

# PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Open Access Refereed e-Journal & Indexed  
International Refereed Journal

ISSN  
2687-5640

2020 Ağustos / August  
Cilt / Vol: 4  
Sayı / Issue: 6



## PREMIUM SOSYAL BİLİMLER E-DERGİSİ

Açık Erişim ve Dizinli e-Dergi

Uluslararası Hakemli Dergi

Bilim dünyasının değerli insanları,

(PEJOSS) Dergisi; bilimsel yöntemlerle üretilmiş ve sağlam teorik temellere dayalı bilgilerin sosyal ve beşeri bilimlerle ilgili sorunsallara çözüm üretmek ve yeni yaklaşımları tanıtarak katkı sağlamak amacıyla 2017 yılında yayın hayatına başlamış açık erişime sahip uluslararası, hakemli e-dergi; ayrıca akademik yazı ve düşünce ile meşgul olan herkesin söz söyleyebileceği sosyal bilim platformudur.

PEJOSS'da alanında etki sağlayacak ulusal ve uluslararası portreler, güncel meseleler ve makaleler yer almaktadır. Sizlerin de özverili çalışmaları ve desteği ile PEJOSS dergisinin beşinci sayısı ile huzurlarınızdayız. Göstermiş olduğunuz ilgi, değerli katılım ve katkılarınızdan dolayı minnettarız. Akademik hayata bir nebze katkı sunmak üzere çıkmış olduğumuz bu yolculukta, PEJOSS ailesi olarak sizinle birlikte çalışmanın gurunu yaşamaktayız. Dünya genelinde ülkelerin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yaşamlarını alt üst eden ve insanlık tarihinin en zorlu dönemlerinden birisinin yaşandığı şu sıralarda bilime ve insanlığa katkı sağlayan bilim dünyasının siz değerli üyelerine teşekkürü borç bilmekteyiz. Bilim dünyasının siz değerli üyelerini yayın, danışma ve hakem kurulu ile yazar olarak yanımızda görmek; ayrıca görüş ve önerilerinizle bizleri en mükemmele ulaştırma noktasında yönlendirmeniz bizlere daha da güç katmaktadır. Bu bağlamda;

Kuruluş aşamasından bu yana PEJOSS ailesi mensubu olarak emek veren dergi yönetim kurulundaki değerli hocalarımıza,

Gerek yurt içi, gerekse yurtdışından bizleri kırmayarak, danışma, yayın ve hakem kurulunda yer alan ve uzmanlık alanları ile bizlere katkı sağlayan kıymetli hocalarımıza, talep ve önerileri ile sosyal bilimlerin farklı disiplinlerde görev yapan akademik camia mensubu tüm mesai arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

PEJOSS Dergisi olarak vereceğiniz her türlü destekten dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Doç. Dr. Hasan LÖK**  
*Editör*

## ***JENERİK / GENERIC PAGE***

PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES (PEJOSS) uluslararası hakemli bir dergi olup Haziran 2020 tarihinden itibaren ayda bir yayınlanacaktır.

PEJOSS Dergisi, sosyal bilimlerin her alanından yazı yayınlayan bir dergidir. Bu çerçevede özgün bilimsel makaleler, çeviriler, çeviri-yazılar, röportajlar, kitap, makale, sempozyum, panel ve bilimsel etkinlik tanıtma çalışmaları ile nekroloji metinleri yayımlar. Ayrıca, sunulduğu yer, toplantı ve tarihin kaydedilmesi ile başka bir yerde yayınlanmamış olması şartıyla sempozyum bildirimleri de yayınlanabilir. Ancak bu yayın etkinliğinden kaynaklanması muhtemel herhangi bir sorunun sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanması için PEJOSS Dergisi'ne gönderilen yazıların basım ve yayın hakları dergiye devredilmiş olur. Bu yazılar dergi yönetiminden izin alınmaksızın bir başka yayın organında yayınlanamaz, çoğaltılamaz ve kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

PEJOSS Dergisi, yayınlamış olduğu metinleri çeşitli mecralarda yayınlayabilir. PEJOSS Dergisi'ne gönderilmiş yazılardan kaynaklanması muhtemel herhangi bir yasal, hukuksal, ekonomik ve etik sorumluluk, söz konusu yazı yayınlanmış olsa bile yazarlarına aittir. Dergi herhangi bir yükümlülük kabul etmez.

PEJOSS Dergisi'nin yayın dili Türkçe olmakla birlikte İngilizce, Almanca, Fransızca, Arapça, Farsça vb. dillerden gelen yazılar da değerlendirmeye tabi tutulur ve hakemler tarafından yayımlanması uygun görüldüğü takdirde yayınlanır.

## ***DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD***

Prof. Dr. Ali AZAD	United Arab Emirates University / UNITED ARAB EMIRATES
Prof. Dr. Emmy INDRAYANI	Gunadarma University / ENDONEZYA
Prof. Dr. Erdiñç TUTAR	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Hasan Güner BERKANT	Yozgat Bozok Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. İsmail BAKAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Jayesh KUMAR	Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA
Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI	Warsaw School of Economics Warsaw /POLAND
Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ	Wayne State University / USA
Prof. Dr. Mevlüt KARAKAYA	Gazi Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Milind SATHYE	University of Canberra / AUSTRALIA
Prof. Dr. Mohga BASSIM	Buckingham University / UNITED KINGDOM
Prof. Dr. Muhsin KAR	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Murat TUNCER	Fırat Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH	Multimedia University / MALAYSIA
Prof. Dr. Partha SARKAR	The University of Burdwan / INDIA
Prof. Dr. Recep KÖK	Dokuz Eylül Üniversitesi / TÜRKİYE

## ***YAYIN KURULU / PUBLICATION BOARD***

Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Haluk DUMAN	Aksaray Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Jayesh KUMAR	Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA
Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI	Warsaw School of Economics Warsaw /POLAND
Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ	Wayne State University / USA
Prof. Dr. Milind SATHYE	University of Canberra / AUSTRALIA
Prof. Dr. Mohga BASSIM	Buckingham University / UNITED KINGDOM
Prof. Dr. Muhsin KAR	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa TASLIYAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Mücahit KAĞAN	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH	Multimedia University / MALAYSIA
Prof. Dr. Partha SARKAR	The University of Burdwan / INDIA
Prof. Dr. Tahir AKGEMCI	Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Aydoğan SOYGÜDEN	Erciyes Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Ayten MEHDİYEVA	Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi / AZERBAYCAN
Doç. Dr. Besa Havziu İSMAILİ	Sate University of Tetova / MAKEDONYA
Doç. Dr. Deniz DEMİRARSLAN	Kocaeli Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Emine ERATAY	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Fethi KAYALAR	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Hüseyin Bülent AKDENİZ	Anadolu Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Morsheda HASSAN	Grambling State University / USA
Doç. Dr. Yunus Emre TANSÜ	Gaziantep Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Abuzer KALYON	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Furat AKDEMİR	Düzce Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Melda Medine SUNAY	Bursa Teknik Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Ülkü GEZER	Haliç Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Zerrin TAN	Trakya Üniversitesi / TÜRKİYE

## ***İNDEKSLER / INDEXED & IN LISTED***





**Dr. Nurten AYDINOGLU**

MEB, Ankara/ TÜRKİYE

**Citation:** Aydınoglu, N. (2020). Örgütsel ve mesleki bağlılık kavramları arasındaki ilişkilerin kavramsal boyutu. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 4(6), 212-225.

## ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KAVRAMSAL BOYUTU

### ÖZET

Örgütsel yapı alanında incelenen kavramlar arasındaki ayırım çiziminin zor olduğu ve bazı yapıların kompleks ve grift olması, teşkil ettiği literatürde tartışılan bir konu olmuştur. Bu bağlamda örgütsel ve mesleki bağlılık konularında ele alınan diğer kavramlar arasında nasıl bir farklılaşma olduğuna yönelik bir belirsizlik olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kavramsal ayırt ediciliğin tesisi önem arz etmektedir. Örneğin örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, içselleştirme, psikolojik güçlendirme ve işle bütünleşme gibi işe yönelik tutumsal kavramların ayırıştırılması gerekmektedir.

Bu araştırma ile çalışanların elde tutulmasını etkileyen faktörler ve boyutlara ilişkin örgütsel ve mesleki bağlılığı açıklamaya çalışan teorik ve ampirik bakış açılarını incelemek amaçlanmıştır. Örgütsel ve mesleki bağlılık konusundaki literatürü zenginleştirme ve gelecekteki araştırma desen ve uygulayıcılarına yön verebilecek bir yol haritası sunulması hedeflenmektedir.

Yapılan araştırma neticesinde kavramsal yapıların birbiri ile ilişkili olduğu ancak çalışanların iş ve kurumlarıyla olan ilişkilerine etki eden faktörlerin birbirlerinden farklı olduğu ve kavramsal olarak ayırt edilebileceği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Meslek, Bağlılık, Adanmışlık

## A CONCEPTUAL DIMENSION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL COMMITMENT CONCEPTS

### ABSTRACT

The fact that it is difficult to draw the distinction between the concepts studied in the field of organizational structure and that some structures are complex and grift have been discussed in the literature. In this context, it is seen that there is an uncertainty about how there is a differentiation between other concepts in organizational and professional commitment. Therefore, it is important to establish conceptual distinction. For example, attitudinal concepts towards work such as organizational commitment, organizational identification, job satisfaction, internalization, psychological empowerment and job integration need to be separated.

With this research, it is aimed to examine the theoretical and empirical perspectives that try to explain the organizational and professional commitment regarding the factors and dimensions that affect the retention of employees. It is aimed to enrich the literature on organizational and professional commitment and to present a road map that can guide future research patterns and practitioners.

As a result of the research, it was concluded that the conceptual structures are interrelated, but the factors affecting the relations of employees with their jobs and organizations are different from each other and can be conceptually distinguished.

**Keywords:** Organization, Profession, Commitment.

## 1. GİRİŞ

Bir çalışanın elde tutulmasını öngörmedeki karmaşıklık ve bugünün örgütlerinin iş gücünü korurken karşılaştığı zorluklar göz önüne alındığında, örgütsel bağlılık/adanmışlık ve mesleki bağlılık gibi kavramların çok daha fazla araştırmayı ve analizi gerektirdiğini düşündürmektedir. Her ne kadar örgütsel bağlılık/adanmışlık ve mesleki bağlılık üzerindeki tüm etkilerin önemi araştırmaların konusu olsa da, bu çalışma özellikle gelecekteki araştırmaların, örgütsel bağlamın rolüne daha fazla odaklanması gerektiğini göstermektedir.

Bazı insanlar, hedefleri ile şirketin hedefleri uyumlu olduğundan veya yaptıkları işi sevdiğileri için işlerine kendilerini adar ve bu yüzden örgütlerine bağlı kalırlar, bazıları ise şirkete ya da yöneticilerine mecbur olduklarını düşündükleri için örgütten ayrıldıklarında, kaybedebileceklerinden korkarlar. Bu tür taahhütlerin bazıları; bireyin refahı, kendine saygısı ve iş doyumunu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bu bağlamda örgüt, katılım, adanmışlık ve bağlılık kavramları irdelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt; Gürgen'e (1997) göre müşterek bir hedef ya da hareketi uygulamak amacıyla oluşmuş kurum ya da kişilerin bir araya getirdiği birlik, Barutçugil'in (2004) ifadelerine göre de büyük kısmı yüz yüze ilişki içinde olmayan çok sayıdaki bireyin, üzerinde anlaşılabilir amaçları bilinçli ve sistematik olarak gerçekleştirmek için aralarında düzenli ilişki biçimi kurmaları ve doğrultuda görev yüklenmeleri şeklinde tarif edilmektedir.

Örgüt içerisinde geçen katılım ve bağlılık ise çoğu zaman birbiri ile karıştırılan iki kavramdır. Hâlbuki katılım, bir çalışanın işi için hevesini gösteren içkin bir tutum iken bağlılık, bir çalışanın çalıştığı şirkete olan hevesini ifade eder. İşgörenin örgüt içerisindeki katılım ve özdeşleşme gücü (Mowday, Steers & Porter, 1979) bağlılık kavramının duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Bağlılık ise örgüte katılımının nispi gücü ve bireyin örgütle bütünleşmesidir. Yapılan bir araştırma sonucu; çalışan katılımını artırmanın kurumsal uygulama ve politika açısından sekiz yönü şunlardır: 1) Zorlayıcı bir kurumsal yön 2) İlham veren liderlik 3) Anlamsız bürokrasiyi ortadan kaldırmak 4) Daha az yönetim 5) Uzmanlara değer verme 6) Sosyal yenilik 7) Şeffaflık ve bilgi paylaşımı 8) Modern ücretlendirme sistemi (URL 1).

Tema olarak; bağlılık nedir? Çalışan bağlılığı nedir? Farklı taahhüt biçimleri var mıdır? İnsanların neden bir kuruluşa duygusal olarak bağlı olabilir? diye baktığımızda karşımıza çıkan örgütsel bağlılık ise: Örgüt çalışanlarının; kuruluşlarıyla bağlantı kurması, iş yerinin kendilerine uygun olduğu ve amaçlarını anladıklarını hissetmeleri sonucu rol stresi, istihdam edilebilirlik, güçlendirme ve iş güvensizliği vb. eksenlerde işlerinde daha kararlı olma, yüksek verimlilik gösterme ve proaktif olarak desteklerini sunması; örgütlerin de çalışana örgütsel vatandaşlık, iş performansı ve ciro vb. eksenlerinde işgöreni değerlendirmesi şeklinde genellenebilir.

Genel olarak bağlılık en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünce, bir kurum ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şey karşısında gösterdiğimiz bağlılık ve yerine getirmek durumunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Mercan, 2006).

Bağlılığın farklı odaklara yönelik diğer bir boyutu olan mesleki bağlılık; mesleğin değer, inanç ve amaçlarının paylaşılması ile profile edilip bireyin yaşamında önemli hale gelmesi (Morrow, 1983; Seruya ve Hinojosa, 2010) olarak tanımlanmaktadır.

Adanmışlık ise, "bir kişinin bütün gücünü belli hedefe yöneltmesi, o hedef doğrultusunda gayretlerini yoğunlaştırması" anlamındadır. Örgütsel adanmışlık ise; "işgörenin örgütün hedeflerini benimsemesi ve tüm enerjisini örgüt hedefleri doğrultusunda yoğunlaştırması" anlamındadır. Örgütsel adanmışlığın zirvesinin "örgütsel fanatiklik ya da fedailik" olduğu söylenebilir (Koçel, 2011: 534). Yönetim alanında işgören adanmışlığı konusunda ilk temel çalışmanın Kahn'ın (1990) "Personelin İşe Adanması ve Adanmamasında Psikolojik Durumlar" makalesi olarak görülmektedir. İşe adanmışlık çalışmalarıyla ilgili yapılan incelemede, işe adanmışlık boyutlarına dair ilk tasnif Kahn (1990) tarafından yapılmış olup bunlar "özellik adanmışlığı, durumsal adanmışlık ve davranışsal adanmışlık" olarak ifade edilmiş ancak detaylandırılmamıştır (Schaufeli ve Bakker, 2010).

Kahn'a (1990) göre işe adanmışlık; örgüt üyelerini (kişilikleriyle birlikte) iş rollerine bağlayan donanımlardır ve işe adanmış bireyler görevlerinde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak gayret gösterirler.

Örgütler için adanmışlık tutumu olmadan işgörenlerin çok becerikli, nitelikli, zeki, dayanıklı ve gayretli olmasının büyük bir avantaj sağlamadığı araştırmalarda görülmektedir. Örneğin, Rath ve Conchie'nin 2009 yılındaki araştırmasına göre; yeterince veya hiç adanmamış personelden kaynaklı ekonomik kaybın yıllık maliyetinin ABD'de, ülkenin GSMH'nin yaklaşık %2'sine denk gelen 250-350 milyon dolar civarında olduğu hesaplamıştır (Akt: Attridge, 2009).

Bağlılık ve taahhütün değerlendirildiği bir araştırmada ise beş sektör (Denizcilik 37%, Hizmetler 33%, Lojistik% 29, Finans% 28 ve Üretim% 28) arasında büyük farklılıklar olduğu; lojistik, finans ve üretim endüstrisi arasındaki marjların çok daha küçük olduğu görülmektedir (URL 2).

Örgütsel bağlılık, iki farklı ögenin kavramsallaştırılması ile tanımlanmaktadır. Tutumsal ya da duygusal, devam ya da davranışsal bağlılık olarak özdeşleşmektedir. Tutumsal bağlılık moral bağlılığı bir çeşididir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılığın tutumsal çeşididir (Aven Parker ve McEvoy, 1993).

Tutumsal ve davranışsal açılardan "çalışan ve kuruluş arasındaki davranışsal sözleşme" (Becker, 1960) olarak da değerlendirilen bağlılık; kişisel olarak değer verilen gizli bir yatırıma dayan taahhüt, (Becker, 1960) ve çalışanın pozisyonunu yeterli şekilde telafi ettiği algısına bağlı olan sadakat (Becker, 1960; Singh ve Gupta, 2015) kavramları ile de ilişkilendirilmiştir. Kişinin şirkete sadakat konusunda tutarlı bir davranış modeli sergilemesi (Becker, 1960) için bireysel maliyet açısından çalışana yatırım yapılması, "kişilere başka fırsat ve alternatif faydalar sunulduğunda şirketi terk etmeye istekli olabileceği" (Becker, 1960) riskini en aza indirecektir. Çalışan tarafından algılanan yatırım ile bağlılık arasında yakın ilişki daha sonraki bağlılık kavramsallaştırmalarının (Singh ve Gupta, 2015; WeiBo, Kaur ve Jun, 2010) da çoğunu etkilemiştir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmiş olduklarından dolayı örgüt için çabada daha istekli davranmakta ve örgütte kalmak için çaba sarf etmektedirler (Cihangiroğlu, 2010). Becker'e göre (1960) de örgütsel bağlılık, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" olarak ifade edilmektedir.

Örgütler, bireylerin kısıtlı ama değişik kabiliyetlerinden faydalanırlar ve bu kabiliyetleri çoğaltan araç haline gelirler. Bireylerin örgütler için hayatî unsur niteliği taşıması nedeniyle, tüm örgüt türlerinde iş görenlerin örgüte olan bağlılığı başarı noktasında çok fazla önem arz eder. Bu bağlamda iş görenlerin de örgüt amaçlarına ulaşmak için daha çok gayret gösterme arzusunda olmaları, onların örgütsel bağlılığının neticesidir (Malik & Naaem, 2011).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

21. yüzyılda örgüt yönetim anlayışındaki değişimler, bilgisayar teknolojisi ve telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler yoluyla işgücünün küreselleşmesi; çalışanları motive etmek ve elde tutmak, "kuruluşa uzun vadeli varlıklar olarak katkıda bulunabilecekleri bir ortam sağlamaları" (Singh ve Gupta, 2015) gibi durumlar açısından yönetici ve insan kaynakları departmanlarının geleneksel rollerinde değişime ve görev alanlarının daha da karmaşık hale gelmesine neden olmuştur.

Her ne kadar kavramsal durumun ampirik bulgularla tutarlı olmadığı, müşteri davranışı gibi alanlarda tam verimli uygulanmadığı görüşüyle eleştirilmesine rağmen lüiteratür incelemelerinde en fazla tanımın Allen ve Meyer'in bağlılık modeli etrafında yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Bu konu kapsamında John Meyer ve Natalie Allen, 1990-1991 yılları arasında kavramsal bir modelle örgütsel bağlılığın "Üç Bileşen Bağlılık Modeli"ni geliştirdiler. Bu model, bir kuruluşa olan bağlılığın psikolojik bir durum olduğunu ve çalışanların çalıştıkları kuruluş hakkında "duygusal bağlılık", "devam taahhüdü" ve "normatif bağlılık" eksenlerinde nasıl hissettiklerini etkilediğini açıklamaktadır. Kısaca tanımlamak gerekirse:

*Duygusal Bağlılık*, bireyin kuruluş ve yaptığı işe güçlü bir duygusal bağlılık hissettiğinde, kuruluşun hedef ve değerleri ile özdeşleşmesi ile sonuçlanır. Bu bağlılığın gelişimi, değişim ilkesine dayanmaktadır. Çalışanlar, ödüller veya ceza doğrultusunda kendilerini organizasyona bağlarlar.

*Devam Taahhüdü*, kuruluştan ayrılmanın artı ve eksilerinin tartılarak maddi, profesyonel veya sosyal açıdan değerlendirilmesidir. Bu taahhüdün, kuruluştan ayrılma maliyetini artıran herhangi bir şeyle ilgili olması beklenir.

*Normatif Taahhüt* ise bireyin rolünden memnun olmaması veya daha iyi fırsatlar peşinde koşsa dahi kuruluşu için bir yükümlülük hissi hissetmesi ile ilgilidir. Kuruluşa girişten önce ve sonra ortaya çıkan, daha çok ailevi ve kültürel süreçler ile şekillenip içselleştirilen inançların bir sonucu olarak gelişir.

Örgütsel bağlılık “bir bireyin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve belirli bir kuruluşta yer almasının göreceli gücü” (Mowday, Steers ve Porter, 1979), benzer bir şekilde “Bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü” (İnce ve Gül, 2005) olarak tanımlamanın yanında; “çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgüt için gösterdiği ilgi” Özsoy, Ergül ve Bayık (2004), çalışanın kuruluşu bağlılık durumu ve çalışanın kuruluşun değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmesi (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974), çalışanların elde tutulmasında bir belirteç (Meyer ve Allen; 1991), örgütsel liderliğin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmedeki etkinliğinin bir göstergesi (Singh ve Gupta, 2015) olarak da değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanı elde tutmanın ön koşulu olarak değerlendirildiğinde özellikle özel sektör örgütlerinin odak noktası haline gelmektedir, böylece çalışan bağlılığını etkileyen faktörleri anlamak ve bu bilgileri çalışanları elde tutmak ve üretkenliklerini arttırmayı (Steel, Griffeth ve Hom, 2002) hedeflemektedirler. Aynı zamanda işgören bağlılığı, örgütün etkililik düzeyi için bir gösterge olması nedeniyle önemlidir (Steers, 1977). Psikolojik ihtiyaçlar açısından kuruluş tarafından desteklediğini düşündüklerinde çalışanlar; çalışmalarına yatırım yapmaya istekli ve kendilerini güvende (Kahn, 1990), kararlı çalışanlar da daha büyük bir iş doyumu (Ghazzawi & Smith, 2009) hissetmektedirler. Bu bağlamda örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005).

Kessler (2013) ise örgütsel bağlılığın çalışanın mensubu olduğu örgüte dair hissettiği bağlılık ve sadakat olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir. Çalışanlar üzerinde içsel etki yaratan bu durumların aynı zamanda kuruluşların dış imajıyla ya da dışsal prestijleri ile doğrudan olumlu bağlantılı olması algısı örgütsel bağlılık kavramını bir adım daha öne taşımıştır.

### **3.1. Duygusal Bağlılık**

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar genelde, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık üzerine yapılmıştır. Bağlılık, bir tutum olarak örgüt ile özdeşleşme, davranış olarak ise örgütten faydalanmak için örgüte katılmadır (Shaw ve Reyes, 1992). Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel değerlerin kabul edilmesi ve örgütte kalmaya istekli olma durumlarıyla karakterize edilen hissel bağı duygusal bağ olarak tanımlamıştır.

Güçlü bir şekilde örgüte bağlı olan bireyin örgüt ile özdeşleştiği, örgüte dahil ve üye olduğu şekilde bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) olarak tanımlanan duygusal bağlılık; işgörenin, çalıştığı kuruma olan duygusal tepkileri (Cook & Wall, 1980); çalıştığı örgüt ve örgüt üyeleri ile duygusal veya akılcı bütünleşmesi (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986); hiçbir maddi çıkara dayanmadan amaç, değer ve misyonunu benimseyerek örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi ve duygusal olarak bütünleşmesi (Buchanan, 1974); kuruluşu bağlı kalmaya yönelik kişisel tercihi ile belirlenen, organizasyona karşı olumlu bir tutum (Singh ve Gupta, 2015) olarak ifade edilebilir. “Bir çalışanın kuruma duyduğu duygusal bağlılık, bazı duygusal kimlikler nedeniyle kuruma bağlı kalma seçeneği ile belirlenir.” (Singh ve Gupta, 2015). Duyuşsal bağlılığının, bir kuruluşla ilişki kurma arzusuyla birlikte kimliğini belirlemesine dayandığı (Allen ve Meyer, 1990) görüşü yanında, bireyin tutumunun kuruluşu getirdiği kişisel değerlerle doğrudan ilişkili olduğunu savunan (Mahal, 2012) görüşler de vardır.

Kuruluşa özdeşleşme ve katılımı tanımlayan duygusal bağlılık; çalışanları tutmak isteyen kuruluşlar için, bilgi kazanım ve aktarımının değerli olduğu ekonomik sistem içerisinde en önemli amaç olarak kabul edilmenin yanında (Singh & Gupta, 2015), işyeri stresi ve devamsızlık gibi istenmeyen davranışların yordayıcısı (Wasti, 2005) olarak da görülmektedir.



### 3.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin organizasyon hedeflerinde algılanan bağlılığa dayalı bir yükümlülüğüdür (Singh ve Gupta, 2015). Bu boyut; işgörenin, doğru ve ahlaki olduğu gerekçesi ve sosyal nedenlerle örgüte devam etmeye kendini mecbur hissetmesi (Iverson ve Buttigieg, 1999; Meyer ve Allen, 1991; Weiner, 1982); ailesel ya da kültürel araçlar kullanılarak gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları etrafında işgören üzerinde kurulu hisler (Cihangiroğlu, 2010); çalışanın, basit iş tanımına uymaktan daha fazlasını yapma isteği (Bhat ve Maheshwari, 2005) olarak tanımlanmıştır.

### 3.3. Devam Taahhüdü

Devam taahhüdü, bir çalışanın kendi ekonomisi nedeniyle kendini ne kadar bağlı hissettiğidir (Meyer ve Allen, 1984). Ekonomik yatırımların kaybı ve yeni bir iş bulma güçlüğü gibi çalışanın maliyet-fayda analiziyle ilgili olan boyuttur. Burada, işgörenin bireysel beklentileri ve örgütten ayrılması durumunda olumsuz maliyetinin fazla olacağı düşüncesiyle işgörenin seçme şansını kısıtlayarak örgütte kalmaya devam etmesi (Jaros, 1997) söz konusudur.

Bireyin kuruluşla ilişkisi, elde edilen ekonomik faydaların sürekli değerlendirilmesine dayanır (Faloye, 2014). Bazı dışsal ödüllerine almaya yönelik çıkarıcı katılım (O'Reilly & Chatman, 1986) olarak da tanımlanan devam taahhüdünde; ayrılarak kaybedecek çok şeyi olduğunu düşünen bireyler, konumsal otorite veya hizmet süresi gibi faktörlerden etkilenerek bağlı kalmayı tercih edebilir (Singh ve Gupta, 2015), örgütteki üyeliği devam ettirme gayreti (Angle ve Perry, 1981) içerisindedir veya olumlu dışsal ödüller nedeniyle bağlılık geliştirirler (Faloye, 2014). Devam taahhüdü, kuruluşla sözleşmeye bağlı bir bağ olarak görülebilir (Beck & Wilson, 2000). Ancak Faloye (2014) devam taahhüdü ile çalışanların elde tutulması arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUT, DÜZEY ve SONUÇLARI

Meyer ve Allen, 1991 yılına kadar örgütsel bağlılık terimine bağlılık boyutları hakkındaki görüşlerini dahil etmemişler ancak çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır. Vandenberg ve Self (1993) de bireyin organizasyona girmeden önce ve girdikten sonra duygulanım ve süreklilik taahhüdünde önemli farklılıklar olduğunu bulgulayarak dört bağlılık biçimi (duygusal, devam, zamansal ve özdeşleşme) ile tanımlama yapmışlardır. (Singh ve Gupta, 2015) ise, Vandenberg ve Self'in tanımını yeniden yorumlasalar da farklı örgütsel kariyer aşamalarındaki bireylerin psikolojik ve ekonomik bağlılıkta çeşitlilik yaşadıklarını ifade etmiştir.

Bir kuruluş içindeki çalışan bağlılığı ve çalışan bağlılığı düzeyi hakkında bilgi vermek için şu şekilde farklılıklar sıralanır: 1) İşine bağlı ve bağlı çalışanlar hem çalışmalarına katılırlar hem de kuruluşla bağlı kalırlar. Çalışanlar işlerini ve çalıştıkları şirketi sever. 2) Bağlı çalışanlar işlerine katılırlar, ancak kuruluşla bağlı değildirler. 3) Taahhütlü çalışanlar örgüte bağlıdır, ancak çalışmalarına katılmazlar. 4) Bağlı veya bağlı olmayan çalışanlar ne işlerine ne de kuruluşla bağlı değildir (URL 1).

Cohen (2007) örgütsel bağlılık için geçici ve duygusal boyut olmak üzere iki boyutlu bir model ortaya koymuştur. Fayda-ödümlü beklentisi olarak tanımlanan araçsal faktörlere dayanan duygusal bağlılık ile ahlaki zorunluluk içeren psikolojik bağlılığa dayalı duygusal bağlılık arasında bir ayırım yapmıştır. Ancak Singh ve Gupta (2005), örgütsel bağlılığın iki boyutlu modelinin süreklilik taahhüdünü etkili bir şekilde ölçmediğini ifade etmiştir.

Yüksek düzeyde bağlılıkta birey, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle adanmışlık gösterirler. Örgüte yüksek derecede bağlanma, örgüt amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından olumlu katkı sağlarken, bazı koşullarda da amaçlardan sapmaya neden olabildiği (Celep, 2000) ifade edilmektedir. Üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, tersi durumda etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000). Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta ise birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden uzaktır. Üçüncü tür olan ılımlı düzeyde örgütsel bağlılıkta ise örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bir yapı söz konusudur. Bu bağlanma düzeyinin de iş gören ve örgüt için çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları vardır (Celep, 2000). Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilir.

Bağlılık konusunu anlamak için çalışanın tutumu, örgütsel özdeşimi, katılımı ve sadakatine dayanan psikolojik bağlılığının iyi analiz edilerek anlaşılması zorunludur. Bu konuda Porter ve ark (1974); bireylerin, kişisel hedef ve değerlerinin, kuruluşun amaçlarına uygun olup olmadığını düşüneceklerini, sadakat ve bağlılık olasılığının yükseleceğini ifade ederek çalışanların tutumuna ilişkin, çalışanla kuruluş arasında psikolojik veya duygusal ilişki içeren bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Mowday ve ark. (1982) ise taahhüt noktasında bireyin, belirli durumsal baskılar ve organizasyondan ayrılmak için bir maliyet-fayda analizi yapmalarına ihtiyaç duyana kadar stabil kalacağını ve bu davranışsal yönün her bireyde farklı, yani bireye özgü olduğunu savunarak, normatif ve hesaplamalı bir değerlendirme yanında, ekonomik tazminat dışındaki psikolojik faktörlerden de etkilendiği görüşünü ortaya atılmıştır.

Meyer ve Allen (1984); 64 kız ve erkek öğrenciden oluşan bir grup üzerinde yüksek veya düşük devamlılık ve duygusal bağlılıktan oluşan faktörler ile bir çalışma başlatmıştır. İkinci çalışmayı ise Kanada Üniversitesinde çeşitli iş seviyelerinde tam zamanlı olarak çalışanlara uygulanmış ve bağlılık ölçütleri, ilk çalışma ile paralel sonucu vermiştir. Çalışmalar sonucunda; kuruluşla olumlu özdeşleşme, bağlılık ve katılım şeklinde adlandırılan duyuşsal boyut ile çalışanın kuruluşuna tazminatının bir yapısı olarak kendini adanmış hissetme derecesi olarak adlandırılan süreklilik boyutunu ortaya koymuşlardır. 1990'da ise “örgütsel hedeflere algılanan bağlılık veya bir mesleğe bağlılık temelinde bireyde ortaya çıkan bir yükümlülük duygusu” olarak ifade edilen normatif bağlılık, üçüncü bir boyut olarak eklenmiştir. Bunun yanında “çalışanın, kişisel değerlerinin kuruluşun çalışmalarına yeterince yansıdığını kabul ettiğinde, şirkete daha uzun süre sadık kalma olasılığının yüksek olacağını” (O'Reilly & Chatman, 1986) savunan O'Reilly (1989); yalnızca ekonomik ödüle dayanan tanımlamanın yeterli olmayacağı düşüncesi ile psikolojik bağlılığı da işin içine katarak bağlılığı “bir bireyin bir kuruluşla psikososyal bağlantısı” olarak tanımlamıştır.

Üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak tüm örgütlerin istediği bir durum olarak karşımıza çıkar. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri (Gregory, 1990) bilinen bir gerçektir. Ancak, yüksek örgütsel bağlılıkta iş bağlılığı fazla olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü iş ve örgüte ayırdıkları için, aile sorumluluklarını göz ardı edebilmekte ve iş ile ev yaşantısında denge kurmakta zorlanmakta ya da başarısız olmaktadır (Balay, 2000).

## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık; örgüt içerisinde sergilenen davranış, inanç ve tutumlar ile ölçülebilen ve düşükten yükseğe doğru sıralanabilen bir kavramdır (Drucker, 2005: 1-3).

Sosyal değişim teorisi; birden fazla doğal faktör (yaş, cinsiyet veya hizmet süresine bağlı olarak çalışanın kendine özgü kişisel özellikleri; başarı, yaratıcılık ve kişisel gelişim fırsatları vb.), herhangi bir sosyal etkileşimde bireylerin belirli sosyal yapılarda nasıl tepki verdiklerini önceden belirlemeyi amaçlanır (Blau, 1964) ve bu bağlamda çalışanların bir kuruluşla nasıl bir bağ kurdukları açıklanır. Aynı zamanda, çalışanın iş rolü ve iş deneyimi ile ücret, yönetim politikaları, fiziksel koşullar ve iş güvenliği (Spector, 1997) gibi dışsal faktörler de vardır.

İş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin belirlenmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler; yaş, medeni durum ve cinsiyet gibi kişisel faktörler, deneyim, ücret dışında sağlanan haklar, örgütsel adalet, güven, iş tatmini ve güvenliği, terfi olanakları, rol belirliliği, rol çatışması, karar alma sürecine katılım, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, iş görenlere gösterilen ilgi ve alınan destek, rutinlik, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları (Balay, 2000; Çetin, 2004) gibi kişisel ve örgütsel değişkenlerle ifade edilmektedir. Bunun yanında eğitim ve gelişim, örgütsel adalet, görev oryantasyonu, bilgi paylaşımı, tazminat ve teşvikler (Cheah, Chong, Yeo ve Pee, 2016); iş tatmini, kişilerarası ilişkiler, örgütsel destek ve liderlik tarzı (Lorber ve Skela-Savič (2014) gibi değişkenler de sayılabilir.

Örgütsel bağlılık ile kişisel-demografik faktörler arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel bağlılığın, çalışanın yaş ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerinden etkilendiğini gösteren çalışmalar vardır. Ancak, iş deneyimi ve rolle ilgili faktörler gibi, diğer faktörlere karşı ağırlıklandırıldığında kişisel faktörler, bireyler için aynı derecede önem taşımamaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Yaşı ilerleyen bireyin alternatif çalışma

olanaklarının azalması sahip olduğu işe daha çok bağlanmalarına sebep olurken, gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı iş görenlere göre daha düşüktür (Smadov, 2006). Abreu ve ark. (2013) çalışmalarında 10 yıldan az çalışmış 25 yaş ve altı kişilerin uzun vadeli hizmet için daha az kararlı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Çakır (2001)'a göre de aynı işte uzun süre kalan yani kıdemi yüksek olan bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. Singh ve Gupta (2015) da; duygusal bağlılık açısından, 45 yaş ve üzeri çalışanların en yüksek, 23 yaş ve altı çalışanların ise en düşük düzeyinde olduklarını tespit etmişlerdir.

Bu açılarından bakıldığında örgütsel bağlılığın değerlendirilmesinde demografik bilgilerin (cinsiyet, yaş ve hizmet süresi) önemli olduğu ancak tek başına yeterli olmayacağı, bireyin işle ilgili tutumlarının şekillendirilmesinde duygusal eğilimlerin (kişilik özellikleri) rolünün önemi, çalışma tutumlarının öncüsü olarak destek kazanmıştır.

Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları çalışmada, algılanan yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında güçlü, çalışanın yaşının ise zayıf ancak önemli bir bağlantısı olduğunu, rol belirsizliğinin veya rol çatışmasının duygusal bağlılığa zayıf etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilse de (Güçlü, 2006), bir kuruluştaki çalışma süresinin uzunluğu, kuruluştan memnuniyet/sizlik, rol gerginliği ve belirsizlik, çalışanlar tarafından bağlılığın geliştirilmesinde öncelikle önemli olarak görülen rolle ilgili özelliklerdir (Hrebiniak & Alutto, 1972 ). Jung ve Yoon (2016) çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitimi veya hizmet süresine bakılmaksızın örgütsel bağlılık ile işin anlamı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu, iş deneyimi ve üretkenlik ve doğrudan katılımı sağlayan motivasyon ile pozitif olarak ilişkili psikolojik değer arasında bir bağlantı olduğunu saptamışlardır.

Diğer faktörler ele alındığında; örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi de pek mümkün gözükmemektedir (Smadov, 2006). Ayrıca bireyler denetim ilişkisinin adil ve tutarlı olduğuna inandığında daha yüksek bağlılık seviyeleri gösterilir (Kasemsap, 2013). Örneğin Balay'a (2000) göre okulların adanmışlık gösteren iş görenlere sahip olması genellikle olumlu sonuçlar doğursa da adaletsiz yönetici uygulamaların olması, bu iş görenleri okullarına yabancılaştırmaktadır. Bir başka açıdan; kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Keleş ve Çelik, 2006). Fazla mesai, ücretlendirme, üstlerle sosyalleşme sıklığı, terfi olasılığı vb. kuruluşlar için duygusal bağlılık görüntülediğinde diğer iş ilişkileri, ekip veya gruplar gibi örgütsel bağlılığı da etkileyebilir (Wasti & Can, 2008). Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ise ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur (Smadov, 2006).

## 6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI ve SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık yaklaşımları; “bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki (Çöl, 2004) olan *Tutumusal Bağlılık*, “kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgili (Gül, 2002) *Davranışsal Bağlılık* ve “örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri süren (Gül, 2002) *Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık* olarak 3'e ayrılır.

Örgütsel bağlılık kavramı üç yaklaşım doğrultusunda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Çok genel hatları ile değinilmesi gerekirse sınıflandırma başlıkları şu şekildedir:

Etzioni, örgütsel bağlılığı; “iş görenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesiyle ortaya çıkan ve çalışmanı psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlayan *yabancılaştırıcı bağlılık*; örgüt ile iş görenler arasındaki alışveriş ve çıkar ilişkisini temel alan *hesapçı bağlılık*”; iş gören tarafından örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi ve örgüte bağlılığın ödüldeki değişmelerden etkilenmediği *ahlaki (moral), bağlılık* (Balay, 2000) olarak sınıflamıştır. Penley ve Gould (1988) ise Etzioni'nin, bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamakta uygun olduğunu söylese de kendi modellerinde ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık türünden bahsetmişlerdir.

Kanter'in (1968) geliştirdiği bağlılık türünde ise birbirinden farklı sonuçlar bulunmaktadır. Üyelerin örgütte kalma ihtimallerinin yüksek olduğu, *devama yönelik bağlılık*'tır. *Kenetlenme bağlılığının* yüksek olduğu

örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. *Kontrol bağlılığının* bulunduğu örgütlerde ise; iş görenler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulurlar (İnce ve Gül, 2005).

Wiener (1982); hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı işaret eden araçsal güdüleme ve değer&moral temeline dayanan güdülenme ile örgütsel bağlılık ekseninde sınıflandırmaya giden bir model ortaya koymuştur. Angle ve Perry (1981) ise örgütsel bağlılığı; değer ve devam bağlılığı olarak iki boyutta ele alınmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986); örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta, iş görenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Uyum boyutunda birey; maddi ödülleri elde edebilmek için örgütü bir araç olarak görmektedir ve ödülün çekiciliği, cezanın iticiliği söz konusudur (Bayram, 2005). Ussal olmaktan çok duygusal olan özdeşleşme boyutu; iş görenin örgütün bir parçası olarak kalma ve birlikte çalıştığı diğer iş görenlerle yakın ilişkiler kurma arzusuna dayanmaktadır (Mansur, 2008). Üçüncü olan içselleştirme boyutu ise; örgütsel değerlerin iş görenin tutum ve davranışlarını etkileyerek, örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması durumudur (İnce ve Gül, 2005).

Becker (1960) davranışsal bağlılıktan söz ederek; iş görenin, kaybedeceği yatırımları düşünerek tutarlı davranış sergilemeye devam ettirme isteğinde olduğuna işaret etmektedir. Yani duygusal açıdan bağlılık duymayan, çıkar ve yatırımlarını kaybetmemek amacıyla örgütüne bağlı kalan işgören tanımını yapar. Becker (1960), iş görenlerin bağlılık göstermesinin nedenleri olan yan bahis kaynaklarını da toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak 4 başlıkta toplamıştır. Salancik ise davranışsal ve tutumsal boyutları üzerinden örgütsel bağlılığı Becker'in yaklaşımına paralel olarak, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum üzerine, davranışların devam ettirilmesi yönündeki iş görenin eğilimini açıklamaktadır. Ancak Becker'dan farklı olarak, davranışın devam ettirilmesinin iş görenle örgüt arasındaki psikolojik bağla gerçekleştirileceğini, yatırımlarla olamayacağını dile getirmiştir (Gül, 2002).

Katz ve Kahn (1977), örgüt içindeki rollerin yerine getirilmesinde örgütün bireylere sunduğu içsel ve dışsal ödüllerin rolüne değinir. İçsel ödüller anlatımsal, dışsal ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devre ayırımı ile bireyin adanmışlık niteliği belirtilir.

Birey kendisini örgütü ile özdeşleştirdiği doğrultusunda Mowday ve ark. (1982)'nin sınıflandırmasında da bağlılığın üç boyutu vardır: Örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, örgüte faydalı olmak adına üstün çaba gösterme, örgütte kalmak için istekli olma.

**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

<b>Etzioni</b>	Ahlaki
	Hesapçı
	Yabancılaştırıcı
<b>O'reilly ve Chatman</b>	Özdeşleşme
	Uyum
	İçselleştirme
<b>Mowday, Steers ve Porter</b>	Tutumsal
	Davranışsal
<b>Wiener</b>	Araçsal
	Normatif
<b>Kanter</b>	Devam
	Kenetlenme
	Kontrol
<b>Becker</b>	Tutarlı Davranışlar
<b>Meyer ve Allen</b>	Duygusal
	Devam
	Normatif

**Kaynak:** İştahlı, 2013.

## 7. MESLEKİ BAĞLILIK

Mesleki bağlılık literatürü incelendiğinde kavramın ilk defa 1971 yılında Greenhaus tarafından tanımlandığı, ancak bugünkü anlamda ilk defa Morrow (1983) tarafından geliştirilmiş iş bağlılığı modeli içinde kavramsallaştırıldığı söylenebilir. Bireyin mesleki bağlılığı; bireyin yaşamında mesleğin önemli hale gelmesi ve bireylerin bir işe ya da bir kariyere önem vermeleri olarak tanımlanarak diğer bağlılık türleri ile ilişkilendirilmektedir (Morrow, 1983). Mesleki bağlılık yerine profesyonel bağlılık kavramı kullanılsa da (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007), Blau (1985) profesyonelliğin mesleğin bir alt kolu olduğunu savunarak bu durumu eleştirmektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993) de profesyonel olan veya olmayan tüm bireylerin çalışma yaşamları boyunca mesleki bağlılık deneyimi geçirebildiklerini savunarak profesyonel bağlılık ve kariyer bağlılığı gibi ifadelerinin kullanılmasına karşı çıkmışlardır.

Mesleki bağlılık; bireyin yaşamında mesleğini önemli olarak algılaması (Greenhaus,1971), mesleğin kişinin yaşamında giderek daha önemli hale gelmesi (Morrow,1983), kişinin mesleğine karşı tutumu (Blau, 1985), kişinin meslekte kalma isteği (Frauman, Ivy ve Cunningham, 2011), kişinin mesleği ile özdeşleşmesi (Güney, 2004) olarak tanımlanırken, Aranya, Barak ve Amernic (1981) tarafından “mesleğin hedef ve değerlerini kabul etme ve inanma”, “mesleğin yararına çaba sarf etme konusunda gönüllü olma” ve “meslekteki üyeliği sürdürme konusunda istekli olma” şeklinde karakterize edilmiştir.

Örgütsel ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin sorgulanması yeni olmamakla birlikte, örgütsel davranış açısından “örgütsel bağlılık” ile ilgili çalışmalara son yıllarda “işe, mesleğe ve kariyere bağlılık” kavramları da eklenerek, her birisi inceleme konusu olmuş (Meyer vd., 1993; Blau, 2001; Goulet ve Singh, 2002a) ancak geleneksel meslek gruplarının incelemesi ön planda tutulmuştur. Allen ve Meyer (1990) gibi araştırma öncüleri her iki bağlılık durumunu da üç boyutlu olarak incelemişler ve duygusal, özdeşleşme, ait olma, devamlılık vb. kavramlar ile ilintilemişlerdir. Mesleki bağlılık da örgütsel bağlılık gibi; duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla ifade edilmiştir (Blau, 2003).

## 8. SONUÇ

Yapılan korelasyon analizleri sonucu (Lee, Carswell ve Allen, 2000; Mathieu ve Zajac,1990) örgütsel ve mesleki bağlılık değişkenleri arasında yüksek korelasyonlar bulunmuşlardır. Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılığın öncülleri arasında kabul edilmekte ve aralarında ilişki olduğu (London, 1983; Goulet ve Singh, 2002a) kesin bir biçimde ifade edilmektedir. Bireylerin mesleğine yönelik tutumları, örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Birey mesleğine bağlı olabilir ancak örgüte bağlı olmayabilir. Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgütün içinde mesleğini değiştirebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir (Goulet ve Singh, 2002b). Örneğin; Cihangiroğlu, Şahin, Teke ve Uzuntarla'nın (2015) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada; mesleki bağlılık ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fakat zayıf bir korelasyon tespit edilmiştir. Şimşek ve Aslan (2011) da mesleki bağlılığın örgütsel bağlılığın belirleyicileri olduğunu ifade eder. Aslan (2008) çalışmasında hemşirelerin öncelikli olarak mesleklerine, sonra da örgütlerine bağlılıklarının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak; bireylerin bağlılıkla ilgili düşünce, örgüt ya da iş ile ilgili hislerinin, bireyin mesleği ile ilgili kararlarında etkili olduğu, mesleki bağlılığın oluşmasında diğer bağlılık türlerinin etkisi bulunduğu (Blau ve Lunz, 1998) söylenebilir. Yani mesleki bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve iş bağlılığı gibi kavramından farklılık gösterse de birbirleriyle ilişkileri bulunmaktadır (Frauman, Ivy ve Cunningham, 2011). Günlük'e (2010) göre de, mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi, çalışanların işyerine ilişkin geliştirdiği tutum, davranış ve çalışma isteği gibi davranışsal niyetleri etkilediği için çok önemlidir. Ayrıca mesleki bağlılık, çalışanların etik anlayışlarına bağlıdır ve kamu çıkarlarını da etkiler. Ancak iki bağlılık da birbirinden farklılık arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılıktan daha dar bir alanı temsil eder. İnsanlar; kopmayı, ayrılmayı ifade eden, mesleklerini yürüttükleri örgütleri değiştirebilirler. Bu durum, meslekten ayrılmayı değil örgütten ayrılmayı ifade eder, aynı zamanda örgüte olan bağlılığı değişmiş olsa da mesleğini değiştirmedikleri için mesleki bağlılığında bir değişme söz konusu değildir.

## 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.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- ANGLE, H. L. & PERRY, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- ARANYA, N., BARAK, A. & AMERNIC, J. (1981). A Test of Holland's Theory in A Population of Accountants. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1), 15-24.
- ASLAN, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- ATTRIDGE, M. (2009). *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature*. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- AVEN, F. PARKER, B. ve McEVOY, G.L. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*.(26), p.63-73.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Kariyer.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 129-133.
- BECK, K. & WILSON, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change With Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
- BECKER, H.S. (1960). Notes on the Consept of Commitment. *The American Journal of Sociolgy*, 66(1), 32-40.
- BHAT, R. & MAHESHWARI, S. K. (2005). Human Resource İssues İmplications for Health Sector Reforms. *Journal of Health Management*, 7(1), 1-39.
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley & Sons.
- BLAU, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- BLAU, G. J. (2001). On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- BLAU, G.J. (2003). Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- BLAU, G. J. & LUNZ, M. (1998). Testing The İncremental Effect of Professional Commitment on İntent to Leave One's Profession Beyond the Effects of External, Personal, and Work-Related Variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 260-269.
- BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- CELEP, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CHEAH, C., CHONG, V., YEO, S. F. ve PEE, K. W. (2016) .An Emprical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X. *Social and Behavioral Sciences*, 167-174.

- CİHANGİROĞLU, N. (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52(2), 82-90.
- CİHANGİROĞLU, N., ŞAHİN, B., TEKE, A. ve UZUNTARLA, Y. (2015). Hemşirelerin Çatışma ve Mesleki Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(4), 599-610.
- COHEN, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- COOK, J. & WALL, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÇETİN, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇÖL, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), <http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=233>.
- DRUCKER, P. (2005). *A Primer on Organizational Commitment*. American Society for Quality.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- FALOYE, D. O. (2014). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Evidence From Nigerian Paramilitary Organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23-34.
- FRAUMAN, E., IVY, M. & CUNNINGHAM, P. (2011). Occupational Commitment and The Role of Leisure and Money Among Recreation and Park Professionals. *The Cyber Journal of Applied Leisure and Recreation Research*, 13 (1), 1-12.
- GHAZZAWI, I. & SMITH, Y. (2009). Crafting The Whole Employee: Job Satisfaction, Job Commitment, And Faith-A New Conceptual Framework And Research Agenda. *The Business Review*, 12(2), 300-309.
- GOULET, L. R. & SINGH, P. (2002a). Career Commitment: A Reexamination And External, Personel and Work-Related Variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 260- 269.
- GOULET, R. L. & SING, P. (2002b). Career Commitment: Rexamination And An Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91.
- GÜÇLÜ, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜL, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi Ege Üniversitesi İİBF Yayınları*, 2(2), 37-55.
- GÜNEY, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- GÜNLÜK, M. (2010). *Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- GREENHAUS, J. (1971). An Investigation of the Role of Career Saliency in Vocational Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 209-216
- HREBINIAK, L. G. & ALUTTO, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- İNCE, M. & GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

- İŞTAHLI, S.B. (2013). *Duygusal Emeğin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Duygusal Zekânın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- IVERSON, R. D. & BUTTIGIEG, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the “Right Kind” of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- JAROS, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- JUNG, H. S. & YOON, H. H. (2016). What does Work Meaning to Hospitality Employees? The Effects of Meaningful Work on Employees’ Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- KAHN, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- KANTER, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- KASEMSAP, K. (2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(5), 198-204.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L. ( 1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: Halil Can- Yavuz Bayer), Ankara: Doğan Basımevi.
- KESSLER, E. H. (2013). *Management Theory*. Sage: California.
- KELEŞ, H. ve ÇELİK, N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayını.
- KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta: İstanbul.
- LEE, K., CARSWELL J.J. & ALLEN N.J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- LORBER, M. ve SKELA-SAVIČ, B. (2014). Factors Affecting Nurses' Organizational Commitment. *Obzornik zdravstvene nege*, 48 (4), 294-301.
- LONDON, M. (1983). Toward A Theory of Career Mobility. *The Academy of Management Review*, 8 (4), 620-630.
- MAHAL, P. K. (2012). HR Practices As Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37-53.
- MANSUR, F. A. (2008). *İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MALIK, N. & NAAEM, B. (2011). Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of faculty: Empirical evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 92-98.
- MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- MERCAN, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek lisans Tezi. Afyonkarahisar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1984). Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.



- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. ve SMITH, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- MORROW, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. New York: Academic Press.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. ve PORTER, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'REILLY, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'REILLY, C. A. & CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKTAŞ, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgüte Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 1-20.
- ÖZSOY, A. S. ERGÜL, Ş. ve BAYIK, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. E-Dergi*, 6(2). <http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
- PENLEY, J. L. & GOULD, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 43-59.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. & BOULIAN, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, Work engagement. *A handbook of essential theory and research, ISO 690*, 10-24.
- SERUYA, F. M. & HINOJOSA, J. (2010). Professional and Organizational Commitment in Paediatric Occupational Therapists. *The Influence of Practice Setting, Occupational Therapy International*, 17, 125-134.
- SHAW, J. ve REYES, P. (1992). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. *Journal of Educational Research*. 82 (5), 295-302
- SINGH, A. & GUPTA, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211. doi:10.1108/BIJ-01-2014-0007.
- SMADOV, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, İzmir.
- SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- STEEL, R. P., GRIFFETH, R. W. & HOM, P. W. (2002). Practical Retention Policy for The Practical Manager. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 149-162.
- STEERS, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quartely*, (22), 46-56.
- ŞİMŞEK, M.S. ve ASLAN, S. (2011). Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 415-454.

- VANDENBERG, R. J. & SELF, R. M. (1993). Assessing Newcomers' Changing Commitments to The Organization During the First 6 Months of Work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- WASTI, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- WASTI, S. A. & CAN, Ö. (2008). Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor, and Coworkers: Do Collectivist Values Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 1-10
- WEIBO, Z., KAUR, S. & JUN, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
- WEINER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- URL 1 <https://www.effectory.com/knowledge/the-8-secrets-to-enhancing-employee-engagement/>
- URL 2 <https://www.effectory.com/knowledge/employee-engagement-and-commitment-by-industry/>