

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2020 Cilt/Vol: 22/Num:2 Sayfa/Page: 45-62

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayrınsaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2020

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2020

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2020 / Cilt: 22 Sayı: 2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	<b>Dr. Ceyhun GÜLER &amp; Prof. Dr. Aysen TOKOL</b> “Topluluk Sosyal Şartı’ndan Avrupa Sosyal Haklar Sütunu’na Avrupa Sendikalar Konfederasyonu’nun Temel Sosyal Haklar Üzerindeki Etkisi”	5
2	<b>Öğr. Gör. Rüveyda ÖZTÜRK BAŞOL</b> “İş Stresi, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri: Avm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”	29
3	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÖKÇE</b> “Sendikaya ve İşletmeye Eş Zamanlı Bağlılık Durumu: İkili Bağlılık”	49
4	<b>Najla LATİFİ &amp; Doç. Dr. Merve KOÇOĞLU SAZKAYA</b> “A Research on the Effects of Leader Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior”	67
5	<b>Ayşem GEYİK KÜÇÜK &amp; Fulya AYDINLI KULAK</b> “Evden Çalışma ve Evde ve Ofiste Çalışan Bilişim Uzmanlarının İş-Yaşam Dengelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”	95

# SENDİKAYA VE İŞLETMEYE EŞ ZAMANLI BAĞLILIK DURUMU: İKİLİ BAĞLILIK

## SIMULTANEOUSLY COMMITMENT TO THE UNION AND COMPANY: DUAL COMMITMENT

*Abmet GÖKÇE<sup>1</sup>*

### ÖZET

Örgütler arası rekabet koşullarının artması, örgütleri yarınlara daha sağlam adımlar atabilmeleri adına çeşitli stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Örgütlerin en değerli varlığı olan insan sermayesinin örgüt başarısındaki yerinin daha net bir şekilde anlaşılması, bağlılık konusunun öneminin ciddi olarak fark edilmesini sağlamıştır. İşletme açısında, çalışan tatmini, işgücü devir ve devamsızlık oranlarının azalması anlamına gelen bağlılık, sendika açısından ise bir bakıma gücü temsil etmektedir. Sendika üyesi çalışanın, eş zamanlı olarak hem üyesi olduğu sendikaya hem de çalıştığı işletmesine bağlılığını ifade eden ikili bağlılık konusu, iki örgütün de devamlılıklarına yaptığı katkı sebebiyle üzerinde sıklıkla durulan bir konudur. Bu araştırmada, ikili bağlılığın teorik çerçevesinin çizilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, çeşitli araştırmalara yer verilerek, ikili bağlılığın oluşumunda etkili olan faktörlere değinilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sendikal Bağlılık, İşletmeye Bağlılık, İkili Bağlılık

## ABSTRACT

Increasing competition conditions between organizations encouraged them to develop different strategies in order to take stronger steps for tomorrows. A better understanding of the its role in organizational success of human capital, which is the most valuable asset of organization, has led to a serious recognition of the prominence of the commitment issue. In terms of company, the commitment, which expresses employee satisfaction, decreases in labor turnover and absenteeism rates, also expresses a kind of power in terms of union. The issue of dual commitment expressing the commitment of the union member employee to both the union in which he is a member and his business, is a subject that is frequently emphasized due to the contribution of both organizations to their continuity. In this study, it is aimed to set theoretical framework of dual commitment. In this regard, it has been tried to focus on the factors affecting the formation of dual commitment by including various research.

**Keywords:** Union Commitment, Company Commitment, Dual Commitment

## GİRİŞ

Çalışma yaşamında bağlılık, örgütlerin üyelerinden görmeyi umdukları en önemli tutum ve davranış arasında yer almaktadır. Çünkü bağlılık aracılığıyla verimlilikte, performansta ve iş tatmininde ciddi artışlar sağlanabileceği gibi, işe devamsızlığın ve de işten ayrılma niyetinin azalması da sağlanabilmektedir. Rekabet koşullarının fazla olduğu bir ortamda, rekabet gücünün elde edilebilmesi ve örgütlerin yarınları daha sağlam adımlarla gidebilmeleri örgüt üyelerinin örgütlerine duydukları bağlılıkla yakından ilişkilidir. Sendika üyesi çalışanlar açısından bağlılık, işletmelerine ve de üyesi oldukları sendikaya yönelik olarak gelişebilecek bir tutumdur. Koşulların durumuna göre, sendika üyesi çalışan sadece sendikasına bağlılık gösterebileceği gibi, aynı anda üyesi olduğu her iki örgüte de bağlılık gösterebilmektedir. Bu eş zamanlı bağlılık durumu ise ikili bağlılık kavramıyla açıklanmaktadır. İkili bağlılık durumunun oluşabilmesi, sendika üyesine ait özelliklerden sendika yönetim arasındaki ilişkilerin atmosferine kadar çok çeşitli faktörden etkilenebilmektedir.

Çalışmada ilk olarak, ikili bağlılığın içeriğini oluşturan sendikal bağlılık ve işletme bağlılığı kavramları tanımlanacaktır. Daha sonra ikili bağlılık kavramına ilişkin açıklamalar yapılarak bu kavramın gelişim süreci ve ilişkili olduğu yaklaşımlara değinilecektir. Son olarak, literatür ve uygulamalı araştırmalar ışığında ikili bağlılık kavramı irdelenecektir.

### 1. Kavramsal Olarak Sendikal Bağlılık ve İşletmeye Bağlılık

Canlı ya da cansız bir nesneye karşı geliştirilen duygusal bir yönelme halini ifade eden bağlılık durumu, bir örgüte, mesleğe veya kişi temelinde ele alındığında bireye duyulan sevgi, saygı ve sadakat anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 373). Bireyi belli bir amaca yönelik harekete geçiren kuvvet olarak da nitelendirilebilen bağlılık kavramı (Mowday vd.,1982: 26) Becker' e göre "herhangi bir kurum veya kişiye bağlı olan bireyin, bu kurum ve kişi beklentileri paralelinde davranışlarda bulunması" olarak ifade edilmiştir (Çakır, 2001: 35).

Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde de açıklanan bağlılık kavramının temelinde, karşılıklı bir ödül/ çıkar beklentisi bulunmaktadır. Birey menfaatleri çerçevesinde örgütüne bağlanmakta veya sahip olduğu bağlılık düzeyini değiştirmektedir. Çift taraflı bir işleyişe sahip olan mübadelenin sonunda ise, örgütün

bu bağlılıktan fayda veya faydalar sağlayabileceği gibi, bu bağlılığın bireye de olumlu yansımaları olabilmektedir (Gürbüz, 2006: 52-53).

Çalışma hayatı için düşünüldüğünde, ülke sınırları ortadan kalkarak, dünyanın küresel bir köy niteliğini alması şirketler arası rekabetin şiddetini fazlaca artmasına sebep olmuştur. Bu durum karşısında şirketler varlıklarını sürdürebilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerden belki de en önemlilerinden birini bağlılık konusu oluşturmaktadır (Uygun, 2015: 2). Bireylerin yaptıkları işten ve çalıştıkları işletmeden memnuniyetlerini sağlamak bağlılıkla doğru orantılı özellikler taşımaktadır. Kaliteli mal veya hizmet üretmek gibi, bireylerin sadakat ve bağlılıklarının sağlanması işletme başarısı için son derece önemli bir konumdadır (Çöl ve Ardıç, 2008: 158).

### 1.1. İşletmeye Bağlılık

Çalışanlar, işletmeler için hayati öneme sahiptirler. İşletmelerin rekabet edebilirliklerinde, başarılarında ve hedeflere/amaçlara ulaşmalarında çalışanların payı çok büyüktür. Bugünün koşullarında, bir çalışanın kendisini işletmesine bağlı hissetmesi veya hissetmemesi, örgüt başarısı açısından son derece önemlidir. İşletmeye bağlılık<sup>1</sup> konusunun önem kazanmasında örgüt yapılarının yalınlaşması ve buna bağlı olarak kariyer imkânlarındaki azalma etkili olurken, hizmet sektörünün gelişmesine bağlı olarak beyaz yakalı çalışanların, toplam işgücü içindeki oranının hızlı artışı da bu durumda önemli rol oynamıştır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 274-275). Küreselleşme, uluslararası rekabet ve çalışanların örgütleri için çok değerli bir konuma gelmeleri işletmeye bağlılığın önemini arttırmış ve bu konu üzerine odaklanan çalışmaların sayısında da artışlar görülmüştür (Wasti, 2015: 21).

Örgütsel davranış, çalışma psikolojisi, örgüt psikolojisi ve sosyal psikoloji gibi disiplinlerin dikkatini çeken ve üzerine çalışılan bir konu olan işletmeye bağlılık konusu, farklı disiplinler tarafından ele alındığı için bu kavrama ilişkin net bir tanımlama yapılamamaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 2; Uygur, 2015: 3). İşletmeye bağlılık kavramı ilk olarak Whyte (1956) tarafından ele alınmış ve aşırı bağlılığın tehlikeleri üzerinde durulmuştur (Randall, 1987: 460). Becker (1960) işletmeye bağlılığı yan fayda/bahis<sup>2</sup> terimi ile açıklamış (Becker, 1960, 32) ve yan bahis ile birey, tutarlı davranışlarını devam ettirme veya ettirmeme konusunda tercihler yaparak, bireysel çıkarlarını en üst seviyede tutma eğiliminde olduğuna değinmiştir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

İşletmeye bağlılık konusunu farklı şekillerde ele alan çalışmalar yapılmıştır (Gursky, 1966; Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Mowday, Steer ve Porter, 1979). Mowday, Steers ve Porter tarafından 1979'da, "Çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağlılık" şeklinde tanımlanarak kavramın duygusal boyutu üzerinde durulmuştur (Wasti, 2018: 275). Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ile (Meyer ve Allen, 1984; Weiner ve Vardi, 1980) işletmeye bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan üç boyutlu bağlılık modeli olarak nihai halini almıştır (Gökçe, 2018: 27).

Açıklamalar çerçevesinde, işletmeye bağlılık üç faktör üzerinden nitelendirilebilmektedir. Bunlar; "bireyin üyesi olduğu örgüt amaçlarını kabul etmesi ve örgütsel değerlere karşı güçlü bir inanç hissetmesi", "bireyin üyesi olduğu örgütün faydası için istekli oluşu" ve "bireyin örgüt üyeliğinin devamı konusunda belirgin bir isteğinin bulunması" şeklinde özetlenebilir (Randall, 1987: 461).

1 Sendikalar da birer örgüt olduğu için kavram kargaşasına yol açmamak adına örgütsel bağlılık kavramının yerine işletmeye bağlılık kavramı kullanılacaktır

2 Çalışma hayatında bireyler için değerli olan herhangi bir şey.



## 1.2. Sendikal Bağlılık

1980'lerden sonra dünya genelinde sendikaların üye sayılarında düşüşler yaşandığı gözlenmektedir ve bu düşüşler de sendikaların güçlerine olumsuz olarak yansımaktadır. Çelik (2007)'in deyimiyle, artık sendikalar için de "küresel ısınma" söz konusudur. Dünyanın birçok ülkesinde sendikaların eski güçlerinden uzak olmasında çeşitli içsel ve dışsal faktörler etkili olmuştur ve bu etkiler geçerliliği devam etmektedir. Neo-liberal politikalar, esnek çalışma biçimleri, teknolojiye ve işgücü yapısında meydana gelen değişiklikler ve hükümetlerin sendikalara karşı uyguladığı politikalar bu iç ve dış faktörlerden bazılarını oluşturmaktadır (Gökçe, 2019: 142).

İşgücü piyasalarında ve çalışma şekillerindeki bu değişimlere paralel olarak, işçi/çalışan profillerinde de bir takım değişimler meydana gelmiştir. Sendikalarda bu değişimlerin gerisinde kalmamak ve yarınlara daha sağlam adımlar atabilmek adına yeni stratejiler ve politikalar oluşturarak kendilerini çağın koşullarına adapte etmek zorundadırlar. Sendika üyelerinin tutum ve davranışlarını olumlu anlamda geliştirebilmek ve bu doğrultuda, sendika üyelerinin sendikal faaliyetlere katılımlarını sağlamak ve üyeliklerinin devamı için sendikal bağlılık üzerinde durulması gereken çok önemli bir konu haline gelmiştir (Kuruvilla, Gallagher ve Wetzel, 1993). Çünkü hedeflenen amaçlara ulaşma ve başarı elde etme, sendika üyelerinin sendikalarına olan bağlılıklarıyla doğru orantılı bir görünüm sunmaktadır (Gordon vd., 1980: 480). Bu doğrultuda bağlılık, sendikalar için güç ifadesiyle aynı anlamı taşımaktadır.

Esas anlamda işletmeye bağlılık literatüründe şekillenen sendikal bağlılık çalışmaları konusuna eğilim 1940'ların sonlarında (Katz, 1949) ve 1950'lerin başlarında (Barkin, 1950; Purcell, 1954) yapılan çalışmalar ile başlamıştır. Bu ilgi, 1980'lerde Gordon vd. (1980) tarafından yapılan ilk kavramsallaştırma ve ölçme çabaları ile devam etmiştir (Keser, Yılmaz ve Köse, 2014: 87). Gordon vd. (1980)'nin yapmış olduğu çalışma, sendikal bağlılık konusunda çok önemli bir yere sahiptir.

Gordon vd. (1980)'ne göre sendikal bağlılık, "sendika üyesinin, sendikada kalma konusunda istekli olması, üyesi olduğu sendikaya karşı sadakatinin olması, sendika faaliyetlerde çalışmaya arzulu olması, üyesi olduğu sendikaya karşı sorumluluk bilincine sahip olması ve de sendikanın amaçları doğrultusunda inançlı olma halidir" şeklinde tanımlanmıştır. Gordon vd. (1980)'nin araştırmaları sonucunda sendikal bağlılığın, "Sendikal Sadakat", "Sendikaya Karşı Sorumluluk", "Sendika İçin Çalışma" ve "Sendikal İnanç" gibi dört boyutunun olduğu ortaya konulmuştur. Sendikal sadakat ve sendikal inanç tutumsal bağlılığı oluştururken, sendikal sorumluluk ve sendika için çalışmaya istekli olmak ise davranışsal boyutu oluşturmaktadır (Gökçe, 2018: 105; Tetrick, 1995: 584; Demirbilek ve Çakır, 2004).

Sendikal sadakat, sendikal sorumluluk, sendikal gönüllü çaba ve de sendikal inanç olarak dört boyutta ele alınan sendikal bağlılık, üyelerin sendikalara bağlanma dereceleri konusunda bilgi vermektedir. Sendika üyesi bir çalışanda bu dört boyutun aynı anda yüksek düzeyde olması, çalışanın sendikal bağlılığının yüksek olduğunu gösterirken, bu boyutlardan en az birinin düşük düzeyde olması sendikal bağlılık konusunda sıkıntılarının olduğuna işaret etmektedir (Gordon vd., 1980).

## 2. İkili Bağlılık Kavramı ve Gelişimi

Artan rekabet ortamında, rakiplerinden bir adım önde olabilmek ve geleceğe güvenle bakabilmek için örgütlerin üyelerinden beklediği en önemli tutum ve davranışlardan biri bağlılık olmaktadır. 1950'lerden başlayarak, literatürde ilgi konusu olan ikili bağlılık (dual commitment) kavramı en yalın ifadeyle, sendika üyesi çalışanın eş zamanlı olarak hem üyesi olduğu sendikaya hem de çalıştığı işletmesine karşı olumlu tutum ve davranışlar içinde olmasını ifade etmektedir (Benson, 1998: 356).

İkili bağlılığa ilişkin olarak yapılan çalışmalar doğrultusunda, esasen aynı noktada buluşan, kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. Örneğin Purcell (1954)'e göre ikili bağlılık, "bireyin, çalıştığı işletmenin tüm politika ve amaçlarını benimserken aynı zamanda üyesi olduğu sendikanın da politika ve amaçlarını benimseyerek üyesi olduğu bu örgütlerin varlıklarına sahip çıkmasıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda birey, hem işletmenin hem de üyesi olduğu sendikanın varlığını ve gücünü devam ettirecek yükümlülükleri eş zamanlı olarak yerine getirmekle yükümlüdür.

Stanger (1954) ise ikili bağlılık konusuna çalışma koşulları üzerinden yaklaşmaktadır. Stranger'a göre çalışma koşulları iyi olduğunda bireyler işletmeleri ile üyesi oldukları sendikaları bir bütün olarak düşünmekte ve bu doğrultuda her iki örgüte de güvenmektedirler. Bireylerin üyesi oldukları sendikaya ve çalıştıkları işletmelerine karşı olan rollerini kesin bir şekilde ayırtmak yerine, çalışma ilişkileri doğrultusunda aynı eksende buluşturarak, bu iki örgütü çıkarları doğrultusunda bir bütün olarak algılama eğilimi, ikili bağlılığın temelini oluşturmaktadır (Akt: Demirbilek, 2008: 70).

Magenau, Martin ve Peterson (1988)'a göre ikili bağlılık, bireyin üyesi olduğu sendikaya ve çalıştığı işletmesine eş zamanlı olarak, uygun koşullar çerçevesinde bağlılık göstermesini ifade eder. Fakat bu bağlılığın, işveren ile sendika arasında çatışmacı ilişkilerin hâkim olduğu, yani endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı yapıdan uzak olduğu bir ortamda sağlanması çok güçtür. İşveren ve sendika arasındaki pozitif ve yapıcı ilişkiler sendika üyesi çalışanlarda ikili bağlılığın oluşması açısından temel kriteri oluşturmaktadır. Gordon ve Ladd (1990)'a göre ise ikili bağlılık, bireylerin çalıştıkları işletmeye ve üyesi oldukları sendikaya eş zamanlı olarak sadakat duygusuyla bağlanması anlamına gelmektedir. İşletmeye ve de üyesi olunan sendikaya aynı anda yüksek sadakatin varlığı ikili bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Yapılan açıklamalar ve tanımlamalar çerçevesinde ikili bağlılık, bireyin çalıştığı işletmeye ve üyesi olduğu sendikaya eş zamanlı bağlılık göstermesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bireylerin üyesi oldukları örgütlerin (işletme ve sendika) tüm politika, amaç ve uygulamalarını benimseyerek bu örgütlerin varlığına sahip çıkmaları ikili bağlılık olarak nitelendirilebilir (Purcell, 1954; Dean, 1954; Stange, 1954; Angle ve Perry, 1986; Gordon ve Ladd, 1990).

Genel olarak ikili bağlılık çevresinde yapılan araştırmaların başlangıç noktası Purcell (1954)'in yaptığı araştırmaya atfedilerek gelişmektedir. İkili bağlılık konusuna bakış açısı nedeniyle bu konuya ilişkin yapılan çalışmaları 1950 öncesi ve 1950 sonrası olarak ayırmakta fayda vardır. 1950 ve öncesinde yapılan araştırmalarda (Barkin, 1950) eş zamanlı olarak sendikaya ve işletmeye bağlılığın zor olacağı düşüncesi hâkimdir. Çünkü çalışanların sendikaya olan bağlılıklarının işletmeye olan bağlılıkları ile rekabet edebileceği, bunun da ikili bağlılığı güçleştirebileceği üzerinde durulmuştur. İki örgütten birine olan bağlılık, diğer örgüte olan bağlılığı zayıflamaktadır ve bu durum eş zamanlı olarak iki örgüte bağlılığı zor bir durum olarak nitelendirilmektedir (Hewagama ve Gamage, 2011: 1).

1950'lerden sonra yapılan çalışmalarda (Purcell, 1954; Dean, 1954; Stanger, 1954) ise daha önce ikili bağlılık ilgili yapılan araştırmaların tersine, çalışanların işletmelerine yönelik pozitif tutumlar gösterirken aynı zamanda üyesi oldukları sendikalara karşı da pozitif tutumlar gösterebilecekleri ortaya konulmuştur. Dean (1954)'in araştırmasında, sendikal örgütlenmenin bulunduğu üç fabrikada farklı araştırma yöntemlerini kullanarak yapılan çalışmada, ikili bağlılık durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Purcell (1954) tarafından bir perakende fabrikasında yapılan araştırmada ortaya konulan bulgular ise ikili bağlılık konusunun dönüm noktasını oluşturmuştur. Barkin (1950), Kornhavser, Sheppard ve Mayer (1956), England (1960) gibi dönemin araştırmacıları da yaptıkları çeşitli çalışmalarda, sendikaya ve

işletmeye eş zamanlı olarak bağlılık gösterilebileceğini kanıtlayan bulgular ortaya koymuşlardır (Gordon ve Ladd, 1990: 37; Angel ve Perry, 1986: 32).

1980'lere kadar örgütsel bağlılık çalışmalarının arkasında kalan ikili bağlılık konusu, özellikle 1980'lerden itibaren endüstri ilişkilerinin değişen yapısından dolayı davranış bilimcilerin tekrar ilgisini çekmeye başlamıştır.

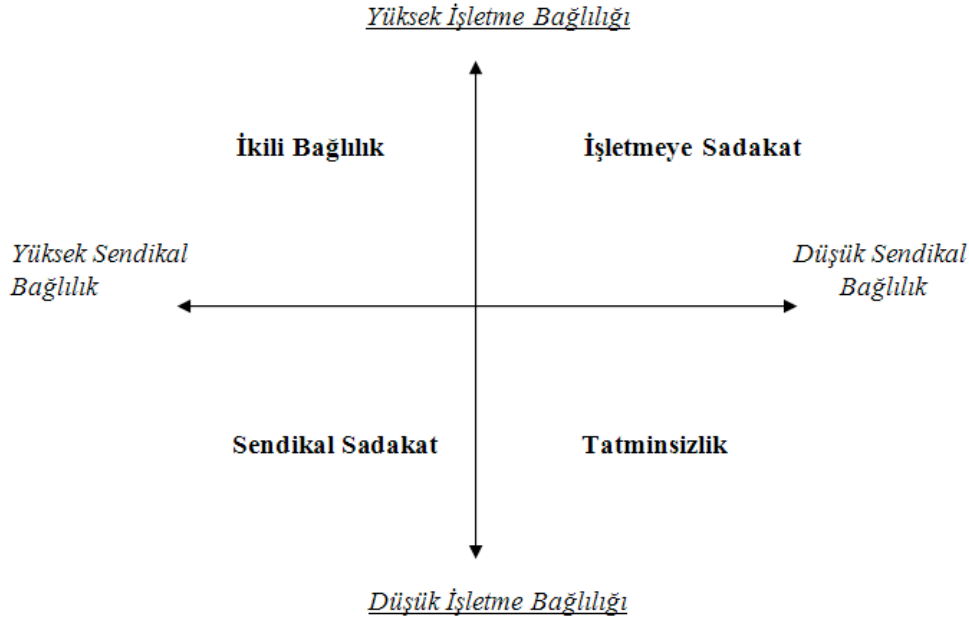
İşletmeye ve sendikaya bağlılık, özellikle sendika ve işveren arasındaki çatışma durumlarında dolayı bilişsel uyumsuzluğu kapsayan bir rol çatışmasının kaynağı olmaktadır. (Readman, 2016: 64; Magenau, Martin ve Peterson, 1988: 360-362). Bu doğrultuda, sendikal ve işletmeye bağlılığı içinde barındıran ikili bağlılığın farklı bir tarafı dikkate alınmalıdır İşletmenin, çalışan çıkarlarına uygun olmayan politikaları, ücret düşüklüğü ve çalışma şartlarının arzulan seviyede olamamasından dolayı, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları azalırken, üyesi oldukları sendikaya bağlılıkları ise "çıkarları doğrultusunda" artış gösterebilmektedir. Bu durum, çeşitli zamanlarda ise bireyleri mecburi olarak bir taraf seçip farklı bir pozisyon almaya itmektedir. Bazı durumlarda ise, kişinin sendikal faaliyetler içinde bulunması, yani sendikal bağlılığının yüksek oluşu onun istihdamda kalma durumunu da tehlikeye düşürebilmektedir (Magenau, Martin ve Peterson, 1988: 360).

Diğer yandan, Mowday, Porter ve Streers (1982) örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaları çerçevesinde "mübadele teorisi" kapsamında açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu yaklaşıma göre, bireyler üyesi oldukları örgütlerle karşılıklı bir ilişki içindedirler ve oluşan bu ilişkiler beklenti/sonuç çerçevesinde güdülenmektedir. Sendikanın veya işletmenin yerine getirmediği taahhütler, bireyde tatmin azaltıcı bir etki oluşturur ve bireyin bu nedenle üyesi olduğu örgüte karşı bağlılığında zayıflamalar meydana gelir. Uygun koşullar oluştuğunda ise üyesi olduğu örgüte karşı bağlılık düzeyi de artar. Koşulların oluşmasıyla hem sendikaya hem de işletmeye aynı anda bağlılık mümkün olabilmektedir (Magenau, Martin ve Peterson, 1988: 360).

### 3. İkili Bağlılık Yaklaşımları

İkili bağlılık konusu çerçevesinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmaların üç temel yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar, sınıflandırma (taxonomic) yaklaşımı, boyutsal (dimensional) yaklaşım ve paralel (parallel) yaklaşımdır.

Temel bir sınıflandırma şekli olan *Sınıflandırma Yaklaşımı* ile nesnelere veya yapıların birbirleri ya da benzerleri ile açıklanması, ortaya çıkan ilişkiler hakkında bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımla, nesne ve yapıların ait oldukları sınıflar hakkında genel ifadeler doğrultusunda çerçeveler çizilerek, yani belirli bir standart sağlanarak bir sınıflandırma yapılabilmektedir (Fleishman, 1982: 825, Akt: Gordon ve Ladd, 1990: 45). Çalışma ilişkileri ekseninde düşünüldüğünde bu yaklaşım, sendikal eylemleri belirlemede (grev uygulamaları vb.), anlaşma sağlanamayan sözleşme metinlerinin tespitinde (iş sağlığı ve güvenliği politikaları gibi) veya sendikaların yapılarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Farklı açıdan bakıldığında, davranış bilimciler ise bu yaklaşımı sendikaların iç ilişkileri ile sendikal demokrasiye yönelik oluşan sorunlarını açıklayabilmek için kullanmaktadırlar (Gordon ve Ladd, 1990: 45).



**Şekil 1: Sınıflandırma Yaklaşımı ile İkili Bağlılık**

**Kaynak:** Redman ve Snape, 2016: 65

Şekil 1'de görüldüğü üzere, sınıflandırma yaklaşımı ile bireyler, üyesi oldukları sendika ve çalıştıkları işletmelerine yönelik bağlılık seviyeleri doğrultusunda sınıflara ayrılmaktadırlar. Sendika üyesi bireylerin eş zamanlı gerçekleşen yüksek sendikal bağlılık ve yüksek işletme bağlılıkları sonucunda ikili bağlılık meydana gelmektedir. İkili bağlılık çerçevesinde oluşturulan bu sınıflandırma ile çalışanlar dört gruba bölünerek incelenmektedir. Çalışanların bir kısmı hem üyesi oldukları sendikaya hem de çalıştıkları işletmeye bağlılık gösterirken, bir kısmı ise üyesi olduğu hiçbir örgüte bağlılık göstermemektedir. Diğer bir grup çalışan ise üyesi oldukları sendikaya bağlılık gösterirken farklı bir grup çalışan ise sadece çalıştıkları işletmeye bağlılık duymaktadır. Ortaya çıkan bağlılıkların seviyeleri çok çeşitli faktörlere göre de farklılık gösterebilmektedir (Gordon ve Ladd, 1990: 45; Cohen, 2005: 434; Bemmels, 1995; Redman ve Snape, 2016: 65; Sverke ve Sjöberg, 1994). Yani özetle, bu yaklaşıma göre çalışanlar, üyesi oldukları sendikaya bağlılık duyanlar, çalıştıkları işletmeye bağlılık duyanlar, üyesi olduğu her iki örgüte de bağlılık duyanlar yani ikili bağlılık içinde olanlar ve üyesi olduğu iki örgüte de bağlılık duymayanlar şeklinde dört grupta (sınıfta) belirtilmektedir.

Bireysel farklılıklardan ziyade daha geneli yansıtan örgütsel değerler üzerinde odaklanan *boyutsal yaklaşım*, sendikaya ve işletmeye yönelik bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yani işletmeye bağlılık ile sendikal bağlılık değerleri arasındaki korelasyon katsayısı belirlenmektedir. Oluşan bu bağlılık değerlendirilmeleri, ikili bağlılığın değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Boyutsal yaklaşımda belirli bir grubu temsil eden bir örneklem seçilir ve bu örneklem içinde sendikal bağlılık ile işletmeye bağlılık arasındaki ilişkiler incelenir. İki bağlılık arasında tespit edilen güçlü ve pozitif yöndeki ilişki, ikili bağlılığın yüksek olduğuna işaret etmektedir (Gordon ve Ladd, 1990: 50; Cohen, 2005: 435; Demirbilek ve Çakır, 2011: 132).

*Paralel Yaklaşımda* ise, sendikaya ve işletmeye bağlılığın bir grup değişken ile (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler / işin özellikleri veya üstlenilen rolle ilgili değişkenler) olan ilişkileri tespit edilmekte ve bu bağlılık türleri üzerinde etkisi olan değişkenler arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konmaktadır. Araştırmalar sonucunda, sendikal ve işletmeye bağlılığa etki eden tek bir değişken

söz konusu olmamaktadır. Ek olarak, sendikal bağlılık ve işletmeye bağlılık eş zamanlı olarak aynı değişkenlerden etkilenabilmektedir (Demirbilek, 2008: 73; Fukami ve Larson, 1984: 367).

#### 4. İkili Bağlılığı Etkileyen Değişkenler

Çalışanların ikili bağlılık göstermelerini yani, eş zamanlı olarak üyesi oldukları sendikaya ve işletmelerine bağlılıklarına etkide bulunan değişkenler üç başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; sendika üyesi çalışana ait özellikler, sendika - yönetim ilişkisi ve iş ortamının özellikleri şeklinde sıralanabilmektedir (Kim, 1994; Fukami ve Larson, 1984; Sherer ve Morishima, 1989).

##### *Sendika Üyesi Çalışana Ait Özellikler*

Yapılan farklı araştırmalarda (Angle ve Perry, 1983; Fukami ve Larson, 1984; Brief ve Alday, 1977; Sherer ve Morishima, 1989), sendika üyesine ait demografik özelliklerin (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, gelir düzeyi, çocuk sayısı ve kıdem) ikili bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Kim, 1994: 25).

Becker (1960)'in yan bahis teorisi ve de işletmeye bağlılığın devamlılık alt boyutu temelinde düşünüldüğünde, sendika üyesi çalışanlar arasında daha kıdemli olanların işletmeye yönelik bağlılıkları daha yüksek çıkmaktadır. Çünkü birey, mevcut işletmesinde kıdemi doğrultusunda elde ettiği kazanımları kaybetmeyi göze alamadığı için, işletmeye bağlanma tarzında bir tutuma sahiptir. Örneğin Sherer ve Morishima (1984)'nın yaptıkları çalışmada da buna benzer sonuçlar tespit edilmiştir (Kim, 1994: 26).

Yine Becker (1960)'in yan bahis teorisi çerçevesinde düşünüldüğünde, bireylerin medeni durumları ve çocuk sahibi olup olmamaları ikili bağlılığı etkilemektedir (Kim, 1994: 26). Farklı bir açıdan bakıldığı zaman, sendika üyeliğinin olup olmaması da ikili bağlılık konusunda bakış açısını etkilemektedir. Örneğin Conlon ve Gallagher (1987) tarafından yapılan bir araştırmada sendika ve işletmeye bağlılık, çalışan üç alt grup (sendika üyeliği devam edenler, sendikaya hiç üye olmamışlar ve sendikadan ayrılanlar) açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, incelenen üç alt grup arasında ikili bağlılığa ilişkin farklı tutumların olduğu ortaya konulmuştur (Conlon ve Gallagher, 1987: 154-157).

Eğitim seviyesi ve ikili bağlılık arasında, sendikal ve işletmeye bağlılıkta olduğu gibi negatif yönde bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Çünkü daha önceki bulgulardan (Martin vd., 1986; Morris ve Steers, 1980) yola çıkarak, eğitim seviyesi ve nitelikleri yüksek olan çalışanların iş bulma konusunda daha fazla alternatifte sahip oldukları ve bu durumun da bireylerin bağlılık düzeylerini etkilediği belirtilmiştir (Kimi, 1994: 28; Fukami ve Larson, 1984).

##### *İş ile İlgili Özellikler*

Çeşitli araştırmalarda, işletmede var olan adaletin, çalışan - yönetici ilişkilerinin, eğitim olanaklarının, yetki düzeyinin, iş stresinin ve yönetime katılma imkânlarının ikili bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Deery ve Iverson, 1998; Fukami ve Larson, 1984; Sherer ve Morishima, 1989).

Yapılan bazı araştırmalarda işletmeye ya da sendikaya bağlılık ile işteki özerklik veya çalışma koşullarının adil olması arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalarda, bireylerin işleri üzerinde daha fazla kontrol yetkisine sahip olduklarında, işlerini daha keyifli ve daha tatmin edici buldukları ve çalıştıkları işletmeye yönelik olarak olumlu tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir (Deery, Iverson ve Erwin, 1994: 592). Deery ve Iverson (1998) araştırmasında ise benzer şekilde, dağıtımsal adaletin ve iş tatmininin işletmeye ve de sendikaya bağlılığa etki ettiği belirlenmiştir.

Çalışanların yönetime katılmaları ve de alınan kararlarda söz sahibi olmaları, işletmelerine bağlılık göstermelerini sağlayan önemli bir araçtır. Benzer şekilde, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin

olumlu olması, çalışanların hem üyesi oldukları sendikaya hem de işletmelerine bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Fukami ve Larson, 1984: 369). Sherer ve Morishima (1989)'un yapmış oldukları araştırmaya göre, işletme kararlarında kendi düşüncelerinin önemli olduğunu algılayanların, ikili bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu tespit etmişlerdir. Fakat çeşitli durumlarda, iş tatmininin işletmeye bağlılıkla olumlu, sendikal bağlılıkla ise olumsuz yönde bir ilişki halinde olduğu belirtilmiştir.

İşletmelerde oluşturulan kalite çemberlerine işletme personelinin dâhil edilmesi de çalışanların bağlılıklarını etkilemektedir. Örneğin bir araştırmada, kalite çemberine dâhil edilenlerin ve edilmeyenlerin ikili bağlılık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, kalite çemberine dahil edilen çalışanların işletmeye bağlılıklarının yüksek olduğu, kalite çemberine dahil edilmeyen çalışanların ise sendikal faaliyetlere daha fazla katılım gösterdiği tespit edilmiştir (Demirbilek ve Çakır, 2011: 135).

#### *Sendika ve Yönetim İlişkisi*

Çalışanların eş zamanlı olarak üyesi oldukları her iki örgüte de bağlılık gösterebilmesi, sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin yapısı doğrultusunda şekillenmektedir. Sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin atmosferi, sendikal çalışanların bağlılık yönündeki tutum ve davranışlarını büyük oranda etkilemektedir.

Yönetim ve sendika arasındaki ilişkilerin çatışmacı bir yapıya sahip olması, sendika ve işveren arasında düşmanlık, güvensizlik ve anlaşmazlıkların baskın olduğunu göstermektedir. Uzlaşmadan uzak, çatışmacı kimlikte olan bu ortamda, yönetim ve sendika birbirlerini hasım olarak görmekte ve ortak bir fayda yerine, çelişen beklentiler ve çıkar farklılıkları oluşmaktadır. Bu ortamda iletişim kopuklukları ve güvensizlik hâkim olup, yönetim ve sendika arasındaki pazarlıklarda kazan - kaybet bakış açısı hâkimdir (Dastmalchian, Blyton ve Adamson, 1989; Bayazıt, 2008: 53).

İşbirlikçi, yani uzlaşmaya açık endüstri ilişkileri iklimi özellikleri gösteren işletmelerde, yönetim ve sendika arasında yapıcı düşünce ve uygulamalar söz konusudur. Bu ortamda taraflar arasında karşılıklı güven, açık iletişim, saygı ve de bilgi paylaşımı mevcuttur (Dastmalchian, Blyton ve Adamson, 1989; Hammer, Curral ve Stern, 1991). Karşılıklı kazanımlar çerçevesinde şekillenen bu iklimde tüm taraflar (işletme, sendika, çalışan) için ortak kazanımlar söz konusudur. Ortak kazanımlar sonucunda, çalışanların performansı artmakta, işletmenin ekonomik çıkarları en üst seviyede sağlanmakta ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır (Dastmalchian, 2008; Cooke, 1992; Angle ve Perry, 1986).

Yönetim ve sendika arasındaki ilişkilerin iklimi uygun olduğu takdirde, ikili bağlılıktan söz edilebilmektedir. Ancak aksi bir durumda, yani yönetim ve sendika arasında çatışmacı ilişkilerin hâkim olduğu koşullarda, sendika üyesi çalışanlar bir taraf seçimine zorlanarak, tek taraflı bir bağlılığa yönelmektedirler (Angel ve Perry, 1986; Barling, Fullager ve Kelloway, 1992: 90-91). Diğer yandan, yönetim ve sendika arasında uzlaşmacı ilişkilerin hâkim olduğu durumda, sendika üyesi çalışan iki örgütten birine veya iki örgüte birden bağlılık gösterebilmektedir (Magenau, Martin ve Peterson, 1988).

Sendika ve yönetim arasındaki ilişkinin olumlu şekilde kurulması, ikili bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu bilinmektedir. Endüstri ilişkileri ikliminin yapısının, hem işletmeye hem de sendikaya yönelik bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu genel itibarıyla kabul görmektedir (Angel ve Perry, 1986).

## **5. İkili Bağlılıkla İlişkili Çalışmalar**

İkili bağlılık konusu üzerine yapılan araştırmalar literatürde farklı şekillerde incelenmiştir. Genel itibarıyla sağlık, imalat ve hizmetler sektörlerinde yoğunlaşan araştırmaların bir kısmında yalnızca ikili bağlılık konusu işlenirken, bir kısmında ise, ikili bağlılığa etki eden değişkenler konusuna odaklanılmıştır.

Bazı çalışmalarda ise, ikili bağlılık davranışının oluşumunu sağlayan en önemli unsurlardan olan endüstri ilişkileri iklimi konusu ikili bağlılık ile tek çatı altında ele alınarak incelenmiştir.

İkili bağlılık konusuna ilişkin olarak uluslararası literatürde çeşitli araştırmalar dikkat çekmektedir. Angel ve Perry (1986), 22 farklı otobüs şirketinde yapmış olduğu çalışmada, ikili bağlılık ve emek-yönetim arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizlere göre, işbirlikçi bir yapının hâkim olduğu işletmede, sendika üyesi çalışanların eş zamanlı olarak hem üyesi oldukları sendikaya hem de işletmelerine bağlılık duyduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, regresyon analizi sonucuna göre, endüstri ilişkileri ikliminin ikili bağlılıktaki değişimin yaklaşık %10'unu açıkladığı belirlenmiştir. Konuyla ilgili başka bir çalışma ise, Magenau, Martin ve Peterson (1988) tarafından 394 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Mübadele teorisi çerçevesinde oluşturulan bu çalışmaya göre, yönetim kademesinde çalışanların, standart sendikal çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde ikili bağlılık ve sendikal bağlılık değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca olumlu olarak algılanan yönetim-sendika ilişkileri ve işletme kararlarına katılma, yüksek ikili bağlılık ile ilişkili bulunmuştur.

Deery, Iverson ve Erwin (1994) tarafından, Avustralya'da beyaz yakalı 320 çalışanın katılımıyla, sendikal ve işletmeye yönelik oluşan bağlılığı etkileyen faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ikili bağlılığa ilişkin herhangi bir bulgu tespit edilememiştir. Sendikal ve işletmeye bağlılık üzerinde etkisi olan unsurların, farklı faktörler üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Snape ve Redman (2006), 707 kişilik örneklemle Birleşik Krallıkta bulunan Ulusal Sağlık Servisi Vakfında yaptıkları çalışmada, sendika yönetim ilişkilerini olumlu algılayan katılımcılarda, ikili bağlılık davranışının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ek olarak bu çalışmada, sendikal ve örgütsel vatandaşlık davranışları da ele alınmıştır. Analizler sonucunda, yalnızca sendikaya yönelik bağlılığı bulunan katılımcıların, her iki örgüte de bağlılık gösteren katılımcılara kıyasla, vatandaşlık davranışını daha yoğun bir şekilde gösterdikleri tespit edilmiştir. Kim (1994) tarafından Güney Kore'de faaliyette bulunan iki farklı işletmede, 5000 kişilik örneklemde gerçekleştirilen araştırmada ise, emek ve yönetim arasındaki ilişkilerin iklimi ile sendikal bağlılık ve işletmeye bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

Nian-nian vd. (2013), Çin'de özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda, 610 kişilik bir örneklemde yaptıkları araştırmada, ikili bağlılık ve endüstri ilişkileri iklimi ilişkisini incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile hem işletme bağlılığı hem de sendikal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki tespit edilirken, çatışmacı endüstri ilişkileri iklimiyle sendikal ve işletme bağlılığı arasında beklendiği üzere negatif ilişkiler belirlenmiştir.

Bergeron, Doucet ve Hennebert (2018) tarafından, Montreal'de havacılık endüstrisinde faaliyette bulunan çokuluslu firmada 834 kişilik örneklemde gerçekleştirilen araştırmada, endüstri ilişkileri ikliminin aracı rolü ile yönetim ve sendika liderliğinin ikili bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, ikili bağlılık, liderlik tarzlarından ve de işyerindeki yönetim-sendika arasındaki ilişkilerden açık bir şekilde etkilenmektedir. İşyerindeki çalışma ilişkileri iklimiyle sendikal ve işletmeye bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Ek olarak, dönüşümcü liderliğin sendikal ve işletme bağlılıkla arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

İkili bağlılık konusu, ulusal literatürde de çalışma konusu olmuştur. Arı (2006) tarafından, metal ve tekstil işkollarında çalışan 527 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, endüstri ilişkileri ikliminin sendikal bağlılık üzerindeki öncülleri ve ortaya çıkan sonuçlar incelenmiştir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminde, yani yönetim ve sendika arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu durumda, sendikal bağlılık ve işletmeye bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, endüstri ilişkileri ikliminin çatışmacı olduğu durumda, sendikal bağlılık ve işletmeye bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bayazıt (2008)'ın 35 ayrı işletmede 526 kişilik bir örnekleme gerçekleştirdiği araştırmada, endüstri ilişkileri iklimi çerçevesinde ikili bağlılık incelenmiştir. Araştırma sonucunda, daha önce yapılmış çoğu araştırmada olduğu gibi, bu çalışmada da uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin sendika üyeliği bulunan çalışanların aynı anda, hem üyesi oldukları sendikaya hem de çalıştıkları işletmeye bağlandıkları tespit edilmiştir. Yönetim ve sendika arasındaki çatışmacı ilişkilerin varlığında ise, çalışanların iki örgütten birine bağlanmayı tercih ettiği belirlenmiştir.

Gökçe (2018) tarafından metal işkolunda 400 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada ise, uzlaşmacı endüstri ilişkileri ile ikili bağlılık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışmacı bir endüstri ilişkileri ikliminde ise katılımcıların taraf seçme durumunda kalarak bağlılıklarını sendika yönünde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.

## SONUÇ

Sendika üyesi çalışanın eş zamanlı olarak hem üyesi olduğu sendikaya hem de çalıştığı işletmesine bağlılığını ifade eden ikili bağlılık, temel amaçları farklı olan iki örgüte aynı anda bağlanmayı ifade ettiği için, diğer bağlılık türlerine kıyasla oluşması biraz daha zordur. Bu bağlılığın oluşmasında çok çeşitli faktörler etkide bulunmaktadır. Kimi araştırmalarda (Angle ve Perry,1983; Fukami ve Larson,1984; Brief ve Alday,1977; Sherer ve Morishima,1989), sendika üyesine ait demografik faktörlerin ikili bağlılık tutum ve davranışı üzerindeki etkileri incelenirken, bazı araştırmalarda ise iş ortamı özelliklerinin (adalet, çalışan - yönetici ilişkilerinin, eğitim olanakları, yetki düzeyi, stres ve yönetime katılma olanakları, liderlik tarzı) ikili bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Deery ve Iverson,1998; Fukami ve Larson,1984; Sherer ve Morishima,1989; Bergeron, Doucet ve Hennebert, 2018).

İkili bağlılığın oluşmasını sağlayan en temel etmenin, yönetim ve sendika arasındaki ilişkilerin şekli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü sendika üyesi çalışanın, üyesi olduğu her iki örgüte de eş zamanlı bağlılık gösterebilmesi, yönetim ile sendika arasındaki uzlaşmacı ilişkilerin varlığı ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmaların birçoğunda da (Angle ve Perry,1986; Lee,2004; Kim,1994; Arı,2006; Bayazıt,2008; Gökçe,2018; Bergeron, Doucet ve Hennebert, 2018) benzer bulgular tespit edilmiştir. Yönetim ve sendika arasındaki çatışmacı ilişkilerin varlığı, sendika üyesi çalışanın menfaatleri doğrultusunda iki örgütten birine daha yakın olmaya itmekte, bu doğrultuda ikili bağlılık durumundan söz edilememektedir.

Sonuç olarak, sendika üyesi çalışanın ikili bağlılık gösterebilmesi, sendika ve yönetim arasındaki ilişkilerin uzlaşmacı bir yapıda oluşmasıyla mümkün olabilmektedir. Endüstri ilişkileri ikliminin çatışmacı bir karaktere sahip oluşu, sendika üyesi çalışanın yarın endişesiyle iki örgütten yalnızca birine bağlanmaya itmektedir. Çeşitli sebeplerle üye ve güç kayıpları yaşayan sendikalar, yönetimle aralarındaki uzlaşmacı ilişkiler çerçevesinde, üyelerinin sendikadan uzaklaşmalarının önüne geçebilecekleri gibi, işletmeler ise bu ortamda, sendika üyesi çalışanların bağlılıklarını ve güvenlerini sağlayabilirler.



## KAYNAKÇA

- ANGLE Harold L., James L. PERRY, “Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates”, *The Academy of Management Journal* , 29(1), 1986, pp. 31-50.
- ARI Duygu, *Antecedents and Consequences of Union Commitment within Cooperative versus Adversarial Industrial Relations Climates*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- BARLING Julian, Clive FULLAGAR, E., Kevin KELLOWAY, *The Union and Its Members: A Psychological Approach*, Oxford University Press, Oxford,1992.
- BAYAZIT Mahmut, “Endüstri İlişkileri İklimi ve Sendika ve Kuruma Bağlılık”, *1. Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 2008, ss. 53-62.
- BECKER Howard S., “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, 1960, pp. 32-40.
- BEMMELS Brian , “Dual Commitment: Unique Construct or Epiphenomenon?”, *Journal of Labor Research*, Vol. 16(4), 1995, pp. 401-422.
- BENSON John, “Dual Commitment: Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprises”, *Journal of Management Studies*, Vol.35(3), 1998, pp. 355-374.
- COHEN Aaron, “Dual Commitment to the Organization and the Union A Multi-Dimensional Approach”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, No. 3, 2005, pp.443-454.
- CONLON Edward J. , Danial G. GALLAGHER, “Commitmen to Employer and Union: Effects of Membership Status”, *Academy of Management Journey*, 30(1), 1987, pp. 151-162.
- COOKE William N. , “Product Quality Improvement through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration”, *ILR Review*, Vol. 46(1),1992, pp.119-134.
- ÇAKIR Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınları, 2001.
- ÇELİK Aziz , “Yeni Sorun Alanları, Eğilimler ve Arayışlar”, *Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayış*, Ankara: Epos, 2007,ss. 17-74.
- ÇÖL Güner, Kadir ARDIÇ, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 22, S. 2, 2008,ss.157-174.
- DASTMALCHIAN Ali, Paul BLYTON, Raymond ADAMSON, “Industrial Relations Climate: Testing a Construct”, *The British Psychological Society*, Vol.62 , pp. 1989, pp. 21-32.
- DEAN Loris R., “Union Activity and Dual Loyalty”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 7, No. 4,1954, pp.526-536.
- DEERY Stephen J. , Roderick D. IVERSON, “Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance” , *Industrial and Labuor Relation Review*, Vol. 58(4), 2005, pp.588-609.
- DEERY Stephen J. , Roderick D. IVERSON, Peter J. ERWIN , “Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relations Climate”, *British Journal of Inditrial Relations*,Vol. 32(4), 1994, pp.581-597.
- DEMİRBILEK Tunç, “İkili Bağlılık: İşletmeye ve Sendikaya Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları”, *ASO Bü-yüteç*, Haziran-Temmuz 2008, ss. 70-74.
- DEMİRBILEK Tunç, Özlem ÇAKIR, *Sendikal Bağlılık*, İstanbul: Petrol-İş, 2004.
- DONG Nian-nian, Ye-shen YAO, Yang-juan FAN, Pei-huan HE, “The Correlation between Dual Commitment and Industrial Relations Climate: An Empirical Study”, 2013 International Conference on Management Science & Engineering,2013,pp.944-950.
- ERSOY Sevdije, Serkan BAYRAKTAROĞLU, “Örgütsel Bağlılık”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ed. Derya Ergun ÖZLER, Bursa: Ekin Kitabevi, 2010.
- FORTİN-BERGERON, Chloe, Olivier DOUCET, Marc-Antonin HENNEBERT, “The Role of Mana-

- gement and Trade Union Leadership on Dual Commitment: The Mediating Effect of The Workplace Relations Climate", *Human Resources Management Journal*, 28,2018, pp.462-478.
- FUKAMI Cynthina V., Erik W. LARSON, "Commitment to Company and Union: Paralel Models", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 3,1984,pp. 367-371.
- GORDON Michael E, Robert T LADD, "Dual Allegiance: Renewal, Reconsideration, and Recantation", *Personnel Psychology*, Vol. 43,1990, pp.37-69.
- GORDON Michael E. , John W. PHILPOT, Robert E. BURT, Cynthia A. THOMPSON, William E. SPILLER, "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 65(4),1980, pp. 479 – 499.
- GÖKÇE Ahmet, "Geleceğin Yönetici Adaylarının Sendikalara Yönelik Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma", *Emek Araştırma Dergisi*, C.10, S.16, 2019, ss. 141-157.
- GÖKÇE Ahmet, *Endüstri İlişkileri İklimi ve İkili Bağlılık*, Bursa: Dora, 2018.
- GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 1/3, 2006, ss. 48-75.
- HAMMER Tove H. , Steven C. CURRALL, Robert N. STERN, "Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles", *Industrial and Labor Relations Review*, 44(4), 1991, pp.661-680.
- HEWAGAMA Gayani V. , Prasadini N.GAMAGE, "The Impact Of Industrial Relations Climate On Dual Commitment And Intention To Quit: Evidence From Food And Beverages Industry", *Proceedings of International Conference on Business Management*, Vol. 8, 2011, pp. 1-13.
- KESER Aşkın, Gözde YILMAZ, Sevdâ KÖSE, "Antecedents of Union Commitment in Turkish Food and Transportation Sector", *Çalışma ve Toplum*, 40(1),2014, ss. 85-102.
- KIM, Jung-Won, *Dual Commitment to Company and Union in Korea - A Study of Two Textile Firms and Their Labor Unions*, A Dissertation of Phd, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, 1994.
- KURUVILLA, Sarosh, Daniel G. GALLAGHER, Kurt WETZEL, "The Development of Members' Attitudes Toward Their Unions: Sweden and Canada", *Industrial and Labor Relations Review*, 46(3), 1993, pp.499-514.
- MAGENAU John M. , James E MARTIN. , Melanie M. PETERSEN, "Dual And Unilateral Commitment Among Stewards And Rank And File Union Members", *Academy of Management Journal*, 31(2), 1988, pp. 359-376.
- MEYER John P. , Natalie J. ALLEN, "Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984,pp. 372-378.
- MOWDAY Richard T. , Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, *Employee-Organization Linkages – The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, 1982, pp. 1-16.
- PURCELL Theodore V. , "Dual Allegiance to Company and Union-Packing-House Workers: A Swift-UPWA Study in Crisis Situation 1949-1952", *Personnel Psychology*, Vol. 7,1954,pp.48-58.
- RANDALL Donna M. , "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, 1987, pp. 460-471.
- REDMAN Tom, Ed SNAPE, "The Consequences Of Dual And Unilateral Commitment to The Organisation and Union", *Human Resource Management Journal*, Vol: 26(1), 2016,pp.63-68.
- REDMAN Tom, Ed SNAPE, "The Consequences of Dual and Unilateral Commitment: Evidence From The Health Service", Working Paper, Durham University, Durham, 2006.
- SHERER Peter, Motohiro MORISHİMA, "Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment", *Journal of Labor Research*, Vol.10(3), 1989, pp. 311-330.
- SVERKE Magnus, Anders SJÖBERG , "Union Membership Behavior: The Influence of Instrumental and Value-Based Commitment", *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*, Ed. L. E. Tetrick & J. Barling, 1995, pp. 229-254.
- TETRICK Lois E. , "Developing and Maintaining Union Commitment: A Theoretical Framework" *Journal of Organizational Behavior*, 16(6),1995, pp. 583-595.
- UYGUN Akyay, *Bir Araştırma ile Örgütsel ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Kitap, 2015.
- WASTİ Arzu, "Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncülleri ve Sonuçları", *Çalışma Yaşamında Davranış*, Ed. Aşkın Keser/Gözde Yılmaz/Senay Yürür, 3. Baskı, Umuttepe Yayınları, 2015, ss. 17-38
- WASTİ Arzu, "Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncülleri ve Sonuçları", *Çalışma Yaşamında Davranış*, Ed. Aşkın Keser/Gözde Yılmaz/Senay Yürür, 4. Baskı, Umuttepe Yayınları, 2018, ss. 275-293.
- ZENCİRKIRAN Memet, Aşkın KESER, *Örgütsel Davranış*, Bursa: Dora, 2018.