme aracı olarak kullanılmaktadırlar. Bu ise eğitilmiş işgörenin alternatif iş bulma olasılığını arttırmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1998: 19). Üniversite derecesine sahip bir birey insan kaynakları için artı bir değer oluşturduğu için mobilitesini arttırmaktadır (Sager ve Johnston, 1989:

31). Sonuç olarak bu gibi nedenlerden kaynaklı çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 68).

İleri düzeyde eğitim almayı planlayan ya da eğitimleri konusunda belirsizlik yaşayan işgörenlere göre ileri düzeyde eğitim almayı düşünmeyen işgörenler örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

2.1.1.6. Kişilik

Örgütsel davranış ve psikoloji alanındaki birçok araştırmacı davranışın bireyin kişiliğinin bir işlevi olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda bireyin kişiliğinden yola çıkarak nasıl bir davranış sergileyeceği tahmin edilebilir (Chatman ve Barsade, 1995: 423).

Kişilik bireyi herkesten ayıran, fikirlerine ve hayata bakışını etkileyen en önemli öğedir. İşgörenler, iş değer anlayışı açısından farklılık göstermektedirler. Belirli kişilikteki işgörenler örgütlerin belirli olanaklarına daha çok bağlılık göstermektedirler (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 33). Kimi işgörenler için maddi tatmin ön planda iken kimi işgörenlerde arkadaşlarla samimi ilişkiler, iş ortamı gibi sosyal etmenler ön plandadır.

Blau ve Boal, işgörenlerin kişiliğini örgütlerine bağlılık ve işe sarılma düzeyleri bakımından dört gruba ayırmışlardır. Bunlar (Blau ve Boal, 1987: 294 - 297; Blau ve Boal, 1989: 116 - 117):

- *Kurumsal Yıldızlar*: Örgütlerine katkı yapma istekleri ve örgütsel bağlılıkları yüksek düzeyde olup, iş performansını kendilerine saygının odağı yaptıkları için sıkı çalışırlar. Yüksek düzeyde iş

doyumunu gösterirler. Bu kişiliğe sahip işgörenler örgüt ve örgütün amaçları ile özdeşleşmişlerdir. Bu tarz kişiliğe sahip işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve örgüte katkıları oldukça değerlidir. Örgütten ayrıldıkları takdirde yerlerin dolması çok güçtür. Kurumsal yıldızlar duydukları yüksek örgütsel bağlılık nedeniyle örgütteki rollerine ve geleceğine, üstleriyle ilişkilerine, ücret dağıtımında adalet gibi konulara karşı oldukça hassastırlar.

- *Yalnız Kurtlar:* Bu kişiliğe sahip işgörenlerin işe sarılma düzeyleri yüksek, örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. İşgören için her ne kadar iş önemli olsa da örgütün amaçları ile özdeşleşmemektedirler. Bu kişiliğe sahip işgörenlerin örgütlerine sadakatleri düşük, uzmanlaşmış iş rolüne ise yüksek düzeyde bağlılık duymaktadırlar. Yalnız kurtlar işin niteliği, çalışma ortamı ya da aldıkları ücret konusunda hassastırlar.
- *Kurum Üyeleri:* Bu işgörenlerin işe sarılma düzeyi düşük ancak örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir. Yaptıkları iş onlar için önemli olmasa da örgüte ve örgütün amaçlarına karşı güçlü özdeşleşme yaşamaktadırlar. Kurum üyeleri kurumsal yıldızlar ya da yalnız kurtlar kadar örgüte değer katmamaktadırlar ve bu nedenle onlar kadar örgüt için değerli değillerdir. Tüm toplantılara katılmak isteyip, spesifik bir sorumluluk almak istemeyen kişilikte işgörenlerdir.
- *Duygusuzlar:* Hem işe sarılma düzeyleri hem de örgütsel bağlılıkları düşük düzeydedir. Ne yaptıkları iş ne de örgüt bu tarz kişiliğe sahip işgörenler için önemlidir. Örgüte katkısı en az ve bu nedenle de en önemsiz elemanlarıdır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Etmenler

Örgütsel etmenler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel etmenlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel etmenler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller, rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları gibi değişkenlerinden söz edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 70; Glisson ve Durick, 1988: 67).

2.1.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliğinin örgütsel bağlılığa etkisi her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. İşin niteliğinin işgören için anlamlı olması oldukça önemlidir. Kendine uymayan ve anlamsız bulunduğu işi yapan işgörenin örgütsel bağlılığı düşük olacaktır.

İşin önemi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etmendir. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71). Sorumluluk ve yetki dengede olmadığı durumda örgütsel bağlılık olumsuz etkilenecektir. Ayrıca işin özerkliği ve işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır (Sığır, 2007: 265).

2.1.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Katımlı yönetim, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin işgörenler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini de içerecek biçimde genişletmek ve işçilere örgütün yönetimine katılma olanağı sağlama amacıyla geliştirilmiş çağdaş yönetim düşünceleridir (Bumin, 2003: 5).

Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (İnce ve Gül, 2005: 72). Politika ve yetki kullanımının sağlandığı bir yönetimde hem yöneticilerin hem de işgörenlerin örgütsel bağlılığı artmaktadır (Wilson, 1995: 101).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Abraham, 1997: 181). Tepe yönetimine duyulan memnuniyet de bağlılığın belirleyicilerindendir (Sager ve Johnston, 1989: 32). Tepe yönetimi ile uyum içersinde çalışan ve fikirlerinin değer verildiğini düşünün işgören, işini daha severek yapacak ve bağlılığı artacaktır. Liderlerin çalışanlara adil davranması da çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995: 76). İşgörenler beklentilerini konuşabildikleri ve onlara karşı arkadaşça yaklaşan yöneticileri olduğu zaman örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Darben, Hampton ve Howell, 1989: 97). İşgörenler kendilerini daha değerli hissetmektedir ve bu da örgütüne karşı daha yoğun bağlılık duymasında neden olmaktadır.

İşgören liderinin çok güçlü, ahlaki açıdan zayıf ya da ayrımcılık yapan bir kişiliğe sahip olduğunu düşünüp, kararlarda hiçbir etkisinin olmayacağı sonucuna varırsa örgüte karşı yabancılaşıp, örgütsel bağlılığı azalacaktır

(Newton ve Shore, 1992: 290). İşgörenin liderine güven duyması çok önemlidir. Şüphe duyduğu, kişiliğini ve hareketlerini onaylamadığı birisine bağlılık duymayacaktır. Ayrıca toplumsal kültürlerde lider ile işgören arasındaki bağlılık ilişkisi daha güçlü iken bireyselci toplumlarda lider ile işgören arasındaki bağlılık ilişkisi daha zayıftır (Wayne vd., 2009: 258). Liderin davranışının nasıl algılandığı oldukça önemlidir.

2.1.2.3. Ücret Düzeyi ve Örgütsel Ödüller

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73). İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için olmazsa olmazdır. Ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Sager ve Johnston, 1989: 31). Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemektedir. Genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995: 239; Cohen, 1992: 543). İşgören için kazanç yaşamını daha kolay hale getiren etmen olduğu için, kazanç ne kadar artarsa, bireyin hayatı da o kadar kolaylaşmaktadır. Bu durum ise bireyin daha çok bağlılık göstermesini güdülemektedir.

Örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen etmenlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 79). Örgütsel bağlılığı oluşturmada rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (Cohen, 1992: 544). Örneğin, çocuk bakımı konusunda yardım gibi birçok işgörenin faydalanmak isteyecekleri yardımlar örgüte karşı bağlılıklarını da arttıracaktır (Becker, Klein ve Meyer, 2009: 426).

Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev hem de çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 79). İşgören geçimini sağladıktan sonra daha farklı beklentiler oluşturmaktadır. Örgüt içi ilerleme örgütten ödül almayı sağladığı için bağlılık yaratmaktadır (Sheldon, 1971: 146). İşgören hiç ilerleme şansı olmadığı bir örgüte karşı beklentilerini düşürecektir. Bu da örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir. Örgütsel ödül politikaları ya da örgütsel terfi anlayışından kaynaklı işgörenlerdeki memnuniyetsizlik örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler üzerinde yapılan bir araştırmada demografik etmenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu gözlenmiştir (Bayram, 2005: 134). Bağlılık davranışın işe yarar sağladığı noktada eğer uyum içersinde ise, davranış ile örgütsel bağlılık arasında en güçlü ilişki oluşmaktadır (Becker, Klein ve Meyer, 2009: 421). Yapılan davranış maddi ve manevi olarak işgörene huzur sağlamıyorsa, birey davranışını tekrarlamayacaktır.

2.1.2.4. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgüt içinde kimin hangi yetkileri alacağını, kimin neye karar vereceğini ve kimin kimle ilişkili olacağını belirleyen yapının oluşturulmasıdır (Güney, 2001: 185). Örgüt ilişkilerinin resmi olarak belirlenmesidir.

Örgütsel yapı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında iki yapısal öge olan örgütün haberleşme kanalları ve merkezilik belirlemektedir

(Wright ve Kehoe, 2009: 288). Yapının önemli olan rolü, büyük ve asıl olan kararların nerede alındığının saptanmasıdır (Okay, 2005: 224).

Bürokratik bir ortamda karar üst yöneticiler tarafından alınıp çalışanlar sadece emirleri yerine getiren kişiler olarak algılanırken, katılımcı örgüt yapısında çalışanlar daha fazla yetki almaktadırlar. Örgütsel bağlılık, gönüllü bir davranış olduğundan bunu emretmek yanlış bir stratejidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 2). Bu nedenle işgörende istek uyandırarak iş yaptırmak oldukça önemlidir.

Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, çalışanların işlerine olan ilgilerini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73 - 74). İşgören kendini sürekli denetim altında hissettiğinde özgüveni azalmaktadır. Bu ise örgütsel bağlılığını oldukça olumsuz etkilemektedir. Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde işgörenleri denetlemek ise örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Darden, Hampton ve Howell, 1989: 85). İşgören bu yaklaşım ile kendine daha çok güvenmektedir, sürekli kontrol edildiği hissi azalmaktadır ve bu örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütlerin basık olması, iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı, örgütlerde bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması (Koçel, 2005: 418) gibi yapılar işgörenin örgütsel bağlılığını oldukça olumlu etkilemektedir.

Örgütlerin resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgörenlerin örgütlerde hem yatay hem de dikey olarak iletişim kurabilmeleri, onların örgütün stratejik amaçlarını belirlemede rol

almaları konusunda cesaretlendirmektedir. Bu ise işgörenlerin örgütün amaçlarını daha iyi anlamalarını ve bağlanmalarına neden olmaktadır (Wright ve Kehoe, 2009: 288). İşgörenin üstüne ulaşmanın zor olduğunu düşünmesi, işgörenin kendi içine kapanmasına neden olmaktadır. Bu ise örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

2.1.2.5. Örgütsel Kültür

Her işletme örgütü bir küçük toplumdur. Böylece bu küçük toplumun da bir paylaşılan değerler seti yani kültürü olacaktır (Koçel, 2005: 31). Örgüt kültürü, toplumsal kültürün örgütsel düzeydeki izdüşümü olarak düşünülebilir (Doğan, 2007: 104).

Örgüt kültürü bir grup (örgüt) tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş ya da öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu nedenle de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır (Schein, 1985: 5). İşgörenlerin bu kalıplarla uyumu ise örgütsel bağlılık oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür (Demir, 2007: 17). Örgüt kültürü örgütteki bireyler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi konusunda işgörenin ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içerir (Yüksel, 2004: 55). Bu inançlar ve değerler arasındaki uyum ise örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütün normlarının ve değerlerinin bireyin değerleri ile uyumlu olduğu zaman birey-örgüt uyumu oluşmaktadır (Chatman, 1989: 339; Meyer, 2009: 43). Birey ile örgüt kültürü arasındaki uyumunun artması örgütsel bağlılığı da arttıracaktır (O' Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 493). Aynı zamanda denilebilir ki örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgüt, işgörenlerinde daha işe başlamadan önce güçlü bir imaj oluşturmalıdır. İşgörende örgütte çalışma hevesi oluşturmalıdır. Birey güçlü bir örgüt kültürüne sahip bir firmada çalışmakta ise işyerine karşı zayıf örgüt kültürüne sahip bir firmada çalışan bireyden çok daha güçlü bir bağlılık duyacaktır (Orpen, 1993: 578). Örgüt kültürü birey-örgüt uyumunda oldukça önemli rol oynamaktadır (Chatman, 1991: 459). Uyum arttıran örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken, uyumsuzluk yaratan örgütsel kültür ise örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

2.1.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, Kacmar ve Andrews, 2001: 506). Çalışanların, görev dağılımı, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağılımını gibi yönetsel kararlardaki adalet algısı örgütsel bağlılığını etkilemede oldukça önemlidir.

Örgütsel adalet kavramı ile örgütsel bağlılık ilişkisi iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Çalışanlar bu tür kazanç ve hakları diğer

çalışanlarla mukayese ederek adil olarak değerlendirmeleri sonucu ücret ve iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77). Birey kendini haksızlığa uğramış hissederse örgütsel bağlılığı azalacaktır. Prosedürel adalet ise bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen karar alma prosedürlerinin adil olarak alındığı yönündeki algılara dayanır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995: 63). Bu algılar olumsuz ise, örgütsel bağlılık düzeyi de olumsuz etkilenecektir.

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992: 628). Bu nedenle örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 77 - 78; McFarlin ve Sweeney, 1992: 634).

Çalışanlara adil davranılmasıyla bireyler örgütlerinin kendilerini önemsediklerini düşünürler (Wayne vd., 2009: 261). Yöneticilerin eylemlerinin adaletsiz algılanması durumunda en yüksek bağlılık duyan bireylerin bile işe ilişkin olumlu tutum ve davranışlarında büyük oranda düşme meydana gelecektir (Balay, 2000: 49). Örgütüne yüksek düzeyde bağlılık duyan bir birey kendisinden istenileni elinden geldiği en iyi şekilde gerçekleştirmektedir. Ancak bağlılık duyduğu örgüt adaletsiz davrandığı zaman birey örgütün kendisini kandırdığını düşünür ve birey için örgütü ile aralarındaki psikolojik sözleşme anlamını kaybeder. Bunun sonucunda bireyin örgüte karşı duyduğu bağlılık hızla azalır (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992: 243 - 244). İşgören örgütünün amaç ve değerlerine inancını kaybeder ve örgütsel bağlılığı azalır. Örgütsel adalet ile özellikle

duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır (Meyer, 2009: 42).

2.1.2.7. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 2004: 339). İşgören, gününün büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedir. Bu nedenle örgüt ikliminin çalışma hayatında oldukça önemli bir rolü vardır. Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen ve devamlılık gösteren, örgütün kişiliğine ilişkin özellikler bütünü, örgüte ilişkin algılamalar bütünüdür (Doğan, 2007: 106).

Örgütsel iklimde herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir (İnce ve Gül, 2005: 72). İşgörenin örgütsel bağlılığı ile örgütsel iklim ile güçlü bir bağlantı bulunmaktadır (Wright ve Kehoe, 2009: 291). İşgörenin örgütsel iklimi olumlu algılaması örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Suliman, 2001: 179). İşe daha istekli gitmektedir ve huzurlu olması örgütsel bağlılığını olumlu etkilemektedir. Olumlu örgütsel iklim, işgörenin örgütüne ve iş arkadaşlarına bağlanmasını sağlamaktadır (Newton ve Shore, 1992: 288).

2.1.2.8. Takım Çalışması

Kişilerarası bağıllık, birey ve diğer bireyler ya da küçük gruplar arasındaki bağıdır (Becker, 2009: 137). Takım çalışması da kişilerarası bağıllık olup, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel etmendir.

Takım çalışmasında iki tür işgören bulunmaktadır; toplumcu anlayışa sahip olup, kendini örgütle özdeşleştiren işgören ve bireyselci olup kendi kişiselliğini takımın amaçlarından üstün tutan işgören (Abraham, 1997: 179). İşgörenin öncelik sırası örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

Takım çalışması içerisinde toplumcu anlayışa sahip işgörenlerin örgütsel bağlılığı bireyselci olan işgörenlerden oldukça yüksek olacaktır (Abraham, 1997: 179). İşgören kendisi dışında başkasına sorumluluk hissedecektir. Birey kendini örgüte bağlı hissettiği zaman, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha işbirliği içerisinde ve azimle çalışacaktır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995: 67).

Takım içerisinde kararlar ne kadar işbirliği içinde alınırsa, örgütsel bağlılık da bu doğrultuda daha yüksek olacaktır. Hem takım açısından hem de bireysel olarak işgörenin karar alma süresinde aktif olarak katılımının desteklenmesi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995: 66). İşgörenin hem başkasına karşı hissettiği sorumluluk artacak hem de sorumluluk verilebilecek kadar örgütü için değerli olduğu hissi örgütsel bağlılığını olumlu etkileyecektir. Bireyler tarafından örgütlerine yüksek seviyede katılım örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır (Abraham, 1997: 181). Bireyler kendileri dışında bir oluşumun parçası olmak isterler. Bu ise iş ve sosyal çıkarlarına yansır (Pascarella ve Frohman, 1990: 28). İş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu olması örgütsel bağlılığı olumlu şekilde geliştirirken, olumsuz ilişkiler örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Takımına bağlı olmak çoğu kez örgütsel bağlılığı arttıran bir etmen olsa da, takımına çok bağlı bir çalışan için eğer örgütün amaçları ile takımının amaçları çatışırsa, örgütsel bağlılığı azaltabilir (Abraham, 1997: 185). Bu doğrultuda denilebilir ki dengede olan bağlılık yarar sağlamaktadır.

2.1.2.9. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun takımlara ya da fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizma olarak kişilerin yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, karar verme güçleri ve yetkilerini artırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 8). Personel güçlendirme bir yönetim felsefesi olup, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme temellerine sahiptir. Uzun vadeli olup sabır gerektirdiği gibi, özünde, üst yönetimin, gücünü, yetkisini paylaşma arzusuna dayanan bir yönetim anlayışıdır (Yüksek ve Erkutlu, 2003: 140). Bu yönetim anlayışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Güçlendirmenin ön koşulu ise işletmelerde katılmalı yönetim anlayışının benimsenmiş olmasına bağlıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 240). Katılmalı yönetim ile işgörenin örgüte duyduğu bağlılık güçlendirilebilir.

Güçlendirmenin gerçekleşmesiyle, çalışanın yetkiyle birlikte sorumluluk ve kontrolü de devralması söz konusu olmaktadır. Burada süreli ve sınırlı bir yetki devrinden söz edilmediğinden sorumluluğun işi yapana verilmesi ve kontrol etme yetisinin kazandırılması anlaşılmaktadır (Şimşek ve Kınır, 2006: 98). İş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen işgörenin bağlılığını da azaltmaktadır. Sorumluluk ve yetkinin aynı oranda verilmesi de önemlidir çünkü işgören dengeyi sağlayabilmektedir. Dengeyi sağlayamadığı durumda işgörenin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması için yöneticilerin teknik ve idari uzmanlıkları ile işgörelere kendilerini yönetme yeteneklerini kazandırmalıdır (Walton, 1985: 82). Çalışanların iş sürecinde kendi inisiyatiflerini kullanabilmeleri, onları işin sonuçları konusunda sorumlu hissettirmektedir (Ünlü, 2006: 70). Bireyler, katılımlarını sağlayan kararlara, sonuçları konusunda sorumluluk ya da yükümlülük hissettikleri davranışlara daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedirler (Brockner vd., 1986: 110).

Personel güçlendirme çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullardır (Doğan, 2003: 15). Bu koşullar ise işgörenin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Chen ve Chen, 2008: 284).

Örgütler çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için eğitim programları yaparak, çalışanların iş sorumluluklarını arttırarak, çalışana kendi alanlarında daha fazla otorite vererek ve yaptıkları iş sonucunda geribildirim ile motive ederek personelini güçlendirebilir ve bunun sonucunda çalışanın örgütüne bağlılığını arttırabilir (Chen ve Chen, 2008: 298).

2.1.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışması

İş stresörlerinin başında rol çatışması ve rol belirsizliği gelmektedir. Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Mayer ve Schoorman, 1998: 20). Bu ise bireyi strese sokarak örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Rol çatışması ise kişinin üstlendiği görev ve o görevden beklentilerinin uyuşmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendi değer yargılarını işini yerine getirirken kullandığı zaman, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Rol çatışması birey kaynaklı, rol belirsizliği ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül,

2005: 81 - 82). Bu doğrultuda çatışmanın kaynağına göre çözüm üretmek gerekmektedir.

İş stresörlerinin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde iki görüş bulunmaktadır. Birinci görüş yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlerin daha fazla stres yaşadığını, düşük düzeyde bağlılık duyanların ise daha az stres yaşadıklarını savunmaktadır. Diğer görüş ise aksine yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlerin emirlere bağlı olduğu için stresin olası etkilerini azalttığını savunmaktadır (Suliman, 2001: 171). İşgörenlerin yapısına göre duydukları bağlılık düzeyi strese neden olabilmektedir. Burada kişinin kişiliği ön plana çıkmaktadır. Rol çatışmasının olduğu iş ortamı çalışması zor bir ortamdır ve işgören için daha fazla çaba göstermesini gerektirmektedir. Bu ise bireyde tükenmişlik duygusuna neden olmaktadır ve bunun sonucunda örgütlerine düşük bağlılık duymaktadırlar (Leiter ve Maslach, 1988: 299). Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Rol belirsizliğinin var olması ise örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür (Balay, 2000: 61; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Dışı Etmenler

Bireyin örgütsel bağlılıkla ilişkili olan örgüt dışı etmenler ise yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal etmenlerdir (İnce ev Gül, 2005: 83).

2.1.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonellerin örgütsel bağlılığını örgüte yapılan yatırımlardan daha çok örgütün diğer üyeleri ile etkileşim içinde olmak, onlarla özdeşleşmek gibi sosyal bağlılık daha çok etkilemektedir (Sheldon, 1971: 143). Profesyonel bir işgörenin örgütsel bağlılığını ailesinin sosyal ekonomik statüsü ve profesyonel normlar oldukça etkilemektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Aile çoğunlukla rol model olarak alındığı için, örnek alınan ebeveynlerinin birisinin doktorluk ya da avukatlık gibi herhangi bir profesyonel mesleğe sahip olması, bireyin iş seçiminde etkin bir role sahip olacaktır

Mesleğe verilen önemin daha üst düzeyde olduğu örgütlerdeki işgörendenlerin, mesleğe daha az verilen önemin olduğu örgütlerde çalışanlardan mesleklerine ve örgütlerine önemli ölçüde daha fazla bağlılık gösterdikleri saptanmıştır (Balay, 2000: 70). Birey mesleğine önem veren bir örgütte hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık duyacaktır. Seçim yapma hissi oluşmayacağı için örgütsel bağlılık olumlu etkilenecektir.

Profesyonel organizasyonlarda çalışan profesyonellerin örgütsel bağlılıkları, profesyonel olmayan organizasyonlarda çalışan profesyonellere göre daha yüksektir (Vandenberghe, 2009: 104). Bunun nedeni ise profesyonel işgören ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olmasıdır. Mesleki-örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla örgütler profesyonel kariyer fırsatları gibi uygulamalar geliştirilmediği takdirde örgütsel bağlılık düşük düzeyde kalacaktır (Wallace, 1995: 250).

2.1.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanakları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Bireyin pek çok iş alternatifinin olması iş rolünü genişletmektedir ve daha kolay iş bulmasını sağlamaktadır (Sager ve Johnson, 1989: 32). Bu durum bireyin kendisine olan özgüveni arttırmaktadır ve birey daha seçici davranmaktadır. Alternatif kariyer ve iş bulma olanağı arttıkça, örgütsel bağlılık azalmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 287). Birey maddi ve manevi olarak kaybetme korkusu yaşamayacağı için örgütsel bağlılığı daha kırılgan hale gelecektir. İş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı ise işgörenin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Wallace, 1995: 238). İşgören iş kaybı, maddi kayıp, iş bulamamanın yaratacağı özgüven eksikliği ve bunalım gibi korkularından kaynaklı örgütüne karşı daha bağımlı hale gelmektedir.

Bireyin yeni iş bulma olanakları az ise örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır (Cohen, 1992: 542; Gilbert ve Ivancevich, 1999: 386). Ayrıca başka bir işe girme ihtimali az olan işgörende şimdiki örgütüne karşı daha yüksek bağlılık duymaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 66 - 67).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETMENLERİ

Allen ve Meyer bireyin örgütte kalma davranışını etkileyen bağlılığı üç farklı psikolojik tutum ile kavramsallaştırmışlardır. Örgüte duyulan duygusal bağlanma olan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetin fark edilmesiyle ilgili olan devamlılık bağlılığı ve algılanan yükümlülük ile örgütte kalmaya neden olan normatif bağlılık türlerini ele almışlardır (Lee, Allen ve

Meyer, 2001: 597). İşgörenin örgütte kalma isteğini etkileyen bu üç bağlılık türünün beslendiği kaynaklar birbirinden oldukça farklıdır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık ile iş gücü devir oranı ve işi bırakma niyeti arasında ters ilişki bulunmaktadır. Fakat duygusal ve normatif bağlılık devamlılık, iş performansı gibi daha çok istenilen davranışlarla ilişkilidir (Becker, Klein ve Meyer, 2009: 425). Bu doğrultuda her bir örgütsel bağlılık boyutunu etkileyen etmenlerin bilinmesi oldukça önemlidir. Yöneticiler bu etmenler doğrultusunda insan kaynakları politikalarını oluşturursa istedikleri bağlılık türünü oluşturma şansları da artmaktadır.

2.2.1. Duygusal Bağlılığına Etki Eden Etmenler

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle ilgili bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 88).

Duygusal bağlılığı etkileyen etmenler genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal etmenler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Duygusal bağlılığı etkileyen en önemli etmen ise işgörenin iş rolünde kendini rahat hissetmesini sağlayan geçmiş iş deneyimleridir (Allen ve Meyer, 1990a: 4; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32).

Duygusal bağlılığı etki eden etmenler kişisel, örgütsel ya da örgüt dışı etmenler etkilemektedir. Bunlar (İnce ve Gül, 2005: 88 - 90; Allen ve Meyer, 1990a: 17; Balay, 2000: 73 - 76; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 45);

- *İşin zor oluşu*: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olmasıdır. İşin zorluğu ilerleme ve

güçlenme ihtiyacı duyan çalışanlarda daha fazla duygusal bağlılık sağlamaktadır.

- *Geçmiş iş deneyimi:* Olumlu iş deneyimine sahip işgörenlerin duygusal bağlılığı daha yüksek düzeyde olmaktadır.
- *Rol açıklığı:* Örgütün işgörenlerden neler beklediğini açıkça belirtmesidir. Rol belirsizliği yaşayan işgörenlerin duygusal bağlılığı rol belirsizliği yaşamayan çalışanlara göre daha düşük seviyededir.
- *Yönetimin öneriye açıklığı:* Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate almasıdır.
- *Amaç açıklığı:* İşgörenin, örgütte yaptıklarını neden yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olmasıdır.
- *Amaç güçlüğü:* İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan ya da talep edilen olmamasıdır. Bu, bireyin yaptığı işe saygısını azaltarak ve yaptığı işin anlamlılığını sorgulayarak duygusal bağlılığını olumsuz etkilemektedir.
- *Arkadaş bağlılığı:* Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olmasıdır. Olumlu arkadaş ilişkileri duygusal bağlılığı arttırırken, kötü arkadaş ilişkileri duygusal bağlılığı azaltacaktır.
- *Örgütsel bağlılık:* İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olmasıdır. Güven duygusu arttıkça, duygusal bağlılıkta artacaktır.
- *Eşitlik ve adalet:* Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olmasıdır. Örgütsel adalet algısı güçlendikçe, duygusal bağlılıkta artacaktır.
- *Kişisel önem:* Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olmasıdır. Bireyin özgüveni arttıkça, kendinin örgüt için değerli olduğunu da düşünerek duygusal bağlılığı da artacaktır.
- *Geri bildirim:* Çalışana performansı konusunda sürekli bilgi vermektir. İşgörenin onurunu kırmadan, yaptığı işin iyi ya da eksik taraflarını

olumlu bir şekilde ifade etmek işgörenin duygusal bağlılığını etkileyecektir.

- *Katılım*: Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlamaktır. Çalışanların yönetime ve karar almaya katılmaları duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- *Zenginleştirilmiş işler*: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir.
- *Liderlik*: Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Liderin doğru ve zamanında iletişim kurması bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Etmenler

Devam bağlılığı, işgörenin örgütte kalmanın getirilerinin örgütten ayrıldığında karşılaşılabilecek olduğu maliyetle kıyaslaması sonucunda maliyetin getiriden daha fazla olduğu zaman ortaya çıkmaktadır.

Yaş, kıdem, kariyer olanakları ve ücret düzeyi gibi kişisel ve örgütsel etmenlerin çalışanlara verdiği tatmin derecesi de onların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 91). Devam bağlılığı yapılan yatırımların sayısı ve alternatif iş seçeneklerinin yokluğu etmenlerine dayanmaktadır (Cohen, 1999: 293). Yatırım ve alternatif iş seçeneklerinin az olması devam bağlılığını arttırmaktadır.

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada devam bağlılığının etmenleri incelenmiştir. Bunlar (Allen ve Meyer, 1990a: 18; Balay 2000: 79; İnce ve Gül, 2005: 92):

- *Beceriler:* İşgörenin şimdiki örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabilceğidir. Başka örgüte geçme olanağı arttıkça, devam bağlılık azalacaktır.
- *Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olmayacağıdır. İşgörenin sahip olduğu eğitiminin birçok farklı örgütte yararlı olması, işgörenin devam bağlılığını azaltacaktır.
- *Kendine Yatırım:* Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü şimdiki örgüte yapmış olmasıdır. Yapılan yatırım arttıkça devam bağlılık da artacaktır.
- *Yeniden Yerleşme:* Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleridir. İşgören taşınma fikrine olumlu bakmıyor ise, devam bağlılığı artacaktır.
- *Emeklilik Primi:* Çalışanın şimdiki örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusudur.
- *Alternatif İş Olanakları:* Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini ya da daha iyisini bulup bulamayacağıdır. Alternatifler azaldıkça, devam bağlılık artacaktır.

2.2.3. Normatif Bağlılığına Etki Eden Etmenler

Normatif bağlılık, bireyin hem örgüte giriş öncesindeki ailesel ve kültürel sosyalleşme sonucu hem de örgüte giriş sonrasındaki örgütsel sosyalleşme yaşantılarından etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990a: 4). Toplumsal kültürde yetişmiş bir işgörenin normatif bağlılığı yüksek olacaktır.

Kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimini vurgular. Örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla

tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar (Durna ve Veysel, 2005: 211). İşgörenin toplumun inançlarına verdiği değer ne kadar fazla ise, normatif bağlılığı da o derece yüksek olacaktır.

Normatif bağlılık çalışanların karakterlerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. Ayrıca çalışanın içinde bulunduğu sosyal sınıf ve statü de normatif bağlılığı etkilemektedir. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur (İnce ve Gül, 2005: 93).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İrk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 69).

Bu bölümde Türkiye'den Ankara'da bulunan kamu kurumlarından ve Norveç'te Oslo'da bulunan kamu kurumlarında çalışan bireylerin örgütlerine duydukları örgütsel bağlılıkları ve örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile iki ülke arasındaki farklı demografik özelliklerinin bağlılıklarına etkisi uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen veriler ışığında ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık literatüründe kültürler arası çalışmalar sık rastlanılmamakla birlikte giderek artan bir gereksinim haline gelmiştir. Bu araştırmanın amacını gerçekleştirmek doğrultusunda Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modeli ampirik olarak değerlendirilip demografik ve kültürel farklılığın çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık boyutuna etkisini göstermektir.

Araştırma için seçilen örneklemeler iki farklı kültürel yapıya sahip olan Türkiye ve Norveç'deki kamu çalışanlarıdır. Türkiye'den Ankara ile Norveç

'den Oslo'da çalışan kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi ve örgütsel bağlılıklarının düzeyleri istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI

Türkiye'de anket uygulamaları Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Denizcilik Müsteşarlığı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve DSİ kurumlarındaki işgörenler ile Norveç'te Hapro ve Trafikanten kuruluşlarında çalışan işgörelere uygulanmıştır.

Bu araştırmanın varsayımları:

- Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasının veri toplamak için uygun bir araç olduğu varsayılmaktadır.
- Anket yapılan grubun yeterli olduğu ve ana kütleyi temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Anket uygulanan kişilerin soruları anlamlı bir şekilde algılayıp yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri:

- H₁: Duygusal bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₂: Devamlılık bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₃: Normatif bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₄: Toplam örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₅: Türkiye'de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- H₆: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₇: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₈: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₉: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₀: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₁: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₂: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₃: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₄: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₅: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₁₆: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle yalnızca anket yönteminin uygulanarak araştırma verileri toplanmıştır.
- Norveç’de birçok kamu kurumuna anket uygulanması için resmi başvuruda bulunulmuştur. Norveç’de birçok Kamu kurumunun politikaları gereği anket uygulamalarına izin verilmemesi nedeniyle Norveç’de kamuda çalışan örneklem sayısı daha kısıtlı kalmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Örgütsel Bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin bilgileri ve ilişkileri belirlemek amacıyla verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Allen ve Meyer'in geliştirdikleri; Allen, Meyer ve Smith'in tekrar güncelleştirdikleri "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" temel alınarak hazırlanan 25 soruluk anketin Türkçe ve Norveççe dillerinde tercüme edilmiş hali kullanılmaktadır. Bu anketler yardımıyla işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ele alınmıştır. Ankette ayrıca demografik özellikler ve çalışanların kurumdaki konumları gibi örgütsel bağlılığı etkileyen sorular ele alınmıştır.

Anketlerin uygulandığı Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Denizcilik Müsteşarlığı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, DSİ kamu kuruluşları ile Norveç'te Hapro ve Trafikanten kuruluşlarında işgörenlere resmi yazı ile izin alındıktan sonra kurum içi resmi kanallar aracılığı ile anketler dağıtılmıştır ve yanıtlandırıldıktan sonra toplatılmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda anketin uygulama öncesindeki bölümde işgörenlere yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kurumdaki pozisyonu, çalışma süresi gibi kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Uygulama soruları ise örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından oluşan 25 maddelik ölçek soru kağıdı uygulanmıştır.

- 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 soruları duygusal bağlılığı ölçmektedir ve bu sorular olumlu şekilde sorulmuş olup, olumlu anlam içermektedir.
- 12, 13, 14, 15, 16, 17, 24, 25 soruları devamlılık bağlılığını ölçmektedir ve bu sorular olumlu şekilde sorulmuş olup, olumlu anlam içermektedir.
- 11,18, 19, 20, 21, 22, 23 soruları normatif bağlılığı ölçmektedir ve bu sorular olumlu şekilde sorulmuş olup, olumlu anlam içermektedir.

Anket 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum olarak düzenlenmiştir.

3.4. EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Ankara'da bulunan kamu kurumlarında çalışanlar ile Norveç'deki kamu ve yarı kamusal alanda çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle evrenden örnek denek sayısı belirlenerek çalışmaya devam edilmiştir. Sağlık Bakanlığı'ndan 172 işgörene, Denizcilik Müsteşarlığı'ndan 75 işgörene, Gençlik Spor İl Müdürlüğü'nden 316 işgörene, DSI'den 67 işgörene, Norveç'de ise Hapro'dan 51 işgörene, Trafikanten'den ise 25 işgörene anket uygulanmıştır.

Araştırma örneklemini için Türkiye/Ankara uygulaması ve Norveç/Oslo uygulaması için ayrı örneklem hesaplanmıştır. Bu amaçla 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,80 güç ile GPOWER paket programı aracılığı ile Türkiye/Ankara ve Norveç/Oslo için en küçük örnek çapı olarak $n_1(\text{Ankara})=102$ ve $n_2(\text{Oslo})=102$ olacak şekilde hesaplama yapılmıştır.

Bu aşamadan sonra çalışmanın Türkiye/Ankara tarafında kurumsal uygulama kolaylığı nedeni ile 630 denek ile Norveç tarafında ise yabancı uyruklu olmanın verdiği dezavantaj ile 76 denekle çalışma tamamlanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçme araçları yardımı ile deneklerden elde edilen veriler manyetik ortamda veri tabanına aktarılarak analiz edilebilir hale getirilmiştir. Sonuçların elde edilmesinde SPSS 12 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada iki yöntem uygulanmıştır. Bunlardan Mann-Whitney U testi aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için uygulanmıştır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifidir (Kalaycı, 2008: 99). Kullanılan bir diğer yöntem ise Kruskal-Wallis testidir. Kruskal-Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin (One-way ANOVA) nonparametrik alternatidir. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar (Kalaycı, 2008: 106).

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Herhangi bir konuda örneklem grubundaki denekler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme araçlarındaki ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığa ve alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılığa ve alt boyutlarına ilişkin Güvenirlik katsayıları hesaplanmış olup Tablo-3: Ölçek Güvenirlik Katsayısında sunulmuştur

Tablo-3: Ölçek Güvenirlik Katsayısı

Boyut	Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,892	10
Devamlı Bağlılık	0,875	7
Normatif Bağlılık	0,815	8
Toplam Bağlılık	0,929	25

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirligi aşağıdaki aralıklara göre yorumlanabilir;

- $0 < \text{Alfa} < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 < \text{Alfa} < 0,60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür.
- $0,60 < \text{Alfa} < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.
- $0,8 < \text{Alfa} < 1,0$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir.

Duygusal bağlılığın Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,892$; Devamlılık bağlılığın Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,875$; normatif bağlılığın Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,815$ olarak bulunmuştur. Bağlılık ölçeğinin geneli için ise Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,929$ bulunmuştur.

Bu veriler altında ölçeğe ait alt boyut ve toplam ölçek güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek bulunmuştur. Sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir bir sonuçtur.

3.5.2. Normallik Analizi

Uygulama sonrasında elde edilen verilerin çözümünde öncelikler kişisel bilgilere ait frekans ve yüzdesel dağılımlar elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin puanların istatistiksel değerlendirilmesine geçilmeden önce bu değerlere ilişkin normallik analizleri uygulanmıştır. Shapiro-Wilk normallik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin puanların normal dağılmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle ilgili ölçek puanlarına ilişkin istatistiksel değerlendirmelerde parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır.

Normallik analiz değerlendirmesi sonuçları Tablo-4: Normallik Analizi Sonuçlarında verilmektedir.

Tablo-4: Normallik Analizi Sonuçları

Tests of Normality			
	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p
Duygusal Bağlılık	0,988	706	0,000
Devamlı Bağlılık	0,986	706	0,000
Normatif Bağlılık	0,979	706	0,000
Toplam Bağlılık	0,979	706	0,000

Alt boyut ve toplam ölçek puanlarının normal dağılmadıkları görülmektedir. Bu nedenle bundan sonra karşılaştırmalarda parametrik olmayan istatistiksel yöntemler kullanılacaktır.

İki grup arasında ölçek puanları açısından istatistiksel değerlendirmelerde Mann-Whitney U testi; üç ve daha fazla gruplu çalışmalarda ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup;

- $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,
- $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

3.6. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmesi

Ankara'dan 630 kamu çalışanı ile Oslo'dan 76 kamu ve yarı kamusal çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerinin yanında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin puanların frekans-yüzde dağılımları ile araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçların hem istatistiksel hem

de örgütsel bağlılık literatürü açısından değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmaktadır.

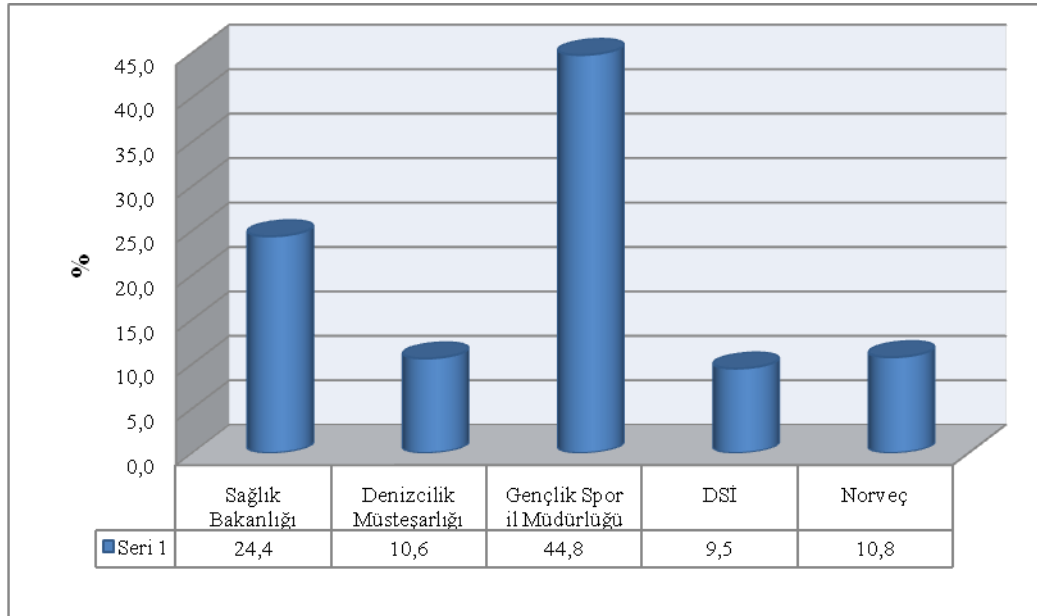
Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Denizcilik Müsteşarlığı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, DSİ, Hapro ve Trafikanten kuruluşlarında uygulanmış olan anketlere katılım oranı Tablo-5'de bulunmaktadır. Sağlık Bakanlığı'ndan 172 işgörene, Denizcilik Müsteşarlığı'ndan 75 işgörene, Gençlik Spor İl Müdürlüğü'nden 316 işgörene, DSİ'den 67 işgörene, Norveç'te ise Hapro'dan 51 işgörene, Trafikanten'den ise 25 işgörene anket uygulanmıştır.

Tablo-5: Ankete Katılanların Kurumsal Dağılımları

		Türkiye		Total	
		n	%	n	%
Kurum	Sağlık Bakanlığı	172	27,3	172	24,4
	Denizcilik Müsteşarlığı	75	11,9	75	10,6
	Gençlik Spor il Müdürlüğü	316	50,2	316	44,8
	DSİ	67	10,6	67	9,5
	Norveç	0	0,0	76	10,8
	Total	630	100,0	706	100,0

Norveç ile Türkiye örneklem sayısındaki farklılık iki nedenden kaynaklanmaktadır. En önemli nedeni iki ülkenin nüfus bakımından oldukça büyük bir farklılık göstermesidir. Norveç nüfusu 2009 yılı sonu tahmini rakamı 4,801,100 (www.ssb.no/folkber_en/main.html, Web.1) iken Türkiye'nin nüfusu 2008 yılında 71,517,100 (<http://en.timeturk.com/turkeys-population>, Web.2) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda kamu kurumunda çalışanların sayısı da nüfusa göre farklılık göstermektedir. Bir diğer nedeni ise daha öncede belirtildiği gibi Norveç'te pek çok kamu kurumunun

politikaları gereği anket uygulaması gibi kurumun iç yapılarını gösterecek çalışmalara sıcak gözle bakmamasıdır.



Şekil-5: Ankete Katılanların Kurumsal Dağılımları

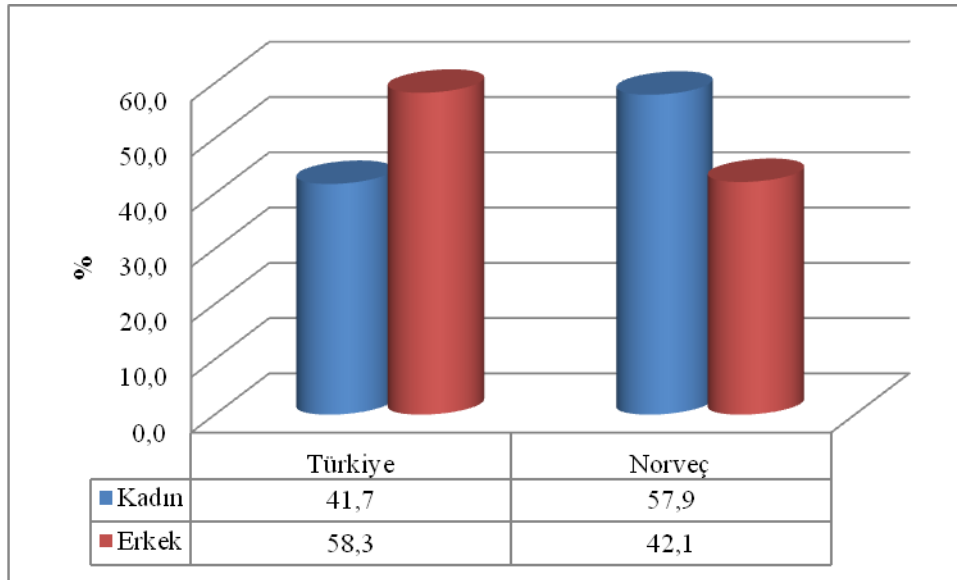
Şekil- 5' de görüldüğü üzere çalışmaya % 44,8 katılım ile Gençlik Spor İl Müdürlüğü en çok katılımı gerçekleştirmiştir; sonrasında % 24,4 ile Sağlık bakanlığı, % 10,6 ile Denizcilik Müsteşarlığı, % 10,8 ile Norveç kamu kurumları, % 9,5 ile DSI takip etmektedir.

Tablo-6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

		Türkiye		Norveç		Total	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	263	41,7	44	57,9	307	43,5
	Erkek	367	58,3	32	42,1	399	56,5
	Total	630	100,0	76	100,0	706	100,0

Tablo- 6'ya göre araştırmaya katılanların % 43,5' i kadın, % 56,5' i erkektir. Türkiye'den Ankara ile Norveç'den Oslo anket uygulama

karşılaştırmasında ise kadınlardaki dağılım incelendiğinde Ankara'dan % 41,7 oranında, Oslo'dan ise % 57,9 oranında kadın anket uygulamasına katılmıştır. Erkeklerde ise Ankara'dan % 58,3 katılım oranı, Oslo'dan ise % 42,1 katılım oranı vardır.



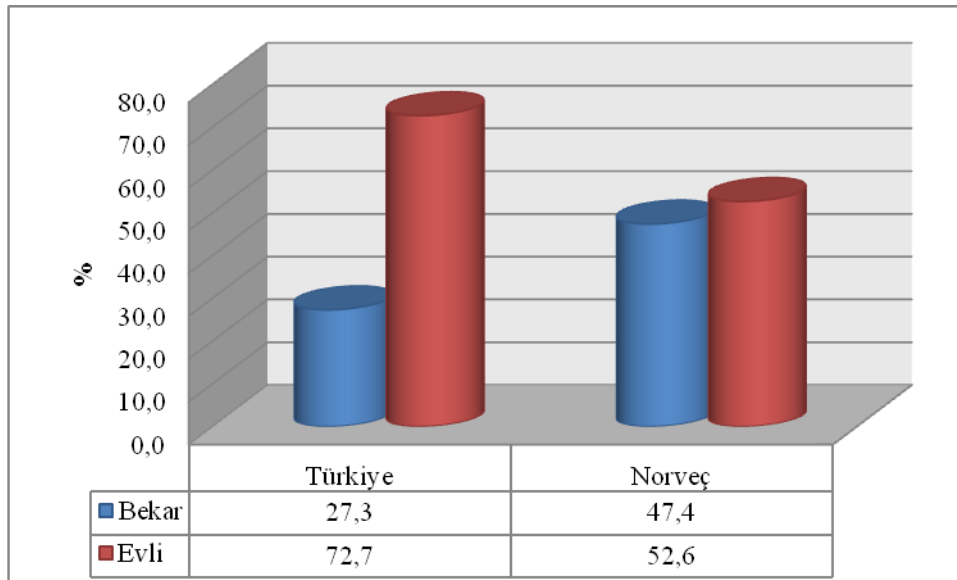
Şekil-6: Ankete Katılanların Ülke ve Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyete göre anket uygulamasına katılımın dağılımında Norveç'te kadınların katılımının Türkiye'deki kadınlara oranla daha ağırlıkta olmasının iki ülkenin kültürü göz önünde bulundurulduğunda daha anlamlı olmaktadır. İskandinavya ülkelerinde bayanların işgücüne katılımı oranı Avrupa'ya göre de oldukça yüksek düzeydedir. 1960'lı yıllardan itibaren kadınların işgücüne katılımı devlet politikası olmuştur. 1980'li yıllarda ise neredeyse tüm evli kadınlar işgücüne dahil edilmiştir (Svallfors, Halvorsen ve Andersen, 2001: 140). İş hayatında Türkiye' de erkekler daha ağırlıklı iken Norveç'te kadınlar her alanda ağırlıklarını hissettirmektedirler.

Tablo-7: Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları

		Ankara		Oslo		Total	
		n	%	n	%	n	%
Medeni Durum	Bekar	172	27,3	36	47,4	208	29,5
	Evli	458	72,7	40	52,6	498	70,5
	Total	630	100,0	76	100,0	706	100,0

Tablo- 7'ye göre Oslo'dan katılanların % 52,6' sı evli, %47,4' ü bekarken Ankara'dan katılanların % 72,7' si evli ve % 27,3' ü bekaardır.



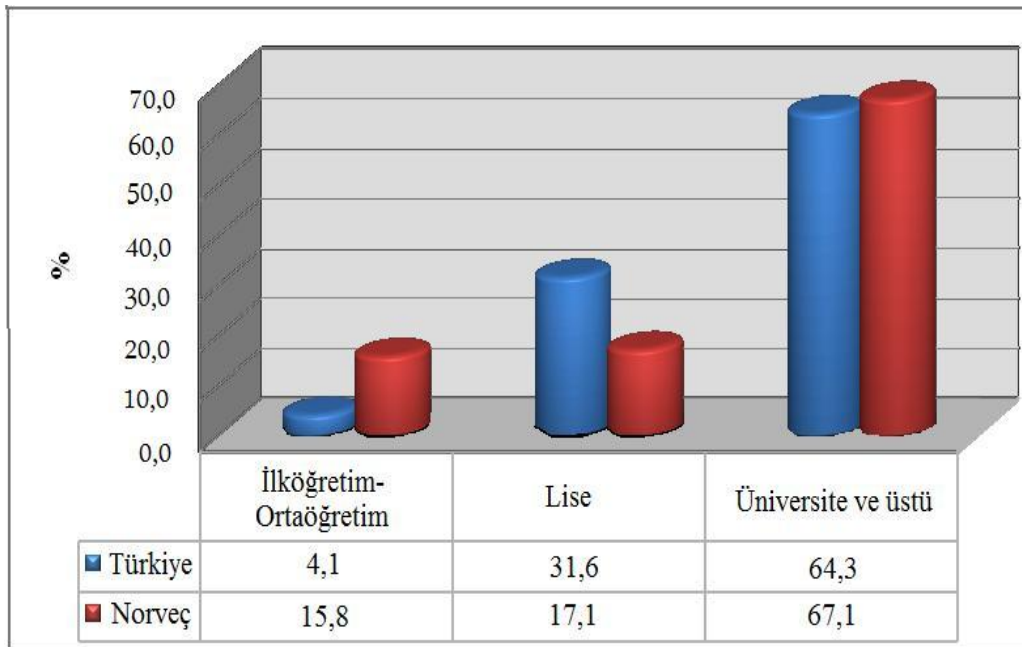
Şekil-7: Ankete Katılanların Ülke ve Medeni Durumuna Göre Dağılımları

Norveç'de evlilik kurumu pek yaygın olmamakla birlikte birlikte yaşayan çiftler toplumda oldukça yaygındır. Türk toplumunun gelenek ve göreneklerine göre çiftler arasında evli olma oldukça önemli bir kavramdır.

Tablo-8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

		Ankara		Oslo		Total	
		n	%	n	%	n	%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim- Ortaöğretim	26	4,1	12	15,8	38	5,4
	Lise	199	31,6	13	17,1	212	30,0
	Üniversite ve üstü	405	64,3	51	67,1	456	64,6
	Total	630	100,0	76	100,0	706	100,0

Tablo- 8' e göre anket uygulamasına Ankara'dan Üniversite ve üzeri eğitim görenler % 64,3 katılım sağlamışken Oslo'da bu oran % 67.1' dir. İlköğretim ve Ortaöğretim oranında ise Ankara'da % 4.1 katılım iken Oslo'da bu oran % 15.8' dir.

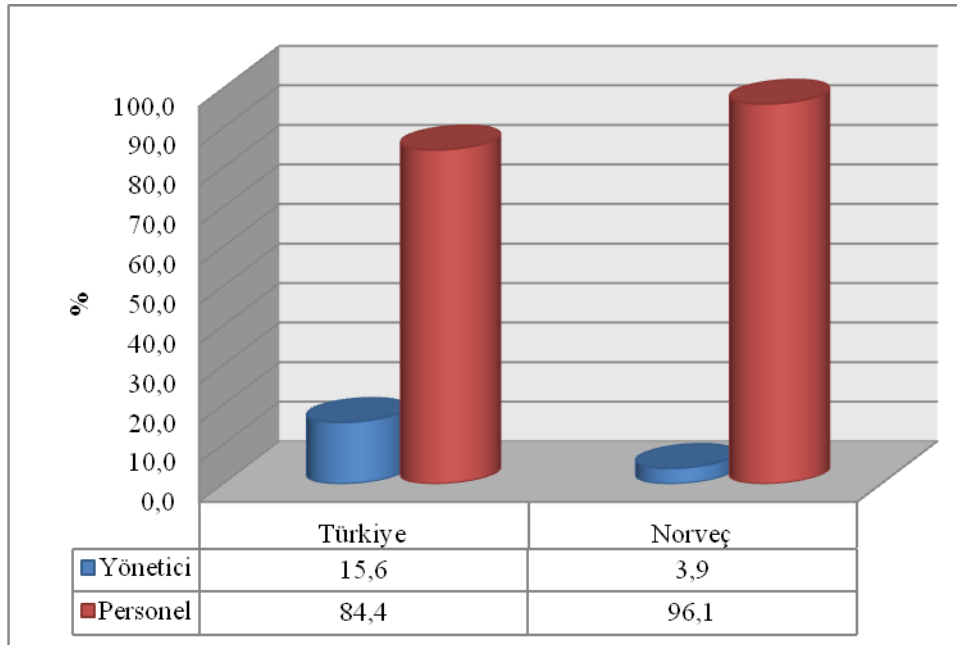


Şekil- 8: Ankete Katılanların Ülke ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Tablo-9: Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statüye Göre Dağılımları

		Türkiye		Norveç		Total	
		n	%	n	%	n	%
Kurumdaki Statü	Yönetici	98	15,6	3	3,9	101	14,3
	Personel	532	84,4	73	96,1	605	85,7
	Total	630	100,0	76	100,0	706	100,0

Tablo- 9' a göre Türkiye'de Ankara ilinden yönetici pozisyonunda %15,6 oranında katılım sağlanmışken % 84,4' ü personeldir. Norveç'de Oslo'dan ise % 3,9' u yönetici iken personel katılım oranı % 96,1' dir.



Şekil- 9: Ankete Katılanların Ülke ve Kurumdaki Statüsüne Göre Dağılımları

Tablo-10: Ankete Katılanların Yaş, Kurumdaki Çalışma Süresi ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi Dağılımları

		n	Ort.	Median	Minimum	Maximum	ss
Yaş	Türkiye	630	38	38	19	60	9
	Norveç	76	37	37	21	57	11
	Toplam	706	38	38	19	60	9
Kurumda Çalışma Süresi	Türkiye	630	11	10	0	35	8
	Norveç	76	7	5	1	23	5
	Toplam	706	11	9	0	35	8
İş Hayatında Çalışma süre	Türkiye	630	16	16	0	41	9
	Norveç	76	15	14	1	37	10
	Toplam	706	16	16	0	41	9

Tablo-10' a göre Türkiye'de anket uygulamasına katılanların yaş ortalaması 38, minimum yaş düzeyi ise 19' dur. Norveç'de ise ortalama yaş düzeyi 37, minimum yaş düzeyi ise 21' dir. Kurumda çalışma süresi Türkiye'den katılımcılar için ortalama 11 yıl iken Norveç'deki katılımcılar için bu süre 7 yıldır. Türkiye'deki anket uygulamasına katılan çalışanların iş hayatındaki çalışma süresi ortalama 16 yıl iken Norveç'deki çalışanlar için bu süre ortalama 15 yıldır.

Tablo-10'a göre örgütsel bağlılığın alt boyutları ile toplam örgütsel bağlılık açısından iki ülke çalışanı arasında 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçları ise Tablo-16 ve Tablo-17'de yer almaktadır.

Tablo-11: Ükelere Göre Örgütsel Bağlılık Algısı Dağılımları ve Karşılaştırması

									Mann-Whitney U	
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Duygusal Bağlılık	Türkiye	630	32,9	33,0	10,0	50,0	9,1	353,2		
	Norveç	76	33,0	34,0	13,0	47,0	6,1	355,6		
Devamlı Bağlılık	Türkiye	630	25,7	25,0	8,0	40,0	6,9	362,3		
	Norveç	76	23,3	23,0	14,0	36,0	4,5	280,9		
Normatif Bağlılık	Türkiye	630	22,0	22,0	7,0	35,0	7,0	362,9		
	Norveç	76	19,1	18,5	7,0	32,0	5,2	275,2		
Toplam Bağlılık	Türkiye	630	80,6	78,0	25,0	125,0	20,0	359,3		
	Norveç	76	75,4	76,0	51,0	114,0	11,7	305,6		

* $p < 0,05$

H_0 : Duygusal bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H_1 : Duygusal bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_1 hipotezinin sınındığı Tablo-11' e göre araştırmaya katılan iki ülke personelinin duygusal bağlılık boyutunun farklılık gösterip göstermediği araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- ✓ Duygusal bağlılık açısından iki ülke çalışanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p > 0,05$).

Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H_0 hipotezi kabul edilmiştir. İki ülke arasında duygusal bağlılık algısının anlamlı bir farklılığı bulunmamaktadır.

H₀: Devam bağıllık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₂: Devam bağıllık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂ hipotezinin sınındığı Tablo-11' e göre araştırmaya katılan iki ülke personelinin devam bağıllık boyutunun farklılık gösterip göstermediği araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- ✓ Devam bağıllığı puanları Türkiye çalışanlarında anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p < 0,05$).

Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. İki ülke çalışanının devam bağıllık düzeyinde farklılık görülmektedir.

Türkiye'de kamu kurumlarında ömür boyu istihdam garantisi olması, düzenli maaş alınması, emeklilik hakları gibi devamlılık bağıllığının temelini oluşturan haklar, kamuda işgörenler için kurumuna devamlılık bağıllığı duymalarını sağlamaktadır. Norveç'de özel sektörde çalışan işgörenlerin hakları ile kamuda çalışan işgören hakları neredeyse aynıdır. Örneğin; Norveç iş bulma kurumu olan NAV, işsiz kalan vatandaşına bir yıl boyunca yeni iş olanakları sunmaktadır. Ayrıca işsiz kaldığı süre boyunca son çalıştığı kurumdaki kazancına yakın aylık maaş sağlamaktadır. Bu nedenle Norveç'de çalışanın örgütüne bağlanmasında maddi zorunluluklar, emeklilik hakları gibi örgüte yapılan yatırımların etkisi daha azdır, bu nedenle işten ayrılmanın maliyeti ile iş de kalmanın getirisi neredeyse aynı düzeydedir.

Devam bağıllığı ile örgütüne bağlı olan işgörenlerin örgütte kalma nedeni ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (Wasti, 2003: 535). Türkiye'de 2008 yılı için işsizlik oranı %13,6 (www.worldbulletin.net, Web.3) iken Norveç'de 2008 yılı için işsizlik oranı %2,5' dir (www.indexmundi.com/norway, Web.4). Norveç sahip olduğu petrol rezervlerinden elde ettiği yüksek gelir ile tam

istihdama doğru ilerlemektedir. Hatta iş gücü bulma sıkıntısı çekmektedir (Svallfors, Halvorsen ve Andersen, 2001: 141). Türkiye’de işsizliğin yapısal bir ekonomik sorun olduğu göz önünde bulundurulursa Türkiye’deki işgörenlerin devamlılık bağlılık boyutunun Norveç’de çalışanlara göre daha yüksek çıkması oldukça anlamlıdır.

H₀: Normatif bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₃: Normatif bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃ hipotezinin sınındığı Tablo-11’ e göre araştırmaya katılan iki ülke personelinin normatif bağlılık alt boyutu arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

✓ Normatif bağlılık puanları Türkiye çalışanlarında anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p < 0,05$).

Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. İki ülke çalışanınin normatif bağlılıkları arasında farklılık görülmektedir.

Her kültürün farklı toplumsal özellikleri bulunmaktadır. Toplumsal kültürlerde bireyler normlara ya da yükümlülüklerle göre ilişkilerini oluşturmaktayken bireyselci toplumlarda ilişkiler tamamen bireyin tercih ve kar-zarar analizine göre oluşturmaktadır (Wasti, 1999: 2). Örneğin kişinin ailesinin kuruluştan ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etkidir. Türk çalışanları, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen etmenlerden etkilenmektedirler (Wasti, 2003: 550). Toplumun yapısı göz önünde bulundurulduğunda Türk çalışanlarının normatif bağlılıklarının daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

H₀: Toplam örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

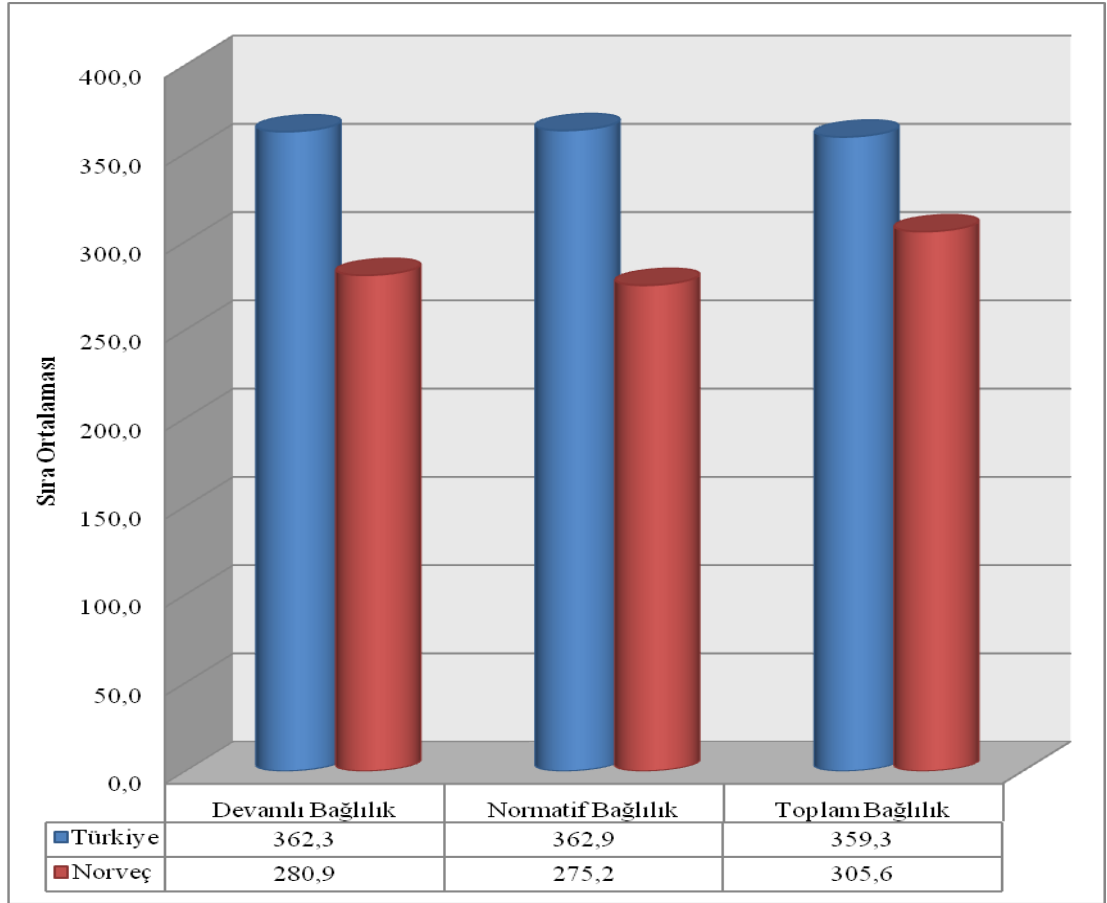
H₄: Toplam örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄ hipotezinin sınındığı Tablo-11' e göre araştırmaya katılan personelin toplam örgütsel bağlılıkları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- ✓ Toplam örgütsel bağlılık puanları Türkiye çalışanlarında anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p < 0,05$).

Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. İki ülke çalışanı arasında toplam örgütsel bağlılık düzeyi farklılık göstermektedir.

Türk kamu çalışanları ile Norveç kamu çalışanlarında duygusal bağlılık boyutu aynı düzeyde olmasına karşın devam bağlılığı ve normatif bağlılığı Türk kamu çalışanlarında anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Toplam örgütsel bağlılık tüm alt bağlılık düzeylerinin toplamı olarak ele alındığı için Norveç kamu çalışanlarına göre Türkiye çalışanları için daha yüksek çıkmıştır.



Şekil-10: Örgütsel Bağlılık Algısı Ünelere Göre Dağılımları

Şekil-10'da görsel olarak iki ülke çalışanı arasında farklı sonuca varılan devam bağlılığı, normatif bağlılık ve toplam bağlılık gösterilmiştir. Türkiye kamu çalışanlarının devam bağlılık, normatif bağlılık ve toplam bağlılıkları daha yüksektir.

H₀: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₅: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-12: Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Cinsiyete Göre Dağılımı ve Karşılaştırması

		Türkiye							Mann-Whitney U	
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	263	32,6	33,0	12,0	50,0	8,8	307,3	-0,963	0,335
	Erkek	367	33,1	33,0	10,0	50,0	9,3	321,4		
Devamlı Bağlılık	Kadın	263	25,9	25,0	8,0	40,0	6,7	320,4	-0,574	0,566
	Erkek	367	25,6	25,0	8,0	40,0	7,0	312,0		
Normatif Bağlılık	Kadın	263	21,5	21,0	7,0	35,0	6,9	302,3	-1,544	0,123
	Erkek	367	22,4	22,0	7,0	35,0	7,0	325,0		
Toplam Bağlılık	Kadın	263	80,0	77,0	34,0	125,0	19,5	306,1	-1,095	0,273
	Erkek	367	81,1	80,0	25,0	125,0	20,3	322,2		

H₅ hipotezinin sınıandığı Tablo-12’ ye göre Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık puanları erkeklerde daha yüksek görülmekteyken devam bağlılık puanları kadınlarda daha yüksek görülmektedir.

H₀: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₆: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-13: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Cinsiyete Göre Dağılımı ve Karşılaştırması

		Norveç							Mann-Whitney U	
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	44	34,1	35,0	18,0	47,0	6,6	42,3	-1,751	0,081
	Erkek	32	31,6	33,0	13,0	38,0	5,3	33,3		
Devamlı Bağlılık	Kadın	44	23,7	24,0	14,0	36,0	4,7	41,1	-1,217	0,224
	Erkek	32	22,8	22,0	15,0	36,0	4,2	34,9		
Normatif Bağlılık	Kadın	44	19,6	19,5	7,0	32,0	5,9	40,4	-0,891	0,373
	Erkek	32	18,4	18,0	11,0	27,0	4,1	35,9		
Toplam Bağlılık	Kadın	44	77,3	77,5	51,0	114,0	13,6	42,0	-1,632	0,103
	Erkek	32	72,8	72,5	60,0	88,0	8,0	33,7		

H₆ hipotezinin sınıandığı Tablo-13’ e göre Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Norveç’de örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte Norveç’deki kadın çalışanların bağlılıkları Türkiye’deki kadın çalışanların bağlılıklarına göre daha yüksek görülmektedir. Yapılan bir başka araştırmada da Norveç’deki kadınların bağlılıkları ve işe katılım oranlarının Avrupa’daki kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Svallfors, Halvorsen ve Anderson, 2001: 141).

H₀: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₇: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-14: Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Karşılaştırması

		Türkiye							Mann-Whitney U	
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	172	31,9	32,5	11,0	50,0	9,3	295,8	-1,666	0,096
	Evli	458	33,3	34,0	10,0	50,0	9,0	322,9		
Devamlı Bağlılık	Bekar	172	25,1	25,0	8,0	40,0	7,0	297,8	-1,498	0,134
	Evli	458	25,9	25,0	8,0	40,0	6,9	322,1		
Normatif Bağlılık	Bekar	172	21,3	21,0	7,0	35,0	6,7	299,2	-1,38	0,168
	Evli	458	22,3	22,0	7,0	35,0	7,1	321,6		
Toplam Bağlılık	Bekar	172	78,3	77,0	29,0	125,0	19,7	293,2	-1,887	0,059
	Evli	458	81,5	79,0	25,0	125,0	20,0	323,9		

H₇ hipotezinin sınındığı Tablo-14’ e göre Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları açısından medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte evli olanlarda puan türleri daha yüksek görülmektedir. Bunun nedeni ise evli olanların sorumluluklarının bekar olan çalışanlara göre daha fazla olmasıdır.

Genellikle bekar bir çalışanın işten ayrılması ya da kalması kendinden başka bir ferdi etkilemezken evli olan çalışanın eşi ve çocukları bu durumdan etkilenmektedir.

H₀: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₈: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-15: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Medeni Duruma Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

		Norveç							Mann-Whitney U	
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	36	33,1	33,5	18,0	47,0	6,5	38,3	-0,057	0,954
	Evli	40	33,0	34,5	13,0	46,0	5,9	38,6		
Devamlı Bağlılık	Bekar	36	23,8	25,0	14,0	32,0	4,0	43,3	-1,815	0,069
	Evli	40	22,9	22,0	14,0	36,0	4,9	34,2		
Normatif Bağlılık	Bekar	36	19,5	20,0	7,0	30,0	5,8	40,5	-0,735	0,462
	Evli	40	18,7	17,5	11,0	32,0	4,7	36,7		
Toplam Bağlılık	Bekar	36	76,4	77,0	52,0	99,0	12,7	40,4	-0,718	0,473
	Evli	40	74,5	73,0	51,0	114,0	10,8	36,8		

H₈ hipotezinin sınındığı Tablo-15’ e göre Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları açısından medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Norveç’de örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte Türkiye’nin aksine Norveç’deki bekar çalışanların duygusal bağlılık hariç olmak üzere diğer puan türleri daha yüksek görülmektedir. Bunun nedeni toplumun aile

yapısıyla ilgilidir. Türkiye’de bekar olan bir çok çalışan ailesinin yanında yaşamaktadır ve maddi yükümlülükleri ailesiyle paylaşmaktadır. Oysa Norveç’de birey 18 yaşından sonra çoğunlukla aileden ayrı yaşamaya başlamaktadır ve maddi yükümlülükleri bireyin kendisine ait olmaktadır.

H₀: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-16: Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Yaş Grubuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

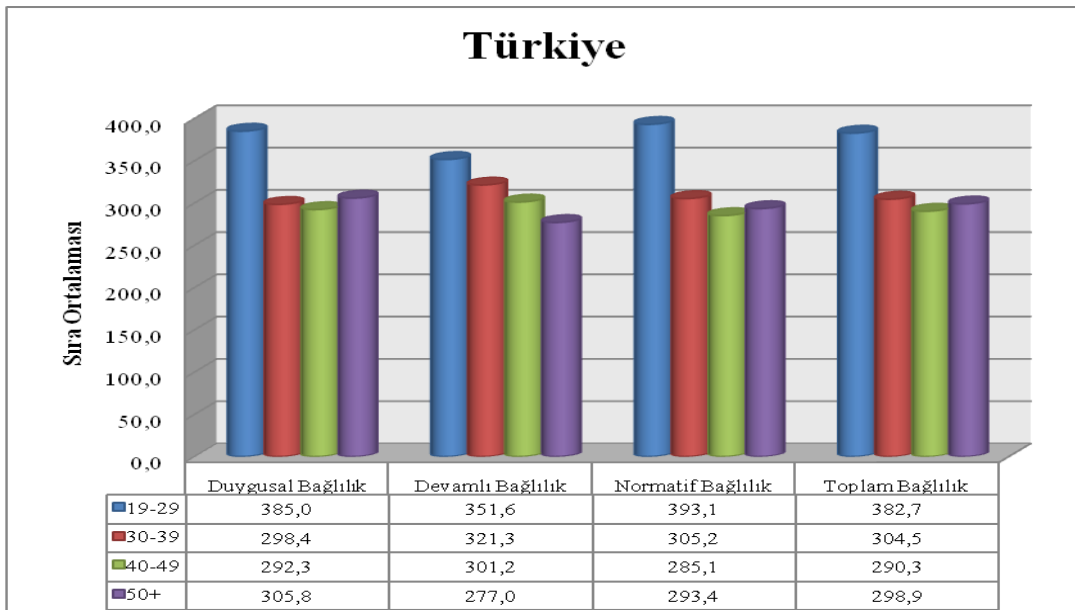
	Yaş Grubu	Türkiye							Kruskal-Wallis H		
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	İkili Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	19-29	133	36,4	37,0	11,0	50,0	9,1	385,0	25,0	0,000*	1-2 1-3 1-4
	30-39	206	32,2	31,0	12,0	50,0	9,1	298,4			
	40-49	215	31,7	32,0	10,0	50,0	8,8	292,3			
	50+	76	32,2	33,0	10,0	46,0	8,5	305,8			
Devamlı Bağlılık	19-29	133	27,3	27,0	8,0	40,0	8,3	351,6	10,2	0,017*	1-2 1-3 1-4
	30-39	206	25,9	26,0	8,0	40,0	6,7	321,3			
	40-49	215	25,1	25,0	8,0	40,0	6,5	301,2			
	50+	76	24,1	24,5	12,0	38,0	5,2	277,0			
Normatif Bağlılık	19-29	133	25,1	26,0	7,0	35,0	7,3	393,1	32,1	0,000*	1-2 1-3 1-4
	30-39	206	21,6	21,0	7,0	35,0	7,1	305,2			
	40-49	215	20,9	21,0	7,0	35,0	6,6	285,1			
	50+	76	21,1	21,0	7,0	34,0	5,8	293,4			
Toplam Bağlılık	19-29	133	88,8	87,0	29,0	125,0	22,4	382,7	23,6	0,000*	1-2 1-3 1-4
	30-39	206	79,6	76,0	33,0	125,0	19,9	304,5			
	40-49	215	77,7	76,0	25,0	125,0	18,5	290,3			
	50+	76	77,3	77,5	34,0	115,0	16,0	298,9			

*p<0,05

H_0 hipotezinin sınındığı Tablo-16' ya göre Türkiye'de örgütsel bağlılık algısının yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H_0 hipotezi red edilmiştir. Türkiye'de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- ✓ Türkiye'de duygusal bağlılık puanları 19-29 yaş grubunda diğer yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p<0,05$).
- ✓ Devam bağlılık puanları 19-29 yaş grubunda diğer yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p<0,05$).
- ✓ Normatif bağlılık puanları 19-29 yaş grubunda diğer yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p<0,05$).
- ✓ Toplam Kurumsal bağlılık puanları 19-29 yaş grubunda diğer yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p<0,05$).

Türkiye'de örgütsel bağlılığın boyutları ile yaşın kamu çalışanlarında önemli olduğu bu veriler ışığında söylenebilir. Türkiye'de 19 -29 grubunda örgütsel bağlılık diğer yaş aralıklarına göre daha yüksektir.



Şekil-11: Türkiye'de Yaş Gruplarına Göre Ölçek Dağılımları

H₀: Norveç örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁₀: Norveç örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-17: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Yaş Grubuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

	Yaş Grubu	Norveç							Kruskall-Wallis H	
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p
Duygusal Bağlılık	19-29	28	31,0	30,0	13,0	47,0	6,6	30,3	6,8	0,078
	30-39	16	33,4	34,0	26,0	40,0	4,2	39,9		
	40-49	17	34,7	36,0	18,0	43,0	5,4	46,3		
	50+	15	34,5	36,0	22,0	46,0	7,1	43,5		
Devamlı Bağlılık	19-29	28	23,0	22,0	14,0	36,0	4,7	36,0	1,7	0,628
	30-39	16	22,7	22,5	15,0	32,0	4,1	35,8		
	40-49	17	23,2	24,0	14,0	30,0	4,3	40,1		
	50+	15	24,7	24,0	18,0	36,0	4,9	44,3		
Normatif Bağlılık	19-29	28	18,6	17,0	11,0	30,0	4,9	35,8	1,2	0,764
	30-39	16	18,6	19,5	10,0	25,0	4,3	37,0		
	40-49	17	19,9	22,0	11,0	27,0	5,3	41,6		
	50+	15	19,5	19,0	7,0	32,0	6,8	41,7		
Toplam Bağlılık	19-29	28	72,5	72,5	51,0	99,0	10,8	32,8	3,7	0,295
	30-39	16	74,7	74,5	61,0	89,0	8,4	37,9		
	40-49	17	77,8	80,0	63,0	95,0	10,4	44,0		
	50+	15	78,8	81,0	52,0	114,0	16,6	43,5		

H_{10} hipotezinin sınındığı Tablo-17'ye göre Norveç'de yaş grupları arasında puan türleri açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Norveç örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte Norveç'de yaş grubu arttıkça puan türleri Türkiye'nin aksine artmaktadır. Norveç'de bağlılık düzeyinin yaşa göre arttığı farklı çalışmalarda da ortaya konulmuştur (Svallfors, Halvorsen ve Andersen, 2001: 150). Diğer bir deyişle, Türkiye'de genç yaşlarda bağlılık daha yüksek görülürken, Norveç'de ileri yaşlarda bağlılık daha fazla artmaktadır.

H_0 : Türkiye'de örgütsel bağlılık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H_{11} : Türkiye'de örgütsel bağlılık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-18: Türkiye'de Örgütsel Bağlılık Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

Kurumda Çalışma Süresi	Türkiye							Kruskall-Wallis H			
	n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	İkili Karşılaştırma	
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	182	34.5	35.0	11.0	50.0	9.3	344.4	6.579	0.037*	1-2 1-3
	6-10 Yıl	174	32.1	32.0	12.0	50.0	9.5	299.8			
	11+ Yıl	274	32.3	33.0	10.0	50.0	8.6	306.3			
Devamlı Bağlılık	1-5 Yıl	182	26.0	25.0	8.0	40.0	8.1	319.0	1.701	0.427	-
	6-10 Yıl	174	26.3	25.0	10.0	40.0	6.6	327.8			
	11+ Yıl	274	25.1	25.0	8.0	40.0	6.2	305.4			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	182	23.6	23.5	7.0	35.0	7.1	354.0	11.601	0.003*	1-2 1-3
	6-10 Yıl	174	21.6	21.0	7.0	35.0	7.1	304.1			
	11+ Yıl	274	21.3	21.0	7.0	35.0	6.7	297.2			
Toplam Bağlılık	1-5 Yıl	182	84.1	81.0	29.0	125.0	21.7	340.0	4.656	0.098	-
	6-10 Yıl	174	80.0	77.5	40.0	125.0	20.1	305.8			
	11+ Yıl	274	78.7	78.0	25.0	125.0	18.4	305.3			

* $p<0,05$

H₁₁ hipotezinin sınındığı Tablo-18'e göre Türkiye'de duygusal bağıllık ve normatif bağıllık puanları ilk 5 yıl kuruma hizmet verenlerde diğer gruplara göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir ($p < 0,05$).

Devamlı bağıllık ve toplam örgütsel bağıllık boyutlarının kurumda hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bununla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla birlikte hizmet süresi düşük grupta, devamlı bağıllık ve toplam örgütsel bağıllık puanları daha yüksek görülmektedir.

Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. Türkiye'de örgütsel bağıllık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumda hizmet verme süresi değıştikçe örgütsel bağıllığın alt boyutlarında da değışim gözlenmektedir.

H₀: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁₂: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-19: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

Kurumda Çalışma süresi	Norveç								Kruskal-Wallis H	
	n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	42	32.1	33.0	13.0	43.0	5.8	35.0	2.647	0.266
	6-10 Yıl	18	34.7	35.5	24.0	47.0	5.6	44.6		
	11+ Yıl	16	33.6	33.0	18.0	46.0	7.5	40.9		
Devamlı Bağlılık	1-5 Yıl	42	23.2	22.5	14.0	36.0	4.4	37.4	0.622	0.733
	6-10 Yıl	18	22.9	23.5	14.0	32.0	4.5	37.6		
	11+ Yıl	16	24.1	24.5	16.0	36.0	5.0	42.3		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	42	19.0	17.5	11.0	27.0	4.4	38.4	0.481	0.786
	6-10 Yıl	18	19.8	20.0	10.0	30.0	5.8	41.1		
	11+ Yıl	16	18.4	19.0	7.0	32.0	6.6	35.8		
Toplam Bağlılık	1-5 Yıl	42	74.2	75.5	60.0	95.0	9.5	36.5	0.906	0.636
	6-10 Yıl	18	77.4	79.0	51.0	99.0	13.2	42.3		
	11+ Yıl	16	76.2	74.5	52.0	114.0	15.1	39.6		

H₁₂ hipotezinin sınındığı Tablo-19’a göre Norveç’de kurumdaki hizmet süresi grupları arasında puan türleri açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Norveç’de kurumda kalma süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarında değişim görülmemektedir.

H₀: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁₃: Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-20: Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

Toplam Çalışma Yılı	Türkiye							Kruskall-Wallis H			
	n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	İkili Karşılaştırma	
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	97	34.3	35.0	11.0	50.0	9.1	341.9	14.8	0.005*	1-3 1-4 1-5 2-3 2-4 2-5
	6-10 Yıl	128	35.1	36.0	12.0	50.0	9.7	357.6			
	11-15 Yıl	86	31.6	31.0	13.0	50.0	9.2	287.5			
	16-20 Yıl	126	31.5	32.0	10.0	50.0	8.4	285.5			
	21+ Yıl	193	32.3	33.0	10.0	50.0	8.8	306.4			
Devamlı Bağlılık	1-5 Yıl	97	26.3	26.0	8.0	40.0	7.7	324.9	9.2	0.056	-
	6-10 Yıl	128	27.1	26.0	10.0	40.0	7.6	345.8			
	11-15 Yıl	86	26.3	26.0	8.0	40.0	6.9	336.7			
	16-20 Yıl	126	24.9	25.0	8.0	40.0	6.5	298.2			
	21+ Yıl	193	24.7	25.0	8.0	40.0	6.1	292.5			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	97	23.6	24.0	7.0	35.0	7.1	358.3	16.9	0.002*	1-3 1-4 1-5 2-3 2-4 2-5
	6-10 Yıl	128	23.5	23.0	8.0	35.0	7.5	351.7			
	11-15 Yıl	86	21.7	21.0	7.0	35.0	7.4	307.7			
	16-20 Yıl	126	21.1	21.0	7.0	35.0	6.5	291.2			
	21+ Yıl	193	21.0	21.0	7.0	35.0	6.4	289.3			
Toplam Bağlılık	1-5 Yıl	97	84.2	82.0	29.0	125.0	21.7	344.7	13.1	0.011*	1-3 1-4 1-5 2-3 2-4 2-5
	6-10 Yıl	128	85.7	82.5	43.0	125.0	21.8	353.8			
	11-15 Yıl	86	79.7	78.0	40.0	125.0	20.6	301.7			
	16-20 Yıl	126	77.4	75.5	33.0	125.0	17.8	288.0			
	21+ Yıl	193	78.0	77.0	25.0	125.0	18.0	299.6			

*p<0,05

H₁₃ hipotezinin sınındığı Tablo-20'ye göre Türkiye'de duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık puanları çalışma hayatının başlarında ileri yıllara göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir.

Türkiye'de duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık çalışma yılı arttıkça daha yüksek olarak görülmektedir ($p < 0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. Türkiye'de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Devamlı bağlılık puanı açısından hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte çalışma hayatının başlarında devamlı bağlılık puanları daha yüksek görülmektedir.

H₀: Norveç'de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁₄: Norveç'de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₄ hipotezinin sınındığı Tablo-21'e göre Norveç'de duygusal bağlılık çalışma yılı arttıkça daha yüksek olarak görülmektedir ($p < 0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. Norveç'de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-21: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

Toplam Çalışma Yılı	Norveç							Kruskall-Wallis H			
	n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	İkili Karşılaştırma	
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	15	29.5	29.0	13.0	37.0	5.9	25.8	12.4	0.014*	1-4 1-5 2-4 2-5 3-4
	6-10 Yıl	16	31.9	32.5	24.0	41.0	5.5	33.7			
	11-15 Yıl	11	32.8	31.0	26.0	47.0	5.8	34.7			
	16-20 Yıl	12	35.5	37.0	18.0	43.0	6.7	51.5			
	21+ Yıl	22	35.0	35.5	22.0	46.0	5.7	45.5			
Devamlı Bağlılık	1-5 Yıl	15	23.0	22.0	19.0	36.0	4.6	34.3	1.6	0.818	-
	6-10 Yıl	16	23.2	23.5	14.0	30.0	4.7	39.4			
	11-15 Yıl	11	23.2	24.0	15.0	30.0	3.7	39.9			
	16-20 Yıl	12	24.3	24.5	18.0	32.0	4.0	44.2			
	21+ Yıl	22	23.1	23.0	14.0	36.0	5.1	36.9			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	15	18.6	17.0	13.0	27.0	4.7	35.7	5.4	0.252	-
	6-10 Yıl	16	18.3	17.0	11.0	26.0	4.3	35.6			
	11-15 Yıl	11	18.4	19.0	10.0	30.0	6.0	34.9			
	16-20 Yıl	12	22.1	22.0	14.0	27.0	3.9	51.9			
	21+ Yıl	22	18.7	18.5	7.0	32.0	6.2	37.0			
Toplam Bağlılık	1-5 Yıl	15	71.1	66.0	60.0	84.0	8.4	30.2	7.4	0.114	-
	6-10 Yıl	16	73.4	75.5	51.0	93.0	10.8	35.2			
	11-15 Yıl	11	74.4	71.0	61.0	99.0	11.4	35.5			
	16-20 Yıl	12	81.8	84.5	65.0	95.0	10.1	52.1			
	21+ Yıl	22	76.9	76.5	52.0	114.0	14.2	40.6			

*p<0,05

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte devam bağıllık, normatif bağıllık ve toplam örgütsel bağıllık puanları çalışma hayatının ileri yıllarında daha fazla olmaktadır.

H₀: Türkiye’de örgütsel bağıllık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁₅: Türkiye’de örgütsel bağıllık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-22: Türkiye’de Örgütsel Bağıllık Algısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

Eğitim Düzeyiniz	Türkiye								Kruskall-Wallis H		
	n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	İkili Karşılaştırma	
Duygusal Bağıllık	İlköğretim-Ortaöğretim	26	30.3	30.0	10.0	50.0	9.8	266.9	16.2	0.000*	2-1 2-3
	Lise	199	35.1	36.0	10.0	50.0	9.6	357.4			
	Üniversite ve Üstü	405	32.0	32.0	12.0	50.0	8.6	298.0			
Devamlı Bağıllık	İlköğretim-Ortaöğretim	26	23.0	25.0	8.0	31.0	6.4	266.0	23.5	0.000*	2-1 2-3
	Lise	199	27.7	27.0	8.0	40.0	7.6	366.6			
	Üniversite ve Üstü	405	24.9	25.0	8.0	40.0	6.4	293.6			
Normatif Bağıllık	İlköğretim-Ortaöğretim	26	19.6	20.0	10.0	31.0	5.6	249.9	20.5	0.000*	2-1 2-3
	Lise	199	23.9	24.0	7.0	35.0	7.6	361.8			
	Üniversite ve Üstü	405	21.3	21.0	7.0	35.0	6.6	297.0			
Toplam Bağıllık	İlköğretim-Ortaöğretim	26	72.9	75.5	29.0	99.0	19.3	272.8	21.4	0.000*	2-1 2-3
	Lise	199	86.7	84.0	25.0	125.0	22.5	364.5			
	Üniversite ve Üstü	405	78.2	76.0	33.0	125.0	17.9	294.2			

*p<0,05

H₁₅ hipotezinin sınıandığı Tablo-22’ye göre Türkiye’de bağıllık puanları lise mezunlarında diğer iki gruba göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir (p<0,05). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H₀ hipotezi red edilmiştir. Türkiye’de örgütsel bağıllık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Üniversite mezunlarına göre daha zor iş bulma alternatifleri olan lise mezunları bir örgüte girdiğinde dışarıda onları bekleyen alternatif iş olasılıklarının azlığının bilincinde olarak bir üniversite mezununa göre örgüte daha bağımlıdır.

H₀: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₁₆: Norveç’de örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-23: Norveç’de Örgütsel Bağlılık Algısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımları ve Karşılaştırması

Eğitim Düzeyiniz		Norveç							Kruskal-Wallis H		
		n	Ort.	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	KWH	p	İkili Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	İlköğretim-Ortaöğretim	12	29.8	29.5	18.0	39.0	6.4	28.4	7.26	0.026*	3-1 3-2
	Lise	13	31.2	30.0	25.0	41.0	4.5	29.2			
	Üniversite ve Üstü	51	34.3	35.0	13.0	47.0	6.1	43.3			
Devamlı Bağlılık	İlköğretim-Ortaöğretim	12	22.9	23.0	15.0	30.0	4.1	37.5	1.85	0.395	-
	Lise	13	21.9	20.0	14.0	29.0	4.2	31.3			
	Üniversite ve Üstü	51	23.7	24.0	14.0	36.0	4.6	40.6			
Normatif Bağlılık	İlköğretim-Ortaöğretim	12	16.0	17.0	7.0	26.0	5.9	29.0	6.21	0.044*	3-1 3-2
	Lise	13	17.4	16.0	14.0	27.0	3.9	30.0			
	Üniversite ve Üstü	51	20.2	20.0	11.0	32.0	5.0	42.9			
Toplam Bağlılık	İlköğretim-Ortaöğretim	12	68.8	65.5	52.0	93.0	11.8	26.0	9.81	0.007*	3-1 3-2
	Lise	13	70.5	72.0	60.0	83.0	7.6	28.3			
	Üniversite ve Üstü	51	78.2	81.0	51.0	114.0	11.7	44.0			

*p<0,05

H₁₆ hipotezinin sınındığı Tablo-23’e göre Norveç’de duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık puanları üniversite ve üstü mezunlarında diğer iki gruba göre anlamlı derecede yüksek görülmektedir

($p < 0,05$). Bu veriler ışığı altında 0,05 önem seviyesinde H_0 hipotezi red edilmiştir. Norveç’de örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir

İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte devam bağlılık puanları üniversite ve üstü grubunda yüksek görülmektedir ($p > 0,05$).

3.7. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Bu çalışmada iki ülke çalışanınin cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, kurumda çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri ve eğitim seviyelerinin duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışma sonucu iki farklı kültüre mensup kamu çalışanları arasında bazı farklılıklar ve bazı benzerlikler görülmüştür.

Türkiye ve Norveç çalışanlarının duygusal bağlılık algısı arasında farklılık görülmemiştir. Ancak Türkiye ve Norveç çalışanlarının devam bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık boyutlarında farklılık görülmüştür. Türk kamu çalışanlarının devam bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılıkları Norveç çalışanlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Türkiye ve Norveç’de örgütsel bağlılık algısının cinsiyet ve medeni durumu göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Türkiye’de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği halde Norveç’de örgütsel bağlılık algısı yaş grubuna ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Türkiye’de 19-29 yaş arasındaki kamu çalışanlarında ve hizmet yılı olarak 5 seneyi geçmemiş olan çalışanlarda örgütsel bağlılık daha yüksek çıkmıştır.

Türkiye ve Norveç’de örgütsel bağlılık algısı toplam çalışma süresine ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermiştir. Türkiye’de çalışma süresinin başlarında örgütsel bağlılık daha yüksek çıkmışken Norveç’de çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık da artmıştır. Eğitim açısından ise Türkiye’de lise mezunlarının örgütsel bağlılığı yüksek, Norveç’de ise üniversite ve üstü mezunlarda yüksek çıkmıştır.

Bu araştırmada Türkiye’den 603 kamu çalışanına ulaşılmış olup, anket sorularına verdikleri yanıtlar doğrultusunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- Kariyer hayatının geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım diyenler % 50 iken mutsuz olanlar % 25,9 dur. Kararsız olanlar ise % 24,1 dir.
- Çalıştığı kurumun problemlerini kendi problemleri gibi hissedenenler % 59,4 iken kendi problemi gibi algılamayanlar ise % 26,1 lik kesimi oluşturmaktadır. Kararsız olanlar ise % 14,8 dir.
- Kurumunda kendini ailenin bir parçası gibi hissedenenler % 48,9 iken ailenin bir parçası gibi hissetmeyenler % 29,9 dur. Kararsız olanlar ise % 21.
- Kurumuna duygusal bağ hissedenenler % 48,9 u oluştururken % 30,8 i duygusal bir bağ hissetmemektedir. Kararsız olanlar ise % 20,3 dür.
- Kurumuna karşı aidiyet duygusu hissedenenler % 50,3 iken kendini ait hissetmeyenler % 27,9, kararsız olanlar ise %21,7 dir.
- % 49,2 kamu çalışanı çalıştığı kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsetmektedir. Bu karşın % 29,2 si kurumundan gurur duymamaktadır. Kararsız olanlar ise % 21,6 oranındadır.
- Kurumuna duyduğu bağlılığı başka bir kuruma duyabileceğini düşünmeyenler % 37,4 oranında iken başka kuruma karşıda bağlılık duyabileceğini düşünenlerin oranı % 37,8 dir. Kararsız olanlar ise % 25,2 oranındadır.

- Kurumu için beklenilenin üzerinde çaba sarf ettiğini düşünen ve buna karşın yeterince takdir edilmediğini hisseden kamu çalışan sayısının oranı % 59,8 iken kararsız olanlar % 15,6 dır. Takdir edildiğini hisseden kamu çalışanlar ise % 24.6 dır.
- % 48,8 lik bir kesim aynı iş tanımını dahi olsa başka kurumlara geçmeyeceğini, % 27,9 u ise geçeceğini ifade etmiştir. % 23,3 lük bir kesim ise kararsızlık yaşamaktadır.
- Çalışmakta olduğu kurumdan memnun olanlar % 53,7 iken memnun olmayanların oranı % 21,6 dır. Kararsızlık yaşayanların oranı ise % 24,8 dir.
- Sürekli iş yeri değiştirmenin etik bir davranış olmadığını düşünenler % 67 iken etik kabul edenlerin oranı % 19,2 dir. Bu konuda kararsız olanlar ise % 13,8 dir.
- Kurumundan ayrılmamın hayatında hiçbir aksaklığa neden olmayacağını düşünenler % 45,9 iken % 31, 1 i hayatında aksaklığa neden olacağını düşünmektedir. Kararsızlık yaşayanlar ise % 23 lük bir kesimdir.
- % 47,8 kamu çalışanı kurumunda zorunluluktan kaynaklı kaldığını ifade etmektedir. % 34,2 u ise istedikleri için kaldıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olanlar ise % 17,9 dur.
- Kurumundan ayrılmak için az seçim hakkına sahip olduklarına inananlar % 51,9 oranında iken seçim hakkına sahip olduğunu düşünenler 27,2 dir. Kararsız olanlar ise % 34,3 lük bir kesimi oluşturmaktadır.
- Kurumundan ayrılmanın hayatında birçok fedakarlıkta bulunma anlamına geldiğini düşünenler % 46,6 iken % 17,3 ü kararsız; % 36,1 lik kesim ise bu doğrultuda düşünmemektedir.
- İş bulmadan kurumundan ayrılmaktan endişelenenlerin oranı % 55,7 iken % 28,8 i endişe yaşamamaktadır. Kararsız olanlar ise % 15,6 oranındadır.

- Başka bir kuruma geçmemelerinin nedenini buldukları kurumun sağladığı olanakları başka bir kurumun sağlayamama ihtimali olduğunu ifade edenler % 46,7 iken bu şekilde düşünmeyenler % 35,7 lik kesimi oluşturmaktadır. Bu konuda kararsız olanlar ise % 17,6 dır.
- Kurumunun sadakatini hak ettiğini düşünen kamu çalışanları % 46,7 iken kurumunun sadakatini hak etmediğini düşünenler % 26,5 dır. Kararsız olanlar ise % 26,8 dir.
- Kurumuna çok şey borçlu olduğunu düşünenler % 47,6 lik kesimi oluştururken bu fikre katılmayanlar % 32,2 oranındadır. Kararsız olanlar ise % 20,2 lik kesimi oluşturmaktadır.
- % 34,8 kamu çalışanı kurumundan ayrılırsa suçluluk hissedeceğini % 43,8 i suçluluk hissetmeyeceğini, % 21,4 lik kesim ise kararsız olduğunu ifade etmiştir.
- Kurumda çalışanlara karşı sorumluluk hissettiği için kurumundan ayrılmamın yanlış olacağını düşününler % 38,8 dir. Bu şekilde düşünmeyenler % 43,8, kararsız olanlar ise % 17,8 dir.
- Kurumundan ayrılıp başka fırsatları denemek avantaj bile olsa kurumundan ayrılmamın doğru bir davranış olmadığını ifade edenler % 40,8 iken buna katılmayanlar % 40,3, kararsız olanlar ise % 18,9 dır.
- Ekonomik nedenlerden kaynaklı kurumundan ayrılmayanlar % 52,9 iken % 31,9 luk kesimin kurumundan ayrılmamasında ekonomik nedenler bulunmamaktadır. % 15,2 kamu çalışanı ise kararsızdır.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Ankara'daki kamu çalışanları ile Oslo'daki kamu çalışanlarının kültürel özelliklerinin demografik özellikleri üzerinden örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda Türkiye açısından yararlı olabilecek bilgiler sunmaktır.

Türkiye'den 630 kamu çalışanı ile Norveç'ten 76 kamu çalışanına uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hipotezlerden bazıları red edilirken bazıları kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılık açısından iki ülke çalışanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla **H₁ red edilmiştir.**

Devam bağlılık açısından iki ülke çalışanı arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Türkiye'deki kamu çalışanlarının devam bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla **H₂ kabul edilmiştir.**

Normatif bağlılık açısından iki ülke çalışanı arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Türkiye'deki kamu çalışanlarının normatif bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. **H₃ kabul edilmiştir.**

Toplam örgütsel bağlılık açısından iki ülke çalışanı arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Türkiye'deki kamu çalışanlarının toplam örgütsel bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. **H₄ kabul edilmiştir.**

Türkiye'de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. **H₅ red edilmiştir.** Norveç'te örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. **H₆ red edilmiştir.**

Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından medeni durumun anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. **H₇ red edilmiştir.** Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından medeni durumun anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. **H₈ red edilmiştir.**

Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. **H₉ kabul edilmiştir.** Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. **H₁₀ red edilmiştir.**

Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. **H₁₁ kabul edilmiştir.** Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. **H₁₂ red edilmiştir.**

Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. **H₁₃ kabul edilmiştir.** Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. **H₁₄ kabul edilmiştir.**

Türkiye’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. **H₁₅ kabul edilmiştir.** Norveç’de örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. **H₁₆ kabul edilmiştir.**

Türkiye ile Norveç kamu çalışanlarının duygusal bağlılıklarında, cinsiyetin ve medeni durumun örgütsel bağlılığa etkisinde aynı sonuçlar elde edilmiştir. Anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Fakat devam bağlılık, normatif bağlılık, toplam örgütsel bağlılık Türk kamu çalışanlarında yüksek görülmektedir. Ayrıca Türk kamu çalışanlarında yaş ve kurumda çalışma süresinin örgütsel bağlılıklarına etkisi görülmekteyken Norveç kamu

çalışanlarında yaş ve kurumda çalışma süresinin örgütsel bağlılığa etkisi görülmektedir. Toplam çalışma süresi ve eğitim seviyesini ise her iki ülke kamu çalışanında etkisi görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda Türkiye’de devam bağlılık ve normatif bağlılık yüksek çıkmıştır. Örgüt açısından en faydalı ve istenilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Kamu hizmeti verenlerin güdülenme boyutları üzerinde duygusal bağlılığın doğrudan etkisi bulunmaktadır (Camilleri, 2006: 63). Bu doğrultuda Türk kamu yöneticileri duygusal bağlılığı arttıran rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç açıklığı, amaç birliği, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, geri bildirim, katılım, insan odaklı liderlik ve zenginleştirilmiş işler gibi insan kaynakları politikaları oluşturmalarıdır.

Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler, örgütsel değerleri kendi değerleri ile uyum içerisinde bulunduğu için işyerinde sergilediği davranışları konusunda kendi içerisinde çatışma yaşamamaktadır ve stres düzeyi düşük seviyededir. Yüksek seviyede devam bağlılığına sahip işgören ise üyeliklerinin girmiş oldukları yan bahisden kaynaklı olduğu için yüksek gerilim ve stres yaşamaktadırlar (Vandenberghe, 2009: 103). Bu açıdan Türk kamu yöneticilerinin işgörenlerinin duygusal bağlılığını yükseltmek için öncelikle işgörenlerini saygıyla yönetmelidirler ve onların örgüt için değerli olduğunu hissettirmelidirler. Ayrıca iş sorumlulukları açık olarak ifade edilmelidir ve işlerini yaparken sorumluluklarına eş değerde yetki de verilmelidir. Bu araçlar ile Türkiye’de kamu çalışanlarına yönelik insan kaynakları politikaları oluşturulması halinde kamu çalışanlarının verimi, yetenekleri ve yaptıkları işe saygıları artacaktır.

Türkiye’de kamuda çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok güdülenme sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok sağladığı gözlenmiştir. Ayrıca kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret

düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin neden olduğu gösterilmiştir (Öztürk ve Dünder, 2003: 65). Bireyin örgütüne duygusal bağlılık hissetmesi için örgütü için değerli olduğunu hissetmesi gereklidir. Bu doğrultuda kamu çalışanlarının gereksinimleri, huzursuzlukları doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Bunun olması için ise otokratik bir yönetimden ziyade katılımlı yönetim anlayışı şarttır.

Güç, bireyin kendi bakış açısını başkalarına benimseterek bireyleri kontrol edebilmektir (Biggart ve Hamilton, 1984: 542). Ancak günümüz yöneticileri için bağlılık kavramı güç kavramından çok daha etkin bir araçtır. Örgütüne, yöneticisine bağlı bir çalışanın kontrol edilmesine gerek yoktur çünkü işini zaten gönülden yapmaktadır.

Bu çalışmada iki farklı kültürel yapıya sahip olan Türkiye ve Norveç'deki kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi ele alınmıştır. Kültürler arası örgütsel bağlılık farklılıklarının nedenselliği ve kültürler arası örgütsel yapının örgütsel bağlılığa etkisi konularında herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bundan sonraki araştırmacılara bu konularda araştırmaları önerilebilir. Örgütsel bağlılık ile kültürel farklılıkların ilişkisi üzerine yapılabilecek çalışmaların örgütsel bağlılık alanında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ABRAHAM, Rebecca; " The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment " , **Leadership & Organization Development Journal**, cilt 16, sayı 4, 1997, s. 179 - 186.

ALDEMİR Ceylan; ATAOL Alpay ve BUDAK Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 5.Baskı, 2004.

ALLEN, Natalie, MEYER, John; "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, cilt 61, 1990a, s. 1 - 18.

ALLEN, Natalie, MEYER, John; "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", **Academy of Management Journal**, cilt 33, no 4, 1990b, s. 847 - 858.

ANGLE, Harold, PERRY, James; "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, cilt 26, March, 1981, s. 1 - 14.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba ve BEDESTENCİ Çetin; **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Aktüel, 1. Baskı,2004.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BALAY, Refik; "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları", s. 237 - 246 (Erişim: 22.04.2009: www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887).

BATEMAN, Thomas, STRASSER, Stephen; "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, cilt 27, no 1, 1984, s. 95 - 112.

BAYRAM, Levent; "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, sayı 59, s. 125 - 139.

BAYSAL, Ayşe Can, PAKSOY, Mahmut; "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 28, no 1, Nisan, 1999, s. 7 - 15.

BECKER, Howard; "Notes on The Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, cilt 66, no 1, July, 1960, s. 32 - 40.

BECKER, Thomas; "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", **The Academy of Management Journal**, cilt 35, no 1, March 1992, s. 232 - 244.

BECKER, Thomas; "Interpersonal Commitments", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 137 - 178.

BECKER, Thomas, BILLINGS, Robert; "Profiles of Commitment: An Empirical Test", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 14, no 2, March, 1993, s. 177 - 190.

BECKER, Thomas, BILLINGS, Robert, EVELETH, Daniel, GILBERT, Nicole; "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", **The Academy of Management Journal**, cilt 39, no 2, April, 1996, s. 464 - 482.

BECKER, Thomas, KLEIN, Howard, MEYER, John; "Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 419 - 447.

BERGMAN, Mindy, BENZER, Justin, HENNING, Jaime; "The Role of Individual Differences as Contributors to The Development of Commitment", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 217 - 252.

BIGGART, Nicole, HAMILTON, Gary; "The Power of Obedience", **Administrative Science Quarterly**, cilt 29, 1984, s. 540 - 549.

BLAU, Gary; "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational Psychological Society**, cilt 58, 1985, s. 277 - 288.

BLAU, Gary, BOAL; Kimberly; "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", **The Academy of Management Review**, cilt 12, no 2, April, 1987, s. 288 - 300.

BLAU, Gary, BOAL; Kimberly; "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", **Journal of Management**, cilt 15, no 1, 1989, s. 115 - 127.

BOYLU, Yasin, PELİT, Elbeyi, GÜÇER, Evren; "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, cilt 44, sayı 511, 2007, s. 55 - 74.

BRETT, Joan, CRON, William, SLOCUM, John; "Economic Dependency on Work: A Moderator of The Relationship Between Organizational Commitment and Performance", **Academy of Management Journal**, cilt 38, no 1, 1995, s. 261 - 271.

BROCKNER, Joal, TYLER, Tom, SCHNEIDER, Rochelle Cooper; "The Influence of Prior Commitment to An Institution On Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall, **Administrative Science Quarterly**, cilt 37, 1992, s. 241 - 261.

BROCKNER, Joel, HOUSER, Robert, BIRNBAUM, Gregg, LLOYD, Kathy, DEITCHER, Janet, NATHANSON, Sinaia, RUBIN, Jeffrey; " Escalation of Commitment to An Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity", **Administrative Science Quarterly**, cilt 31, 1986, s. 109 - 126.

BUCHANAN II, Bruce,; "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 1974, s. 533 - 546.

BUMİN, Birol; **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, Bizim Büro Basımevi, 1990.

CAMILLERI, Emanuel; "Towards Developing an Organisational Commitment-Public Service Motivation Model For The Maltese Public Service Employees", **Public Policy and Administration**, cilt 21, no 1, Spring, 2006, s. 63 - 83.

CEYLAN, Adnan, DEMİRCAN, Nigar; "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", 2004 (Erişim: 02.06.2008, [www.iletme.istanbul.edu.tr/surekliyayinlar/dergiler/nisan 2004](http://www.iletme.istanbul.edu.tr/surekliyayinlar/dergiler/nisan%202004)).

CHATMAN, Jennifer; "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **The Academy of Management Review**, cilt 14, no 3, July, 1989, s. 333 - 349.

CHATMAN, Jennifer; "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, cilt 36, no 3, September, 1991, s. 459 - 484.

CHATMAN, Jennifer, BARSADE, Sigal; "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence From A Business Simulaton", **Administrative Science Quarterly**, cilt 40, no 3, September, 1995, s. 423 - 443.

CHEN, Huei-Fang, CHEN, Yi-Ching; "The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment In A Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises", **Public Personnel Management**, cilt 37, no 3, 2008, s. 279 - 302.

CHIU, Warren, NG Catherine; "Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hongkong", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt 72, 1999, s. 485 - 502.

CHUSMIR, Leonard; "Job Commitment and The Organizational Woman", **Academy of Management Review**, cilt 7, no 4, 1982, s. 595 - 602.

COHEN, Aaron; "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 13, no 6, November, 1992, s. 539 - 558.

COHEN, Aaron; "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **The Academy of Management Journal**, cilt 36, no 5, October, 1993, s. 1140 - 1157.

COHEN, Aaron; "Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 20, no 3, May, 1999, s. 285 - 308.

ÇAKIR, Birgül; SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÇETİN, Münevver Ölçüm; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, 2004.

ÇÖL, Güner; "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", sayı 6, 2004(Erişim: 04.08.2008, www.isgucdergi.org/index.php?p=makale).

DARDEN, William, HAMPTON, Ronald, HOWELL, Roy; "Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment", **Retail Salespeoples' Commitment**, cilt 65, no 1, Spring, 1989, s. 80 - 106.

DEMİR, Nevzat; **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2007.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 7. Baskı, 2004.

DOĞAN, Selen; **Personel Güçlendirme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, 2003.

DOĞAN, Binali; **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta, 1.Bası, 2007.

DUBIN, Robert, CHAMPOUX, Joseph, PORTER, Lyman; "Central Life and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, cilt 20, no 3, September, 1975, s. 411 - 421.

DURNA, Ufuk, EREN, Veysel; "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 6, no 2, 2005, s. 210 - 219.

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit; "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 32, no 1, Nisan, 2003, s. 7 - 24.

FRICKE, Peter; "A Comparative Analysis of Complex Organizations by Amitai Etzioni", **Political Science Quarterly**, cilt 91, no 2, 1976, s. 341 - 342.

GILBERT, Jacqueline, IVANCEVICH, John; "A Re-examination of Organizational Commitment", **Journal of Social Behavior and Personality**, cilt 14, no 3, 1999, s. 385 - 396.

GLISSON, Charles, DURICK, Mark; "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Quarterly**, cilt 33, 1988, s. 61 - 81.

GOULDNER, Helen; "Dimensions of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1960, s. 468 - 490.

GÖKSEL, Aykut; **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Ed. Birol Bumin, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s. 5 - 16.

GÖKSU, Turgut; **Sosyal Psikoloji**, Ankara, Seçkin, 3. Baskı, 2007.

GRUSKY, Oscar; "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1966, s. 487 - 503.

GÜL, Hasan; "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", **Yönetim ve Ekonomi**, cilt 10, no 1, 2003, s. 73 - 83.

GÜL, Hasan; "Örgütsel bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, cilt 2, sayı 1, Ocak,2002, s.37 - 56 (Erişim:03.06.2008, www.eab.ege.edu.tr/pdf/2).

GÜNEY, Salih; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları, 1.Basım, 2001.

HREBINIAK, Lawrence, ALUTTO, Joseph; "Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1972, s. 555 - 573.

İNCE, Mehmet, GÜL, HASAN; **Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005.

JOHNSTON, Mark, VARADARAJAN, Rajan, CHARLES, Futrell, SAGER, Jeffrey; "The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among New Salespeople", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, cilt VII, November, 1987; s. 29 - 38.

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın, 3.Baskı, 2008.

KANTER, Rosabeth Moss; "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, cilt 33, no 4, August, 1968, s. 499 - 517.

KELMAN, Herbert; "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", **The Journal of Conflict Resolution**, cilt 2, no 1, March, 1958, s. 51 - 60.

KLEIN, Howard, MOLLOY, Janice, COOPER, Joseph; "Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitment", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 3 - 36.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Ankara, Arıkan Yayınları, 10. Baskı, 2005.

KORSGAARD, Audrey, SCHWEIGER, David, SAPIENZA, Harry; "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, cilt 38, no 1, 1995, s. 60 - 84.

LEE, Kibeom, ALLEN, Natalie, Meyer, John; "The Three-Component of Organisational Commitment: An Application to South Korea", **Applied Psychology: An International Review**, cilt 50, no 4, 2001, s. 596 - 614.

LEITER, Michael, MASLACH, Christina; "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organization Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 9, 1988, s. 297 - 308.

LOCKE, Edwin, LATHAM, Gary, EREZ, Miriam; "The Determinants of Goal Commitment", **Academy of Management Review**, cilt 13, no 1, 1988, s. 23 - 29.

LOUIS, Meryl R; "Organizations as Culture- Bearing Milieux", **Organizational Symbolism**, Ed. SHAFRITZ Jay M. ve OTT Steven J., California, Brooks/Cole Publishing, 1991,s.509-519.

MARSH, Robert, MANNARI, Hiroshi; "Organizational and Turnover: A Prediction Study, **Administrative Science Quarterly**, cilt 222, no 1, March, 1977, s. 57 - 75.

MAYER, Roger, SCHOORMAN, David; "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon' s Model", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 19, 1998, s. 15 - 28.

MCFARLIN, Dean, SWEENEY, Paul; " Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **The Academy of Management Journal**, cilt 35, no 3, August, 1992, s. 626 - 637.

MEYER, Allen; "Commitment In a Changing World of Work", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 37 - 68.

MEYER, John, ALLEN Natalie; "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", **Journal of Occupational Psychology**, cilt 61, 1988, s. 195 - 209.

MEYER, John, ALLEN, Natalie; " A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, cilt 1 no 1, 1991, s. 60 - 89.

MEYER, John, IRVING, Gregory, ALLEN, Natalie; "Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 19, no 1, January, 1998, s. 29 - 52.

MORRIS, James, SHERMAN, Daniel; " Generalizability of An Organizational Commitment Model ", **Academy of Management Journal**, cilt 24, no 3, 1981, s. 512 - 526.

MORROW, Paula; "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **The Academy of Management Review**, cilt 8, no 3, July, 1983, s. 486 - 500.

NEWTON, Lucy, MCFARLANE SHORE Lynn; "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", **The Academy of Management Review**, cilt 17, no 2, April, 1992, s. 275 - 298.

OKAY, Ayla; **Kurum Kimliği**, İstanbul, Mediacat Kitapları, 6. Baskı, 2008.

ORPEN, Christopher; "The Effects of Organizational Cultural Norms on The Relationships Between Personnel Practices and Employee Commitment", **The Journal of Psychology**, cilt 127, no 5, 1993, s. 577 - 579.

O' REILLY, Charles; "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **Managing Human Resources**, 1995, s. 9 - 25.

O' REILLY, Charles, CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David; "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **The Academy of Management Journal**, cilt 34, no 3, September, 1991, s. 487 - 516.

ÖZTÜRK, Zekai ve DÜNDAR, Hakan; "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 2, 2003, s.57 - 67.

RABINOWITZ, Samuel, HALL, Douglas, GOODALE, James; "Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive", **Academy of Management Journal**, cilt 20, no 2, 1977, s. 273 - 281.

RANDALL, Donna; "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, cilt 12, no 3, July, 1987, s. 460 - 471.

PASCARELLA, Perry, FROHMAN, Mark; **The Purpose-Driven Organization, Unleashing The Power of Direction and Commitment**, San Francisco, Oxford, 2. Baskı, 1990.

PENLEY, Larry, GOULD, Sam; "Etzioni' s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 9, no 1, January, 1988, s. 43 - 59.

PYM, Bridget; "A comparative Analysis of Complex Organisations by Amitai Etzioni", **The British Journal of Sociology**, cilt 28, no 1, March, 1977, s. 114.

RANDALL, Donna; " Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, cilt 12, no 3, July, 1987, s. 460 - 471.

RANDALL, Donna; "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organization Behavior**, cilt 11, no 5, September, 1990, s. 361 - 378.

REICHERS, Arnon; "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, cilt 10, no 3, 1985, s. 465 - 476.

RITZER, George, TRICE Harrison; " An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", **Social Forces**, cilt 47, no 4, June, 1969, s. 475 - 478.

SAGER, Jeffrey, JOHNSTON, Mark; "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, cilt IX, Spring, 1989, s. 30 - 41.

SARGUT, Selami; **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge kitabevi, 2.Baskı, 2001.

SCHEIN, Edgar H; **Organizational Culture and Leadership**, San Fransisco Jossey- Bass Publishers, 2. Edition, 1989.

SIĞIR, Ünsal; “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 7, no 2, 2007, s. 261 - 278.

SİLAH, Mehmet; **Sosyal Psikoloji**, Ankara, Seçkin, 2. Baskı, 2005.

STEERS, Richard M; “ Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment “, **Administrative Science Quarterly**, cilt 22, March, 1997, s. 46 - 56.

STREET, David; “A Comparative Analysis of Complex Organizations by Amitai Etzioni”, **The American Journal of Sociology**, cilt 67, no 6, May, 1962, s. 702 - 703.

SHELDON, Mary; ”Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, cilt 16, no 2, June, 1997, s. 143 - 150.

SULIMAN, Abubakr, ILES, Paul; “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, cilt 15, no 5, 2000, s. 407 - 426.

SULIMAN, Abubakr; “Is It Really a Mediating Construct?”, **Journal of Management Development**, cilt 21, no 3, 2002, s. 170 - 183.

SVALLFORS, Stefan, HALVORSEN, Knut, ANDERSEN, Jorgen; “ Work Orientations in Scandinavia: Employment Commitment and Organizational Commitment in Denmark, Norway and Sweden ”, **Acta Sociologica**, cilt 44, 2003, s. 139 - 156

ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgütler ve Kùltürler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, 2007.

ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık, 4. Baskı, 2005.

ŞİMŞEK, Şerif ve KINGİR Said; **Çağdaş Yönetim Araçlarından seçmeler**, Ankara, Nobel Yayınları, 1.Baskı, 2006.

THORNHILL, Russell; "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession", **Administrative Science Quarterly**, 1970, s. 417 - 426.

THORNHILL, Adrian, LEWIS, Phil, SAUNDERS Mark; " The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education " , **Quality Assurance in Education**, cilt 4, no 1, 1996, s. 12 - 20.

TSUI, Anne, EGAN, Terri, O' REILLY III, Charles; "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment " , **Administrative Science Quarterly**, cilt 37, no 4, December, 1992, s. 549 - 579.

UYGUR, Akyay; "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 1, 2007, s. 71 - 85.

VANDENBERGHE, Christian; "Organizational Commitment", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 99 - 135.

WALLACE, Jean; "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, cilt 40, 1995, s. 228 - 255.

WALTON, Richard; "From Control to Commitment in The Workplace", **Harvard Business Review**, March-April, 1985, s. 77 - 84.

WASTI, Arzu; " A Cultural Analysis of Organizational Commitment and Turnover Intentions In A Collectivist Society", **Academy of Management Proceedings**, 1999, s. B1 - B6.

WASTI, Arzu; "The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis", **Applied Psychology: An International Review**, cilt 2, no 4, 2003, s. 533 - 554.

WASTI, Arzu, ÖNDER, Çetin;"Commitment Across Cultures: Progress, Pitfalls, and Propositions", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 309 - 346.

WAYNE, Sandy, COYLE-SHAPIR, Jacqueline, EISENBERGER, Robert, LIDEN, Robert, ROUSSEAU, Denise, SHORE, Lynn; "Social Influences", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 253 - 284.

WIENER, Yoash; "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, cilt 7, no 3, July, 1982, s. 418 - 428.

WILSON, Patricia; "The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives", **Journal of Management**, cilt 21, no 1, 1995, s. 101 - 118.

WITT, L.A, KACMAR, Michele, ANDREWS, Martha; "The Interactive Effects of Procedural Justice and Exchange Ideology on Supervisor-Rated Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 22, 2001, s. 505 - 515.

WRIGHT, Patrick, KEHOE, Rebecca; "Organizational-Level Antecedents and Consequences of Commitment", **Commitment in Organizations**, Ed. Howard Klein, Thomas Becker, John Meyer, London, The Organizational frontiers Series, 2009, s. 285 - 307.

YÜKSEL, Öznur ve ERKUTLU Hakan; "Personel Güçlendirme-Empowerment", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, cilt 5, sayı 1, 2003, s.131-142.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan kaynakları Yönetimi**, Ankara, 5.Baskı, Gazi Kitabevi, 5.Baskı, 2004.

YÜKSEL, Öznur; **Davranış Bilimleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, 2006.

Web.1(Erişim:15.05.2009) www.ssb.no/folkber_en/main.html

Web.2(Erişim:15.05.2009) <http://en.timeturk.com/turkeys-population>

Web.3(Erişim:15.05.2009) www.worldbulletin.net/news_detail.php?id=38339

Web.4(Erişim:15.05.2009)www.indexmundi.com/norway/unemployment_rate

EKLER

Ek-I: Türkiye' de Uygulanan Anket

Değerli Katılımcılar;

Bu çalışma bazı konulara ışık tutabilmek için yapılmıştır. Bunun sonuçları akademik bir çalışmada veri amacıyla kullanılacaktır. Bu yaklaşımla ve duyarlılıkla anket sorularını yanıtladığınız için ve bilime olan katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ankette yer alan soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Birinci bölümde yer alan sorular sizin kişisel bilgilerinize yönelik oluşturulmuştur. İkinci kısımdaki sorular ise işyerinizle ilgili genel düşüncelerinizi ifade etmeye yöneliktir.

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1. Cinsiyetiniz: Bayan
 Bay

2. Yaşınız :

3. Medeni Durumunuz: Bekar
 Evli

4. Eğitim Düzeyiniz:
 İlköğretim-Ortaöğretim
 Lise
 Üniversite
 Yüksek Lisans
 Doktora
 Diğer

5. Kurumda Çalışma Süreniz:

6. İş Hayatında Çalışma Süreniz:

7. Kurumdaki Statünüz: Yönetici Statüsü
 Personel Statüsü

İKİNCİ BÖLÜM

AÇIKLAMA:

Aşağıda yer alan sorular sizin kurumunuzla ilgili bazı fikirlerinizi örneklemektedir. Sizden istenilen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, bu ifadelerden her birinin size göre kendi kurumunuz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

	SORULAR	1. KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2. KATILMIYORUM	3. KARARSIZIM	4. KATILYORUM	5. KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
3	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum					
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum					
5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum					
6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
7	Bu kuruma duyduğum bağlılığı, başka bir kuruma duyabileceğimi sanmıyorum					

8	Kurumumun başarısı için benden beklenilenin üzerinde çaba sarf etmeme rağmen yeterince takdir edilmiyorum					
9	Başka kurumlarda görev tanımın aynı olan iş imkanım olsa dahi şu andaki kurumumdan ayrılmam					
10	Çalışmakta olduğum kurumdan memnunum					
11	Sürekli iş yeri değiştirmek etik bir davranış değil					
12	Şu an bu kurumdan ayrılmam, hayatımda hiçbir aksaklığa neden olmaz					
13	Şu an bu kurumda kalmak benim için istekten ziyade zorunluluk					
14	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum					
15	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılırsam hayatımda bir çok fedakarlıkta bulunmam gerekiyor					
16	Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılırsam sonra olabilecekleri düşününce endişeleniyorum					
17	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir					
18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
19	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					
20	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim					
21	Diğer çalışanlara karşı sorumluluklarımdan dolayı bu kurumdan ayrılmam yanlış bir davranış olur					
22	Benim açımdan kurumumdan ayrılıp başka fırsatları denemek avantaj bile olsa, kurumundan ayrılmak bana doğru gelmiyor					
23	Kurumundan ayrılmamamın en önemli nedeni sadakatin önemli olduğunu düşünmem					

24	Kurumundan ayrılmayı istesem bile ekonomik nedenler yüzünden işten ayrılmayı göze alamıyorum					
25	Başka bir kurumun şu anda sahip olduğum olanakları bana sunamayacağını düşünüyorum					

Ek-II: Norgeç' de Uygulanan Anket

Kjære bidragsyter;

Denne undersøkelsen er satt opp for å sette lys på en del tema. Resultatet vil bli brukt i et akademisk studie. Vennligst svar på spørsmålene med omtanke på å få frem riktig data som gjelder for deg. Takk på forhånd for bidraget til dette studiet.

Ingen spørsmål har en riktig eller feil svar. Del 1 inneholder få personlige spørsmål. Del 2 inneholder spørsmål rettet mot generelle tanker og følelser angående organisasjonen du er ansatt ved og ditt arbeidsmiljø.

DEL 1: PERSONLIGE OPPLYSNINGER

1. Kvinne Mann

2. Alder:

3. Gift Ugift

4. Utdanning:

Høyskole

Bachelor / Diploma

Hovedfag / Master

Doktorgrad

Annet

5. Antall år ved denne organisasjonen:

6. Total antall år tilbringt i arbeidslivet:

7. Ved denne organisasjonen er jeg ansatt ved:

Administrasjon
 Personal

DEL 2

Setningene nedenfor er eksempler på uttrykk av tanker og følelser en har om sitt arbeidsmiljø. Vennligst les nøye og sett en (X) der hvor det passer best for deg.

1. Absolutt ikke enig
2. Ikke enig
3. Er i tvil
4. Enig
5. Absolutt enig

		1. ABSOLUTT IKKE ENIG	2. IKKE ENIG	3. ER I TVIL	4. ENIG	5. ABSOLUTT ENIG
1	Er lykkelig av å kunne tilbringe resten av karrieren min ved denne organisasjonen					
2	Om alle sak og problemer i mitt arbeidsted er min innstilling som om det mitt eget					
3	Her føler jeg meg som en del av familien					
4	Jeg føler meg knyttet til denne organisasjonen					
5	Her hører jeg hjemme					
6	Til andre nevner jeg om organisasjonen med stolthet					
7	Jeg tviler sterkt på at jeg vil føle samme tilknytelse jeg har til denne organisasjonen ved et annet sted					
8	Mitt overengasjement for denne organisasjonens fremgang er ikke godt nok anerkjent					
9	Jeg ville ikke bytte arbeidsted selv om det fantes en lik arbeidsstilling ved en annen organisasjon					
10	Jeg er fornøyd med organisasjonen jeg jobber ved					

11	Å bytte arbeidssted ofte er uetisk					
12	Å bytte arbeidssted ved dette tidspunkt vil ikke forandre noe i mitt liv					
13	Jeg jobber her ikke fordi jeg vil, men fordi jeg må					
14	Utenfor denne organisasjonen har jeg veldig lite alternativer igjen					
15	Grunnen til at jeg vil fortsette å være ansatt her er fordi jeg ikke vil ofre vekk de mulighetene jeg har i livet ved å jobbe her					
16	Jeg er engstelig for å si opp jobben min her før jeg har funnet en annen jobb					
17	En negativ effekt for meg ved min oppsigelse er mindre muligheten og fordeler ved neste arbeidssted enn det jeg har her					
18	Denne organisasjonen fortjener min trofasthet					
19	Jeg skylder mye til denne organisasjonen					
20	Jeg ville føle meg ille til mote hvis jeg måtte si opp her					
21	På grunn av min ansvarfølelse overfor andre ansatte ville mitt oppsigelse være urett					
22	Selv om det ville vært til min store fordel føles det ikke riktig for meg å prøve å følge andre muligheter enn denne organisasjonen					
23	En av grunnene til at jeg fortsatt jobber her er fordi jeg legger stor vekt på trofasthet til arbeidsstedet					
24	Selv om jeg ønsker å slutte kan jeg ikke på grunn av min økonomiske situasjon					
25	Ingen annen institusjon kan tilby meg de muligheter og fordeler jeg far ved denne organisasjonen					

Ek-III: Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Madde Bazında Frekans ve Yüzdesele Dağılımları

		Türkiye		Norveç		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	1	80	12,7	9	11,8	89	12,6
	2	83	13,2	13	17,1	96	13,6
	3	152	24,1	24	31,6	176	24,9
	4	198	31,4	24	31,6	222	31,4
	5	117	18,6	6	7,9	123	17,4
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	1	57	9,0	2	2,6	59	8,4
	2	108	17,1	23	30,3	131	18,6
	3	93	14,8	25	32,9	118	16,7
	4	267	42,4	23	30,3	290	41,1
	5	105	16,7	3	3,9	108	15,3
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	1	78	12,4	3	3,9	81	11,5
	2	110	17,5	6	7,9	116	16,4
	3	134	21,3	26	34,2	160	22,7
	4	198	31,4	36	47,4	234	33,1
	5	110	17,5	5	6,6	115	16,3
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	1	80	12,7	3	3,9	83	11,8
	2	114	18,1	2	2,6	116	16,4
	3	128	20,3	19	25,0	147	20,8
	4	212	33,7	45	59,2	257	36,4
	5	96	15,2	7	9,2	103	14,6
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	1	67	10,6	2	2,6	69	9,8
	2	109	17,3	10	13,2	119	16,9
	3	137	21,7	23	30,3	160	22,7
	4	215	34,1	35	46,1	250	35,4
	5	102	16,2	6	7,9	108	15,3
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0

		Türkiye		Norveç		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	1	65	10,3	3	3,9	68	9,6
	2	119	18,9	4	5,3	123	17,4
	3	136	21,6	21	27,6	157	22,2
	4	203	32,2	37	48,7	240	34,0
	5	107	17,0	11	14,5	118	16,7
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
	Bu kuruma duyduğum bağlılığı, başka bir kuruma duyabileceğimi sanmıyorum	1	85	13,5	8	10,5	93
2		150	23,8	20	26,3	170	24,1
3		159	25,2	32	42,1	191	27,1
4		128	20,3	12	15,8	140	19,8
5		108	17,1	4	5,3	112	15,9
Toplam		630	100,0	76	100,0	706	100,0
Kurumumun başarısı için benden beklenenin üzerinde çaba sarf etmeme rağmen yeterince takdir edilmiyorum		1	40	6,3	4	5,3	44
	2	115	18,3	21	27,6	136	19,3
	3	98	15,6	38	50,0	136	19,3
	4	217	34,4	12	15,8	229	32,4
	5	160	25,4	1	1,3	161	22,8
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
	Başka kurumlarda görev tanımın aynı olan iş imkanım olsa dahi şu andaki kurumumdan ayrılmam	1	79	12,5	2	2,6	81
2		97	15,4	14	18,4	111	15,7
3		147	23,3	32	42,1	179	25,4
4		197	31,3	19	25,0	216	30,6
5		110	17,5	9	11,8	119	16,9
Toplam		630	100,0	76	100,0	706	100,0
Çalışmakta olduğum kurumdan memnunum		1	58	9,2	2	2,6	60
	2	78	12,4	5	6,6	83	11,8
	3	156	24,8	9	11,8	165	23,4
	4	241	38,3	43	56,6	284	40,2
	5	97	15,4	17	22,4	114	16,1
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
	Sürekli iş yeri değiştirmek etik bir davranış değil	1	50	7,9	12	15,8	62
2		71	11,3	26	34,2	97	13,7
3		87	13,8	14	18,4	101	14,3
4		269	42,7	17	22,4	286	40,5
5		153	24,3	7	9,2	160	22,7
Toplam		630	100,0	76	100,0	706	100,0

		Türkiye		Norveç		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Şu an bu kurumdan ayrılmam, hayatımda hiçbir aksaklığa neden olmaz	1	61	9,7	6	7,9	67	9,5
	2	135	21,4	29	38,2	164	23,2
	3	145	23,0	14	18,4	159	22,5
	4	192	30,5	17	22,4	209	29,6
	5	97	15,4	10	13,2	107	15,2
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Şu an bu kurumda kalmak benim için istekten ziyade zorunluluk	1	62	9,8	20	26,3	82	11,6
	2	154	24,4	27	35,5	181	25,6
	3	113	17,9	11	14,5	124	17,6
	4	189	30,0	14	18,4	203	28,8
	5	112	17,8	4	5,3	116	16,4
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	1	64	10,2	12	15,8	76	10,8
	2	132	21,0	32	42,1	164	23,2
	3	107	17,0	19	25,0	126	17,8
	4	216	34,3	9	11,8	225	31,9
	5	111	17,6	4	5,3	115	16,3
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılırsam hayatımda bir çok fedakarlıkta bulunmam gerekiyor	1	71	11,3	6	7,9	77	10,9
	2	156	24,8	16	21,1	172	24,4
	3	109	17,3	27	35,5	136	19,3
	4	188	29,8	26	34,2	214	30,3
	5	106	16,8	1	1,3	107	15,2
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılırsam sonra olabilecekleri düşününce endişeleniyorum	1	59	9,4	3	3,9	62	8,8
	2	122	19,4	5	6,6	127	18,0
	3	98	15,6	8	10,5	106	15,0
	4	228	36,2	37	48,7	265	37,5
	5	123	19,5	23	30,3	146	20,7
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	1	94	14,9	9	11,8	103	14,6
	2	131	20,8	13	17,1	144	20,4
	3	111	17,6	30	39,5	141	20,0
	4	194	30,8	18	23,7	212	30,0
	5	100	15,9	6	7,9	106	15,0
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0

		Türkiye		Norveç		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1	70	11,1	4	5,3	74	10,5
	2	97	15,4	14	18,4	111	15,7
	3	169	26,8	17	22,4	186	26,3
	4	167	26,5	32	42,1	199	28,2
	5	127	20,2	9	11,8	136	19,3
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	1	79	12,5	5	6,6	84
2		124	19,7	26	34,2	150	21,2
3		127	20,2	27	35,5	154	21,8
4		206	32,7	17	22,4	223	31,6
5		94	14,9	1	1,3	95	13,5
Toplam		630	100,0	76	100,0	706	100,0
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim		1	109	17,3	14	18,4	123
	2	167	26,5	18	23,7	185	26,2
	3	135	21,4	16	21,1	151	21,4
	4	119	18,9	22	28,9	141	20,0
	5	100	15,9	6	7,9	106	15,0
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
	Diğer çalışanlara karşı sorumluluklarımdan dolayı bu kurumdan ayrılmam yanlış bir davranış olur	1	89	14,1	18	23,7	107
2		187	29,7	25	32,9	212	30,0
3		112	17,8	23	30,3	135	19,1
4		151	24,0	8	10,5	159	22,5
5		91	14,4	2	2,6	93	13,2
Toplam		630	100,0	76	100,0	706	100,0
Benim açımdan kurumumdan ayrılıp başka fırsatları denemek avantaj bile olsa, kurumundan ayrılmak bana doğru gelmiyor		1	96	15,2	21	27,6	117
	2	158	25,1	32	42,1	190	26,9
	3	119	18,9	15	19,7	134	19,0
	4	141	22,4	6	7,9	147	20,8
	5	116	18,4	2	2,6	118	16,7
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
	Kurumundan ayrılmamamın en önemli nedeni sadakatin önemli olduğunu düşünmem	1	88	14,0	6	7,9	94
2		154	24,4	31	40,8	185	26,2
3		135	21,4	16	21,1	151	21,4
4		155	24,6	16	21,1	171	24,2
5		98	15,6	7	9,2	105	14,9
Toplam		630	100,0	76	100,0	706	100,0

		Türkiye		Norveç		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Kurumundan ayrılmayı istesem bile ekonomik yüzünden işten ayrılmayı alamıyorum	1	71	11,3	8	10,5	79	11,2
	2	130	20,6	19	25,0	149	21,1
	3	96	15,2	21	27,6	117	16,6
	4	197	31,3	20	26,3	217	30,7
	5	136	21,6	8	10,5	144	20,4
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0
Başka bir kurumun şu anda sahip olduğum olanakları bana sunamayacağını düşünüyorum	1	110	17,5	15	19,7	125	17,7
	2	133	21,1	25	32,9	158	22,4
	3	119	18,9	22	28,9	141	20,0
	4	167	26,5	10	13,2	177	25,1
	5	101	16,0	4	5,3	105	14,9
	Toplam	630	100,0	76	100,0	706	100,0

ÖZET

KARDEŞ, Gonca Gül. Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

Bu çalışmada uygulamalı olarak Türkiye ve Norveç'deki kamu çalışanlarının kültürel özelliklerinin demografik özellikleri üzerinden örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, kurumda çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri ve eğitim seviyelerinin duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında iki farklı ülkenin kamu çalışanları uygulama alanını oluşturmuştur. Türkiye'den Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Denizcilik Müsteşarlığı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve DSİ kurumları ile Norveç'te Hapro ve Trafikanten kurumlarında çalışan işgörenlere uygulanmıştır. Uygulama alanının tümüne ulaşılmasında bir takım engeller olduğu için örneklem alınmıştır.

Çalışma kapsamında Allen ve Meyer'in "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" temel alınmıştır. Hazırlanan 25 soruluk anket Türkçe ve Norveççe dillerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında oluşturulan veri tabanına girilmiş, verilen cevapların frekans-yüzde değeri, standart sapma, aritmetik ortalamaları tespit edilmiştir. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H analizleri ile ülkesel farklılıklar ve örgütsel bağlılık boyutlarının ilişki düzeyleri araştırılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinde duygusal bağlılığın Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,892$; devamlılık bağlılığın Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,875$; normatif bağlılığın Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,815$ olarak bulunmuştur.

Bağlılık ölçeğın geneli için ise Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,929$ bulunmuştur. α değeri oldukça yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonunda Türk ve Norveç kamu çalışanlarının duygusal bağlılık algıları, cinsiyet ve medeni durumun örgütsel bağlılıklarına etkisi benzer sonuçlar verirken, Türk çalışanlarının devam bağlılık, normatif bağlılık ve toplam örgütsel bağlılıkları Norveç çalışanlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca Türkiye’de 19-29 yaş arasındaki kamu çalışanları ile hizmet yılı olarak 5 seneyi geçmemiş olan çalışanlarda örgütsel bağlılık daha yüksek çıkmıştır. Türkiye’de çalışma süresinin başlarında örgütsel bağlılık daha yüksek çıkmışken Norveç’de çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık da artmıştır. Eğitim açısından ise Türkiye’de lise mezunlarının örgütsel bağlılığı yüksek, Norveç’de ise üniversite ve üstü mezunlarda yüksek çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Kamu çalışanları
2. Örgütsel Bağlılık
3. Duygusal Bağlılık
4. Devam Bağlılık
5. Normatif Bağlılık

ABSTRACT

KARDEŞ, Gonca Gül. Dynamics of Organizational Commitment. Master Degree Thesis, Ankara, 2009.

In this study, the effect of cultural characteristics on organizational commitment through demographic features on the Turkish and Norwegian public employees are empirically examined. In this regard the effects of gender, marital status, age group, working period in the institution, total working period and educational level on affective commitment, continuance commitment and normative commitment is being analysed.

For the context of the research, two different country's public employees were examined. Survey was applied to the employees of Primary Health Care General Directorate of the Ministry of Health of Turkey, Undersecretariat of Maritime Affairs, Youth and Sports Provincial Directorate of State and Hydraulic Work Institution from Turkey and to Hapro and Trafikanten from Norway. Because of the obstacles to reach all the application field, samples were taken instead.

In the research, 25 survey questions that is based on Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale were translated to Turkish and Norwegian and used. The obtained data was entered to the SPSS program and the frequency-percentage value, standard deviation and arithmetic average of the responses were evaluated. With the Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H analysis the differences of the countries and it's relationship with the organizational commitment levels were investigated. In the scale reliability, Cronbach Alpha value of affective commitment was 0.892; continuance commitment Cronbach Alpha value was 0.875, Cronbach

Alpha value of normative commitment was 0.815. Commitment to the overall scale of the Cronbach Alpha value was 0.929. The value of α has been found very high.

In the end of the analysis, results of the effect of affective commitment perception, gender and marital status on organizational commitment of Turkish and Norwegian public employees were similar. On the other hand, continuance commitment, normative commitment and total commitment of Turkish employees were higher compared to the Norwegians. Also public employees in Turkey who are between the age gap of 19-29 years and employees who did not exceed 5 years in their service have higher organizational commitment. Organizational commitment was higher in Turkish employees whom were in their early period of work while organizational commitment was higher in the Norwegian employees as working years increased. From the point of education level, high school graduates in Turkey had higher organizational commitment while in Norway employees with university and higher graduates had higher organizational commitment.

Key Words

1. Public Employee
2. Organizational Commitment
3. Affective Commitment
4. Continuance Commitment
5. Normative Commitment

