

İŞ GÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ  
MEYER VE ALLEN TİPOLOJİSİYLE ANALİZİ:  
KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Dr. Ünsal SİĞRİ\*

ÖZ

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının sağlanması için çalışanların sadakatinin yanında, ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmaları için çaba gösterilen bir süreçtir. Örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden, örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Literatür kapsamında, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bireysel-demografik faktörler ve örgüte ve göreve ait faktörler incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları açısından da iş doyumu, iş gören devri, işe katılım-devamsızlık, performans ve motivasyon hususları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada örgütsel bağlılık konusundaki sınıflandırmalar içinden Meyer ve Allen'in tipolojisi esas alınarak kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri "devamlılık, duygusal ve normatif bağlılıklar" kapsamında mukayeseli olarak belirlenmiştir. Edinilen bulgular kapsamında kamu sektöründe "devamlılık bağlılığı" daha yüksek iken, "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" açısından özel sektörün daha yüksek seviyeye sahip olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada bunun yanı sıra, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Araştırma bulguları demografik özelliklerden cinsiyet, mesleki pozisyon ve çalışma süresi ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu; ancak devamlılık bağlılığı ile bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT USING MEYER  
AND ALLEN'S TYPOLOGY: A COMPARATIVE STUDY ON PUBLIC AND  
PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

ABSTRACT

Individuals shall commit to an organization from a reciprocity and social exchange point of view; and serve organizational purposes such as adopting extra-role behaviors, goals and targets voluntarily. Organizational commitment gains importance in the literature since it has affirmative outcomes for organizations. Although there are many classifications of organizational commitment, the Meyer and Allen's typology that was used in this research which includes; affective, continuance and normative commitments. The aim of this research was to find out possible differentiation between government and private sector employees' organizational commitment levels according to the typology of Meyer and Allen's sub-dimensions. In the light of the findings, the "continuance commitment" had appeared in a higher level in public sector while the private sector had higher levels of "affective" and "normative" commitments. In addition to this, the corelation between the demographics and the organizational commitment was studied. Findings of the study show that affective and normative commitments of employees are closely related to such demographic attributes as gender, employees' institutional position and the length of service; but none of these attributes seems to be related to the continuance commitment.

**Keyword:** Organizational Commitment, Continuance Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment

\* Marmara Üniversitesi, usigri@yahoo.com.



## 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Yönetimin en önemli görevi, etkili ve verimli bir örgüt yaratmaktır. Etkili ve verimli bir örgüt olmak, ancak yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilmektedir. İş görenler kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel süreçlerden istenilen doğrultuda sonuç alınması beklenmemelidir. Yönetimin amacı; bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Örgütteki iş görenler, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler.

Örgütler, bünyesindeki personelin kendisinden beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmelerini beklemektedir. Örgütsel bağlılık, çıktıları açısından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün diğer bir deyişle o örgütün kaslarının, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir. “Örgütsel bağlılık” hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve daha faydalı olacaklardır.

### 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (Türkçe Sözlük, 2005), Webster sözlüğü ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır (Jarvi, 2004). Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışı, kendini örgütte birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde ilgili yazında tam bir fikir birliğine varılmamakla birlikte “örgütsel bağlılık”; “klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınması” (Meyer ve Allen, 1991, s.61-89), “bireyin kendini örgütte birlikte ifade edebilmesi” (Mowday v.d., 1979, s.224-247), “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday v.d., 1982, s.20), “iş görenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” (Luthans, 1995, s.130); “örgüt ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday, 1982, s.20); “iş görenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” (Robbins, 1998, s.143); “kişinin örgütte özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum” (Sheldon, 1971, s.143); “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982, s.421); “parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi” (Geartner ve Nollen, 1989, s.446) şeklinde tanımlanabilmektedir. Tüm tanımlarda örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya konduğu temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000, s.76). Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüyle özdeşleşme derecesi olduğundan, aktif olarak örgüte katılımı gerektirmektedir (Newstorm ve Davis, 1993, s.198).

## 1.2. Literatürdeki Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların farklı disiplinlerden olmasıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık konusundaki çalışmaların adeta birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'e dayanmaktadır. Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve "taraf tutma" olarak adlandırılan **Becker'in taraf tutma teorisi**; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Becker, 1960, s.32-40). Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur (Iverson ve Buttgieg, 1999, 2004). **Becker**; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır (Becker, 1960, s.32-40). Bu kapsamda çalışmamızın temelini oluşturan Meyer ve Allen'in devamlılık bağlılığının temel çıkış noktasının Becker'in tanımlaması olduğunu söylemek mümkündür.

Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki "otoritesi ve gücü", örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001, s.35). **Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması**; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlüdür. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Zangaro, 2001). Buna göre "ahlaki bağlılık", örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi; "çıkara dayalı bağlılık" çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; "zorunlu bağlılık" ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir. Etzioni çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Etzioni'den farklı olarak **Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması**, devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle literatürdeki yerini almaktadır (Kanter, 1968, s.499-517). Kanter, örgütlerdeki "devamlılık bağlılığını", üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. "Özdeşleşme bağlılığında", üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlere bağlanırlar. "Kontrol bağlılığı" ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993, s.6). Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir.

**Staw ve Salancik'in "tutumusal-davranışsal bağlılık" sınıflandırması**, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan "tutumusal bağlılık" olarak yazında yer almıştır (Staw ve Salancik, 1977). "Davranışsal görüş", bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için "yatırımlar" kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. "Davranışsal bağlılık modeli", beklenti kuramının genel şekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır (Scholl, 1981, s.580). "Tutumusal görüş" ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Neticede, "tutumusal anlamda bağlılık", örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Arkonanç, 2001, s.157).



**Mowday, Porter ve Steers'in bağlılık sınıflandırması**, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır (Mowday v.d., 1979, s.224-247). Adı geçen araştırmacılara göre bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır (Barringer, 1998). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlılığa ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002, s.805).

**Kelman** bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı motivasyonel süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır (Kelman, 1958, s.51-60). Aynı yöntemi izleyen **O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık sınıflandırması** da bağlılığın boyutlarının; "uyum-uyuma" (compliance), "özdeşleşme" (identification) ve "içselleştirme" (internalization) olarak ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492). "Uyum", bireyin bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder (Aronson, 1999, s.35). "Uyum bağlılığı", paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. "Özdeşleşme" ise sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. "Özdeşleşme bağlılığı", diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir, böylece birey bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar (Aronson, 1999, s.38). "İçselleştirme" ise, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur. "İçselleştirme bağlılığı", bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. "Uyum" boyutundaki bağlılıkta ise bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

**Meyer ve Allen'in "çok boyutlu bağlılık" sınıflandırması**, örgütsel bağlılığı üç kısma ayırmış ve bunların birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuştur (Meyer ve Allen, 1991, s.61-89). Bu çalışmada "Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırması" esas alınacaktır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin "özdeşleşme ve bütünleşme derecesi" şeklinde tanımlamışlardır. Bu kapsamda Mowday, Porter ve Steers'in (1979). "bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi" şeklindeki tanımlamasıyla Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı büyük ölçüde örtüşmektedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, gerçekten kalmak istedikleri için devam ederler (Allen ve Meyer, 1990, s.1-18). Normatif bağlılık ise, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık şeklidir. Birey örgütte kalmasının doğru ve ahlaki (etik) olduğunu düşündüğü için örgütte kalır. Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır. Devam bağlılığı, insanların örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yapmış olduğunu ve bireyin örgütte kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak karar vermesi eğilimidir.

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birisinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993, s.18). 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 sosyoekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevre-

sel şartlar, tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SEBEP VE SONUÇLARI

İş yaşamında ve yönetim uygulamalarında gündeme yerleşen ve örgütlerce ele alınmasının önemli olduğu düşünülen “örgütsel bağlılık” kavramı, uzun süredir araştırmacıların ilgisini çekmekte ve pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılığı daha iyi anlayabilmek ve süreci etkin olarak yönetebilmek için, onu oluşturan unsurları ve sonuçlarını incelemek önemlidir.

### 2.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden unsurları farklı gruplar halinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, “bireysel-demografik” ve “örgüte ve göreve ait faktörler” olmak üzere ikili bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara **bireysel-demografik faktörler** bağlamında bakıldığında; yapılan araştırmalara göre bireysel ve demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir. **Cinsiyet** ile örgütsel bağlılık ilişkisi yazında oldukça fazla araştırma ile tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir (Alvi ve Ahmed, 1987, s.267-280). Luthans ve arkadaşlarının araştırmalarına göre **yaş ve kıdem** ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır (Luthans v.d., 1987, s.221).

**Eğitim** konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş iş görenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1973, s.562). Bireyin aile ve akrabalarından sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre **aile ve akraba sorumluluğu** yüksek düzeyde olan bireyler örgüte daha bağlı hale geleceklerdir (Iverson ve Buttgieg, 2004, s.6).

Bütün bu değişkenlerin yanında; **kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği** ve **performans** ile örgütsel bağlılık arasında, Morrow tarafından kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (Morrow, 1989, s.40-56). İş için yapılan fedakârlıklar, emeklilik planları, statü gereksinimi, artan yaş ve kıdem, memuriyet süresi gibi faktörler bağlamında, örgütten ayrılmanın ya da yeni bir kariyer alanına geçmenin yüklenecek maliyetleri artırdığı ve sadakati kuvvetlendirdiği hususu Shore ve arkadaşları tarafından belirtilmektedir (Shore, 1995, s.1595).

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara “**örgüte ve göreve ait faktörler**” bağlamında bakıldığında; işin içeriği, işin kapsamı, işe ilişkin rol çatışması ve rol belirsizliği, işten duyulan tatmin düzeyi, rol stresi gibi öğeler göreve ait faktörlerin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından **rol çatışması** ya da **rol belirsizliği** gibi role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş ve negatif bir korelasyon gözlenmiştir. Bireyin yaptığı **işin niteliği ve niceliği** ile ilgili faktörler de örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler göstermektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki **kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı** ve **özerklik** gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadır (Wiener, 1982, s. 419). İşin özerkliği ve işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında da Colarelli'nin çalışmaları ile pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Collarelli, 1987, s.558-566).



Bazı araştırmalarda rastlanan **yapısal faktörler**, örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin faktörlerin de örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler içinde olduğunu bulmuştur. Glisson ve Durick'e göre **örgütsel anlayış** ve **cezalandırma** ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir çift yönlü ilişki vardır (Glisson ve Durick, 1988, s.67). **Örgüt yapısının** karar vermede katılımcı, âdem-i merkezîyetçi ya da merkezîyetçi oluşu ile örgütsel bağlılık arasında da Steers'a göre çift yönlü bir ilişki vardır (Israel, 1996, s.12).

Örgütün çalışanın çıkarlarını ne ölçüde gözettiğine ve **örgütün desteğine** ilişkin bireyin algıları ile bağlılık arasında da kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (Eisenberger v.d., 1990, s.51-59). Bireylerce ödüllendirici bir uygulama olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise ücretlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a (1977) göre **ücretlerdeki adalet ve yeterlilik** bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Israel, 1996, s.15).

Örgütsel bağlılığın sebeplerini inceleyen genel yaklaşımların ardından, bu araştırmada ele alınan Meyer ve Allen tipolojisindeki örgütsel bağlılık alt bileşenlerinin de hangi etkilerle birlikte ortaya çıktığının incelenmesi gereklidir. Bu kapsamda **devamlılık bağlılığı** Becker'in (1960) çalışmasına dayanan "yatırımlardan kaynaklanan bağlılık" yaklaşımına göre çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlarla etkili olmaktadır.

**Duygusal bağlılığı** etkileyen faktörler genellikle bireysel veya iş ortamıyla ilgili özellikler çerçevesinde çalışılmıştır. Bireysel özelliklerle ilgili yapılan bazı çalışmalar etkileyici sonuçlar bulunamamıştır (Decotiis ve Summers, 1987, s.449). Ancak başka çalışmalarda bireyin örgüte getirdiği "tecrübe" gibi bireysel özelliklerin örgütsel bağlılığı tahmin ettiği bulunmuştur (Mowday v.d., 1982). Ayrıca başarı ihtiyacı ve eğitim (ters yönde) gibi bireysel faktörlerin bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir (Steers, 1977). Genel olarak "cinsiyet" gibi demografik değişkenlerle duygusal bağlılık arasındaki ilişki zayıftır (Meyer ve Allen, 1997). Bazı araştırmalarda, "yaş ve örgütte çalışma süresi" arasında bazı pozitif ilişkiler bulunmuştur, bu da özdeşleşmenin gelişmesi sürecinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Meyer ve Allen, 1984, s.372-378). Meyer ve Allen'in çalışmasına (1984) göre duygusal bağlılıkla ilgili iş faktörleri; örgütteki rolünde "başarılı hissetme" ve örgütle olan ilişkilerinde "rahat hissetme ihtiyacını" tatmin eden faktörler olmak üzere iki şekilde gruplandırılabilir (Meyer ve Allen, 1984, s.372-378).

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık sınıflamasında örgütün bireye yaptığı yatırımlar, psikolojik taahhütlerin gelişmesi ve sosyalleşme üzerine odaklanan üçüncü boyutu oluşturan **normatif bağlılığın**, bireyin sosyalleşme sürecinde grup normlarını içselleştirmesi veya bazı yardımların alıcısı olması ve karşılık verme ihtiyacı duymasıyla oluştuğu öne sürülmektedir. Benzer şekilde normatif bağlılığı, bireyle örgüt arasındaki "psikolojik sözleşmeden" kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen gibi bazı araştırmacılar, örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler (Meyer ve Allen, 1984, s.372-378).

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde yer alan "**örgütsel bağlılık sonuçları**" kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl öneminin "sonuçları" bakımından anlam kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, iş doyumunu, devamsızlık, iş gören devri, sadakat gibi öğeler önemlidir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilir. İş görenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; iş görenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük iş gören devri ve yüksek iş doyumunu yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir.

**İş doyumu**, iş görenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Örgüte bağlılık ve iş doyumu arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın, iş görenin örgütüne karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş doyumu belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenmektedir. Yani iş görenin örgüte ve onun değer ve amaçlarına olumlu duygular beslerken, örgütte yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş doyumuna oranla iş gören devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (Mowday v.d., 1982, s.28).

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile **iş gören devri** arasında kuvvetli negatif ilişki bulunmuştur. Yüksek örgütsel bağlılık, düşük iş gören devrini beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumlu tutumlar ayrılma isteğini yok etmektedir (Miner, 1992, s.127). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biri, işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılmalar ile kuvvetli bağları bulunmasıdır (DeLoria, 2001). Reichers tarafından örgütsel bağlılık ile işten ayrılma davranışı arasında kuvvetli bir ters ilişki bulunmuştur (Reichers, 1985, s.480).

Örgütsel bağlılık ile **işe geç kalma** ve **devamsızlık** arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur (Mowday, v.d., 1982, s.32). İşe katılım; işini şevk ve istekle yapmak ve işe ilgili olmak anlamındadır. İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu söylenebilir. Bireylerin örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları muhtemeldir. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların ulaştıkları sonuçlara göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olmaktadır (DeLoria, 2001).

Bağlılığın, **iş performansını** olumlu etkileyeceği görüşü Camilleri tarafından belirtilmiştir (Camilleri, 2002). Her ne kadar performansın örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğuna dair araştırmalar arasında bir tutarsızlık olsa da, olumlu iş tutumlarına sahip olmanın sonrasında olumlu iş çıktıları sağlanacağı düşüncesinden hareketle, bağlılığın yüksek performansın bir belirleyicisi olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel bağlılık ve **motivasyon** arasındaki ilişki de önemli bir inceleme alanıdır. Mullins'e göre motivasyon, bireylerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları hareket ettirici güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır (Mullins, 1999, s.1). Robbins motivasyonu, bireyin hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme isteği ve örgütsel çerçevede, bireyin örgüt içinde bazı bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yüksek seviyede çaba gösterme isteği olarak tanımlamıştır (Robbins, 1998, s.145). Eren'e göre ise motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip olan insanları, belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001).

### 3. UYGULAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın konusu, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin Meyer ve Allen'in alt boyutları kapsamında mukayeseli olarak belirlenmesidir. Bu araştırmada "örgütsel bağlılık"; Meyer ve Allen'in sınıflandırdığı şekilde duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olarak incelenmiştir. Her üç bağlılık arttığında, çalışan örgütte kalmayı tercih etmek-

te; ancak bu tercihin sebebi duygusal bağlılıkta istek, devam bağlılığında zorunluluk, normatif bağlılıkta ise yükümlülük boyutları olmaktadır.

Araştırmanın evrenini, 2004 yılında Ankara'daki kamu ve özel hizmet kurumlarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Kamu ve özel sektör mukayesesinin hedeflenmesinin nedeni, bir örgütsel davranış tutumu olan örgütsel bağlılık konusunun, birbirinden nispeten farklı yapı ve işleyişlere sahip olan kamu ve özel sektördeki muhtemel farklılaşmasını ortaya çıkarabilmektir. Sektörler arası örgütsel bağlılık karşılaştırmaları ile ilgili olarak Bourg'un (1989) asker-sivil; McKinniss ve Natella'nın (1994) kamu-özel sektör mukayeseleri ve Cuskelly'nin (1995) çalışmasında ise zorunlu-gönüllü mesleklerin örgütsel bağlılık mukayeselerini ele aldıkları görülmektedir.

Çalışmada aşağıdaki  $H_0$  hipotezleri ortaya konmuştur:

Birinci Hipotez:  $H_0$ = Çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarındaki örgütsel bağlılıklarında kamu veya özel sektör farklılıkları etkili olmamaktadır.

İkinci Hipotez:  $H_0$ = Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki yoktur.

Üçüncü Hipotez:  $H_0$ = Çalışanların mesleki pozisyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yoktur.

Dördüncü Hipotez:  $H_0$ = Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yoktur.

Araştırmanın örneklemini, 3 kamu kurumu hizmet sektöründen 95 ve 2 özel sektör hizmet sektöründen 80 olmak üzere toplam 175 çalışan oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığı daha fazla etkileme potansiyeline sahip değişkenler olan örgüte ve göreve ait değişkenlerdir. Örneklemdeki çalışanların hepsinin orta ölçekli kurumlardan ve hizmet sektöründen alınmasıyla birlikte bu değişkenlerin mümkün olduğunca kontrol altında tutulması sağlanarak örgütsel bağlılık konusundaki sektörel farklılıkların daha kolay ortaya konabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulama aşamasında verilerin toplanmasında "anket" yöntemi kullanılmıştır. Anketler kurumlardaki insan kaynakları yöneticilerine yöntem açıklanarak bırakılmış ve sonrasında toplanması yöntemi izlenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı, Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına esas olan; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini ortaya koymaya çalışan beşli Likert ölçeği anketidir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifadeler ölçekte en yüksek puanı, en olumsuz ifadeler ise en düşük puanı almaktadır. Ölçme aracının güvenilirlik testleri sonucu genel Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,8173 olarak tespit edilerek güvenilirliği kontrol edilmiştir. Araştırmanın verileri SPSS 11,5 paket programında elektronik ortama girilmiş ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Sektörlere göre farklılıkların ortaya konduğu analizlerde; yüzde hesaplaması, aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata ortalamaları ve t testi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra sektörler dikkate alınmaksızın demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ortaya konduğu analizlerde ise t testi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, pozisyon ve çalışma sürelerini esas alan demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo-1'dedir.



**Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

Demografik Özellikler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Erkek	103	58,9
	Kadın	72	41,1
Pozisyon	Yönetici	24	16,7
	Çalışan	151	86,3
Çalışma Süresi	0-10 yıl arası	87	49,7
	10 yıl üzeri	88	51,3
<b>Toplam</b>		175	100,0

Bu kapsamda örneklem içerisindeki erkek çalışanların (% 59) daha fazla olduğu, yönetici pozisyonundakilerin az olduğu (% 17), ayrıca 10 yıllık çalışma süresi temel alındığında örneklemin yarı yarıya oranında (%50)bu sürenin üstünde ve altında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Sektörlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplarda t Testi)**

BAĞLILIK TÜRÜ	Örneklem Cinsi	Serbestlik Derecesi	t	p
Duygusal Bağlılık	Kamu Sektörü	173	2,760	0,270
	Özel Sektör			
Normatif Bağlılık	Kamu Sektörü		3,330	0,135
	Özel Sektör			
Devamlılık Bağlılığı	Kamu Sektörü		2,543	0,204
	Özel Sektör			

Kamu ve özel sektöre göre bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya konması amacıyla t testi uygulanmıştır. Bu kapsamda “çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarındaki örgütsel bağlılıklarında kamu veya özel sektör farklılıkları etkili olmamaktadır” şeklinde oluşturulan birinci  $H_0$  hipotezi, t katsayıları her üç tür bağlılıkta da  $\alpha=0,05$  ve  $SD=173$  için t testi tablo değeri olan 1,645 değerinden büyük ve p değerleri kapsamında  $p>0,05$  olduğu için ret edilmiştir (Tablo-2). Bu bağlamda her üç tür örgütsel bağlılık türünün de kamu ve özel sektörlere göre farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 3. Kamu ve Özel Sektöre Göre Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar**

BAĞLILIK TÜRÜ	Örneklem Cinsi	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Ortalamalar Farkı
Duygusal Bağlılık	Kamu Sektörü	95	3,2979	0,6843	0,2747
	Özel Sektör	80	3,5726	0,8234	
Normatif Bağlılık	Kamu Sektörü	95	3,4845	0,7641	0,2772
	Özel Sektör	80	3,7617	0,9093	
Devamlılık Bağlılığı	Kamu Sektörü	95	3,4438	0,6651	0,1252
	Özel Sektör	80	3,3186	0,7324	



Tablo 3’de, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarının düzeylerini belirten istatistiksel değerler verilmektedir. Bu kapsamda kamu sektöründe **devamlılık bağlılığı** daha yüksek görünürken [( $X_{ort.(Kamu)} = 3,4438$ ) > ( $X_{ort.(Özel)} = 3,3186$ )]; **duygusal bağlılık** [( $X_{ort.(Özel)} = 3,5726$ ) > ( $X_{ort.(Kamu)} = 3,2979$ )] ve **normatif bağlılık** [( $X_{ort.(Özel)} = 3,7617$ ) > ( $X_{ort.(Kamu)} = 3,4845$ )] açısından özel sektörün daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.Çalışanların Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**

BAĞLILIK TÜRÜ	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	T
Duygusal Bağlılık	Erkek	103	34,27	6,43	0,41
	Kadın	72	37,57	6,82	
Normatif Bağlılık	Erkek	103	31,44	6,16	1,90
	Kadın	72	32,76	6,90	
Devamlılık Bağlılığı	Erkek	103	27,38	5,66	0,67
	Kadın	72	29,18	5,73	

Tablo 4’de duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığın bağımlı değişken olarak değerlendirildiği t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre araştırma kapsamında duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu kapsamda “çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki yoktur” şeklinde tanımlanan ikinci  $H_0$  hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 5. Çalışanların Mesleki Pozisyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**

BAĞLILIK TÜRÜ	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	T
Duygusal Bağlılık	Yönetici	24	27,29	5,47	-2,401*
	Çalışan	151	23,77	5,28	
Normatif Bağlılık	Yönetici	24	26,44	4,10	-2,905*
	Çalışan	151	22,86	4,99	
Devamlılık Bağlılığı	Yönetici	24	24,36	3,67	0,658
	Çalışan	151	25,83	3,71	

\* $p < .01$

Tablo 5’deki t testi sonuçlarına göre, devamlılık bağlılığı ile çalışanların mesleki pozisyonları arasında herhangi bir ilişki yokken; duygusal ve normatif bağlılık ile çalışanların mesleki pozisyonları arasında oldukça güçlü bir ilişki görülmektedir. Tablodaki ortalama değerlere bakıldığında, yönetici pozisyonundakilerin diğer çalışanlara göre duygusal ve normatif bağlılık yönünden kurumlarına daha bağlı oldukları görülmektedir. Bu durum önemli ölçüde yönetici pozisyonundakilerin kariyer geliştirme imkanlarının daha fazla olması ile birlikte ortaya çıkan motivasyon ve iş tatmini gibi bir takım faktörlerden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda “çalışanların mesleki pozisyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yoktur” şeklinde tanımlanan üçüncü  $H_0$  hipotezi doğrulanmamıştır.

**Tablo 6. Çalışanların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**

BAĞLILIK TÜRÜ	n	R2	B	Standart Hata	t	F
Duygusal Bağlılık	175	0,024	0,68	0,27	1,2979*	2,6843*
Normatif Bağlılık	175	0,035	0,76	0,37	3,4845**	6,7641**
Devamlılık Bağlılığı	175	0,005	0,19	0,12	0,4438	0,6651

\*p<.10 \*\*\*p<.01

Tablo 6’da duygusal, süreklilik ve normatif bağlılığın bağımlı değişken olarak değerlendirildiği regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre duygusal bağlılıkla çalışma süresi arasında kısmi, normatif bağlılıkla çalışma süresi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktayken, çalışma süresi ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir. Bu kapsamda “çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yoktur” şeklinde tanımlanan dördüncü  $H_0$  hipotezi doğrulanmamıştır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olabilecek bir potansiyele sahiptir.

Bir örgütün en önemli girdisi insan ögesidir. Örgütsel etkililik için yapısal, ekonomik ve fiziksel koşullara sahip olursa da, sistemin işlemeden sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri karşılanmaz ve neticesinde iş görenlerin örgütsel bağlılıkları tesis edilmez ise o sistemin verimli çalışması olanaklı olmayabilir. Bu bağlamda örgütlerin var olmasını sağlayan ve devam etmesine katkıda bulunan çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması, onları kabul etmesi, örgüt adına dikkate değer çaba sarf etme isteği göstermesi ve örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek içinde bulunması davranışları ile tanımlanan “örgütsel bağlılık” tutumuna yüksek bir seviyede sahip olması gerekmektedir.

Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi ve kendini örgüte adanması bağlılığın “duygusal boyutunu”; çalışanın örgütten ayrılması durumunda ödemek zorunda kalacağı bedeller bağlılığın “devamlılık boyutunu”; çalışanın ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olduğu duygusunu yaşaması ise “normatif boyutunu” oluşturmaktadır. Meyer ve Allen modelinin “duygusal boyutu” çalışanın, istediği için mi örgütte kaldığını; “devamlılık boyutu” ihtiyacı olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını; “normatif boyutu” ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlatmak için kullanılmaktadır.

Meyer ve Allen’in; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları açısından t testinden elde edilen bulgular kapsamında her üç tür örgütsel bağlılık türünün de kamu ve özel sektörlere göre farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında; “kamu sektörü çalışanlarında” devamlılık bağlılığı daha yüksek görünürken, duygusal ve normatif bağlılık açısından “özel sektör çalışanlarının” daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.



**Devamlılık bağlılığının**, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi kazanımları örgütten ayrıldığı takdirde kaybedebileceği korkusuyla oluşan türde bir bağlılık duygusu olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada, kamu ve özel sektörde birbirine yakın oranlarda sonuçlar elde edilmekle birlikte, devamlılık bağlılığının kamu sektöründe daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı genellikle “yatırımlar” ve “seçenekler” bağlamında incelenirken, “yatırımlardan kaynaklanan bağlılık” yaklaşımına göre çalışanların yaptıkları yatırımlar, çalışanları örgüte bağlama sürecinde etkili olmaktadır. Özel sektör çalışanlarına göre kamu çalışanlarının daha yüksek bir düzeyde devam bağlılığına sahip olma nedenlerinden en önemlisinin “yatırımlar” ve “onları kaybetme korkusu” olduğu söylenebilir. Ülkemizde, gerek kamu gerekse özel sektör örgüt tipleri arasında çalışma şartları açısından büyük farklılıklar bulunmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların devlet güvenesi altına girdiğinden, uzun dönemli iş sahibi oldukları ve zorunlu olarak işten çıkarılma durumlarının pek gözlenmediği bilinen bir gerçektir. Bu kapsamda devamlılık bağlılığının, ülkemizdeki kamu sektöründe daha yüksek düzeyde olmasının beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir.

“Seçeneklerden kaynaklanan bağlılık” kapsamında, yatırımlara benzer şekilde iş seçeneklerinin eksikliği de örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetleri arttırmaktadır. Dolayısıyla, çalışan ne kadar az alternatifine olduğuna inanırsa, örgütüne devam bağlılığı o kadar güçlü olacaktır. Yeni bir işin, yeni bir hayat kurmak olacağı görüşünden hareketle, kamu sektöründeki iş görenlerin daha gelenekçi ve mevcut durumu korumaya daha fazla meyilli olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre eğer birey daha yüksek ücretli ve daha iyi çalışma şartlarına sahip yeni bir işe geçmeyi reddediyorsa, bunun sebebi ücret ve çalışma şartları gibi ödüller değil, şimdiki örgütüne yaptığı yatırımlardan dolayı bağlılığı olabilmektedir. Özel sektörde çalışan kişilerin devamlılık bağlılıkları ise, yaşanan ekonomik sorunlar ve yeni bir iş bulmada karşılaşılabilecek muhtemel güçlükler ile açıklanabilir. Ayrıca, bulgular kapsamında, kamu sektöründeki iş görenlerin, özel sektördeki iş görenlere kıyasla “daha yüksek düzeyde bir devamlılık bağlılığına” sahip olmalarının, anılan kamu sektörü iş görenlerinin daha az rekabetçi yapıya sahip olmalarına ve devlet geleneği gereği statükoyu muhafaza etmeye eğilimli olmalarına işaret etmektedir. Kamu sektörü kurumları için devamlılık bağlılığının, kolaylıkla manipüle edilebilecek bir “sadakat ve statüko avantajı” olarak kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Ülkemizde önemli bir işsizlik sorunu gündemdedir. Önde gelen endüstrilerin ve hizmetlerin sahibi konumunda olan kamu sektörü zaman içerisinde bazı kamu kurumlarının özelleştirilmesi suretiyle ekonomide devletin etkisi nispeten azalmıştır. Bu durumun da kamu kesiminde çalışanların örgütlerine bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği ve örgütlere bağlılık türünün de daha çok “devamlılık bağlılığı”na dönüşmesine neden olduğu değerlendirilmektedir. Devamlılık bağlılığı çok fazla arzu edilmeyen bir bağlılık boyutudur. Örgütlerine temelde devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların, daha iyi alternatifleri kolladıkları ve bu çalışanların duygusal ya da normatif bağlılık hissedenlerin sadakatine sahip olmadıkları tahmin edilmektedir.

**Duygusal bağlılık**, araştırmacılarca örgütler açısından en önemli olduğuna inanılan bağlılık türüdür. Çünkü örgütüne duygusal olarak bağlı olan birey, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar, çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanacağı sezgisel inancını desteklemektedir.

Duygusal bağlılıkla ilgili olarak, bireyin “başarılı hissetme” ve örgütle olan ilişkilerinde “rahat hissetme ihtiyacını” tatmin eden faktörlerin önemli olduğu Meyer’in (1984) çalışmasında da vurgulanmıştır. Örgüt içinde yapılacak çeşitli düzenlemelerle sağlanan ortamlar, her iki ihtiyacın tatminine de katkıda

bulunabilir. Ancak “rahatlık ihtiyacının”; örgütsel bağımsızlık, yönetimin şeffaflığı, eşitlik, çalışma arkadaşlarının birbirine bağlılığı, rol açıklığı ve hedef açıklığı ile daha fazla tatmin edileceği söylenebilir. Benzer şekilde “başarılı hissetme ihtiyacının” da; işin zorluğu, hedefin zorluğu, bireysel önem, geri besleme ve katılımı daha fazla tatmin edilebileceği ileri sürülebilir.

Duygusal bağlılık, olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişir ve bu da iş verimliliği üzerinde pozitif etkiler yaratarak, iş doyumunu sağlar. İş doyumunu içerisinde, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşlarına karşı duyulan tatmin, üstlerden duyulan tatmin, maddi kazançlardan duyulan tatmin, terfi imkânlarından duyulan tatmin türleri bulunmaktadır. Wasti'nin yapmış olduğu araştırmada, duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler arasında, işin genel yapısından duyulan tatmin ile “toplulukçu örgüt kültürü” bulunmaktadır. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlar, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar (Wasti, 2000, s.212).

Yukarıdaki faktörler göz önünde bulundurularak, bireyin örgüte duygusal bir bağ ile bağlanabilmesi için, kendini örgütte ve özellikle iş başında rahat hissetme derecesinin önem kazanacağı yorumu yapılabilir. Bu bağlamda özel sektör iş görenlerinin, kamu sektöründeki iş görenlere kıyasla “daha yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa” sahip olmalarının, anılan özel sektör işletmeleri için manipüle edilebilecek bir “rekabetçi avantaj” olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık sınıflamasında üçüncü boyutu oluşturan normatif bağlılık; örgütün bireye yaptığı yatırımlar, psikolojik taahhütlerin gelişmesi ve sosyalleşme üzerine odaklanır. Meyer ve Allen gibi araştırmacılar, örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler. Bu kapsamda, özel sektördeki iş görenlerin, kamu sektöründeki iş görenlere kıyasla “daha yüksek düzeyde normatif bağlılığa” sahip olmalarının, anılan özel sektör iş görenlerinin daha yüksek düzeyde bir rekabetçi yapıya sahip olmalarına, örgüt ile aralarında var olduğuna inandıkları “psikolojik kontrata” bağlı kalmayı yeğleyerek mevcut durumu muhafaza etmeye eğilim göstermelerine bağlamak yanlış olmayacaktır.

Normatif bağlılığı güçlendirme kapsamında yöneticiler, iş görenlere yönelik uygulamaları üzerinde önemle durmalıdırlar. Yetersiz ve yanlış uygulamalar, birçok iş görenin örgüte bağlılık göstermemelerinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Terfilerde, ödemelerde, ödüllerde, profesyonel ve daha ileri düzeyde eğitim alacak iş görenlerin seçiminde adil olunması normatif bağlılığın geliştirilmesi için önemlidir. Görev süreleri boyunca çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi sağlanmalıdır. Normatif bağlılık gösteren nitelikli ve çalışkan iş görenlere sahip çıkılması, bu iş görenlerin mutsuz ve az ödüllendirilmiş duygusuna kapılmaları için gerekli ödül ve doyumun sağlanması önemli olacaktır.

Çalışmanın diğer bir odak noktası, kamu veya özel sektör farklılığı gözetmeksizin çalışanların demografik değişkenlerinin örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkilerinin ortaya konmasıdır. Araştırma bulgularında, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti, mesleki pozisyonu ve çalışma süreleri arasında ilişki bulunmuşken, devamlılık bağlılığı ile bu değişkenlerin hiçbirisiyle herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış, sadece devamlılık bağlılığı bu noktada farklılık göstermiştir. Çalışanların işlerinde geçirdikleri süre arttıkça bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ve çalışanların memnuniyetinden kaynaklanan “duygusal bağlılıkları” ve kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültürden ortaya çıkan “normatif bağlılıkları” artmaktadır. Yani çalışanlar söz konusu değişkenler açısından değerlendirildiğinde “duygu” ve “sadaakat” ekseninde bir bağlılığın etkisi altındadırlar. Ancak çalışanların yapmış olduğu kişisel yatırımlar

nedeniyle örgütte kalma isteğinden kaynaklanan “devamlılık bağlılığında” bu durum değişmektedir. Söz-gelimi, çalışanların kurumda geçirdikleri süre süreklilik bağlılığına herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın başarılması, bireysel ve örgütsel birçok faktörden dolayı kolay olmamaktadır. Çalışma- nı örgüte bağlamanın çeşitli formülleri vardır. Çalışanı yönetsel becerileri açısından zenginleştirmek, eğitmek, yetkilendirmek, “olmazsa olmaz” şartlar içinde ele alınmalıdır. Bir kuruluşun en değerli hazi- nesi “insan kaynağı”dır. Netice olarak örgütlerin başarılı olmaları için, kendini adanmış ve örgüte bağlı iş görenlere ihtiyaçları bulunmaktadır. İş görenlerin örgütlerine bağlılıkları ve kendilerini çalışmaya ada- maları onların örgüt hedeflerine ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine sebep ol- maktadır. Bu da özellikle günümüzün hızla değişen dünyasında örgüte stratejik bir avantaj sağlamakta- dır. İş görenleri motive eden ve iş tatminlerini artıran unsurların iyi bilinmesi ve yönetilebilmesi, böy- lesine bir bağlılığın yaratılmasında oldukça etkili olabilecektir.

Yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılma- larını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlı- lığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, iş görenler örgütsel bağlılık kavramının yal- nızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; ör- güt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğu farkında olarak uygun bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yö- netime yardımcı olabileceklerdir.

Örgütsel bağlılığın örgüte üye seçme ve alma süreci ile başlaması nedeniyle, özellikle örgüte yeni katı- lan çalışanların sadece teknik konularda değil, aynı zamanda örgütün politika ve hedefleri hakkında da bilgi sahibi olmaları gerektiğinden, yeni katılan çalışanlara bu amaçları içeren oryantasyon (uyum) prog- ramları etkin olarak uygulanmalıdır.

Araştırmanın yazına katkısının, farklı iki sektörde örgütsel bağlılık düzeylerinin fark yaratıp yaratmadığı- nı ortaya koymak ve demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemek şeklinde özet- lemek mümkündür. Ülkemizde önceden konu ile ilgili çalışmalarda farklı sonuçların çıktığı görülmekte- dir (Bknz.Özkaya v.d, 2006, s. 77-96; Durna ve Eren, 2005, s. 210-219). Bu araştırma, 2004 yılında An- kara’da kamu ve özel sektör çalışanlarından kısıtlı bir kesimini kapsamaktadır ve anket dışında veri top- lama tekniği kullanılmamıştır. Bu kısıtlardan dolayı, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar için bir ge- nelleme yapmak mümkün değildir. Bu kapsamda araştırmanın gelecekte daha geniş örnekleme kapsa- yacak şekilde başka şehirlerde ve hizmet sektörü dışındaki sektörlerde de yapılmasının, araştırmanın bulgularının geniş kapsamda ele alınmasını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990).** “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvi, S. A.; Ahmed, S. W. (1987).** “Assesing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study”, *Human Relations*, 40 (5), 267-280.
- Arkonaç, Sibel A. (2001).** *Sosyal Psikoloji*, (2.Bs.), İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Aronson, Elliot (1999).** *The Social Animal*, (8. Bs.), New York: Worth Publishers.
- Barringer, Mellisa W.; Sturman, Michael C. (1998).** “The Effects of Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers”, *CAHRS Working Paper Series*, Working Paper, 1998. <http://www.ilr.cornell.edu/depts/CAHRS> (Erişim tarihi: Ekim 2005).
- Becker, Howard S. (1960).** “Notes On the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bourg, Chris; Segal, Mady Wechsler (1999).** *The Impact of Family Supportive Policies and Practices on Organizational Commitment to the Army*. *Armed Forces & Society*, Summer99, Vol. 25 Issue 4, 633-652.
- Camilleri, E. (2002).** “Some Antecedents of Organizational Commitment: Results From an Information Systems Public Sector Organization”, *Bank of Valetta Review*, 25, [http://www.bov.com/pdf/bov\\_review25-1.pdf](http://www.bov.com/pdf/bov_review25-1.pdf) (Erişim tarihi: Ocak 2006).
- Cengiz, Aytül Ayşe (2002).** “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.
- Collarelli, S. M. (1987).** “Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Cuskelly, Graham (1995).** “The Influence of Committee Functioning on the Organizational Commitment of Volunteers”. *Journal of Sport Behavior*, Dec95, Vol. 18 Issue 4, 254-270.
- Çakır, Özlem (2001).** *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Decotiis, T.A.; Summers, T.P. (1987).** “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, *Human Relations*, Vol.40, No.7, 445-470.
- Deloria, Julie E. (2001).** *A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal Agency*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı, <http://www.psyc.vt.edu> (Erişim tarihi: Kasım 2004).
- Durna, Ufuk; Eren, Veysel (2005).** “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eisenberger, R. v.d. (1990).** “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

- Eren, Erol (2001).** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Geartner, K.N.; Nollen, S.D. (1989).** “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, *Human Relations*, 42 (11), 975-991.
- Glisson, C.; Durick, M. (1988).** “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, *Administrative Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Hackman, J.R.; Oldham, G.R. (1975).** “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hrebiniak, L. G.; Alutto, J. A. (1973).** “Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Israel, Ella R. (1996).** An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- Iverson, Roderick D.; Buttgieg, Dona M. (1999).** “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed?”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No.3, 307-333.
- Jarvi, Pentti (2004).** “Commitment and Occupational Image”, <http://www.sba.muohio.edu/abas.pdf>, (Erişim tarihi: Mart 2006).
- Kanter, Rosabeth Moss (1968).** “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kelman, Herbert C. (1958).** “Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change”, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Luthans, F.; Baack, D.; Taylor, L. (1987).** “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Luthans, Fred (1995).** *Organizational Behaviour*, (7. Bs.), New York, McGraw-Hill.
- McKinniss, C. B.; Natella, A. (1994).** *Business in Mexico: Managerial Behavior, Protocol, and Etiquette*. New York: Haworth Press.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1984).** “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991).** “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Relations*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1997).** *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- Miner, John (1992).** *Industrial-Organizational Psychology*, New York, McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979).** “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.



- Mowday, R.T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982).** Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York, Academic Press.
- Morrow, P. C.; Wirth, R. E. (1989).** “Work Commitment among Salaried Professionals”. Journal of Vocational Behavior, 34, 40-56
- Mullins, L.J. (1999).** Management and Organizational Behaviour, (5. Baskı), London, Financial Times Pitman Publishing.
- Newstorm, J.W.; Davis, K. (1993).** Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work. (9. Bs.), New York, McGraw Hill.
- O’Reilly, C.; Chatman, J. (1986).** “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour”, Journal of Applied Psychology, 71 (3), 492-499.
- Reichers, A.E. (1985).** “A Review and Reconceptualisation of Organizational Commitment”, Academy of Management Review, 10(3), 465-476.
- Robbins, Stephen (1998).** Organizational Behaviour (8. Bs.), New Jersey, Prentice Hall International Inc..
- Scholl, Richard W. (1981).** “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force”, Academy of Management Review, 6(4), 589-599.
- Sheldon, M.E. (1971).** “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, Administrative Science Quarterly, 16(2), 143-150.
- Shore, L. M. v.d. (1995).** “Managerial Perceptions of Employee Commitment in Relations to the Organization”, Academy of Management Journal, 38(6), 1593-1615.
- Staw, B.; Salancik, G. (1977).** New Directions in Organisational Behaviour. Chicago: St Clair Press.
- Steers, R.M. (1977).** “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Özkaya, M. Onay; Kocakoç, Devci İ.; Kara, E.(2006).** “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi, Manisa, 13, 77-96.
- Türkçe Sözlük,** <http://www.tdk.gov.tr/sozluk.html>, (Erişim tarihi: Eylül 2005).
- Varoğlu, Demet (1993).** Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Wasti, Arzu (2000).** “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış”, Türk Psikoloji Dergisi, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 202-224.
- Wiener, Y. (1982).** “Commitment and Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, 7 (3), 418-428.



**Yüksel, Öznur (2000).** İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitapevi.

**Zangaro, George A. (2001).** “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, Nursing Forum, 36 (2), 14-22.