

Kuşak Farklılıklarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi¹²

Nurperi Ateş¹³

Özet

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerini yerine getirme ve işletme ile uyum sağlama konusunda temel kriteri oluşturur. Bağlılık duygusal bir tepki olup, birçok faktörün etkisi altında gelişir. Birey, bu bağı olumlu veya olumsuz olarak geliştirirken çeşitli faktörleri göz önünde bulundurur ve davranışlarıyla bu bağı yansıtır. Bu faktörler arasında öncelikle; temelde yaş gruplarının sergiledikleri ortak özelliklere göre belirlenen kuşakların, örgütsel bağlılık seviyelerinde uyum olduğu dikkat çekmekte ve literatürde yapılan diğer çalışmalarla birlikte bu konu desteklenmektedir. Örgütsel bağlılık ve kuşak farklılıkları arasındaki bu ilişkide, dijitalleşmenin kaçınılmazlığı ve örgütlerin, dolayısıyla örgütün temeli olan çalışanlarının, dijital bilgiyi kullanabilme gücünün, yani dijital okuryazarlığın etkisi de önem arz etmektedir.

İç müşterilerimiz, diğer bir ifadeyle çalışanlarımız bir paydaştır ve örgütle beraber dijitalleşme sürecine dâhil olmak zorundadırlar. Bu süreçte örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için yaş gruplarının verdikleri tepkilere ve dijital okuryazarlık seviyelerine göre hareket etmelidirler. Bu nedenle çalışmada kuşak farklılıklarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, dijital okuryazarlığın düzenleyici rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın verilerine, Türkiye genelinde beyaz eşya sektöründe çalışan X, Y, M ve Z kuşaklarına üç değişkenli anket uygulaması yapılarak ulaşılmaya hedeflenmektedir.

Çalışmada, ankete katılan bireylerin buldukları kuşak gruplarıyla örgütsel bağlılıklarının ortak olup olmadığı ve gruplar arasında dijital okuryazarlık seviyelerinin aynı olup olmadığı yanında, dijital okuryazarlığa sahip bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleri konusunda ortak hareket edip

12 Bu çalışma Dr. Mehmet SEYHAN tarafından danışmanlığı yürütülen “KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİJİTAL OKURYAZARLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

13 Yüksek Lisans Öğrencisi, nurperiates1@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-9839-5826>

etmedikleri ve sonuç olarak örgütsel bağlılık ile kuşaklar arasındaki ilişkide dijital okuryazarlığın rolü incelenecektir.

Çalışmanın sonucunda dijital okuryazarlığa daha çok genç çalışanların sahip olacağı ve bu çalışanların dijitalleşmeye entegre olamayan örgütlerde örgüte bağlılıklarının azalacağı aynı zamanda yaşlı çalışanların dijital okuryazarlığa sahip olmadıkları için dijital dönüşümden korktukları ve bunun örgütsel bağlılıklarını arttırabileceği öngörülmektedir.

1. GİRİŞ

Örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, dijitalleşen dünyada, buldukları piyasanın ve potansiyel müşterilerinin taleplerindeki değişimleri karşılayabilmelerinin yanında; örgütün temel ögesi olan çalışanlarının tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri de öngörebilmeleri ve karşılayabilmeleridir.

Örgütlerin temel yapı taşı insanlar yani işgücüdür. İş gücünü kaybeden örgüt işlevselliğini de kaybeder. Örgüt için özellikle nitelikli insan gücünün kaybı, yeni çalışanların işe alınması, eğitilmeleri ve çalışma ortamına uyumlarının sağlanması ciddi miktarda zaman ve maliyet kaybına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütler yaşamlarına devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının örgüte bağlılıklarının arttırılması için gerekli çabayı göstermelidirler.

Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak için öncelikle çalışanlarını iyi tanımalı, sergiledikleri özellikleri bilmeli ve bu doğrultuda adımlar atmalıdırlar. Bunun için ise öncelikli olarak onlarla doğru iletişimi kurmalıdırlar. İletişimin en önemli kuralı ise karşınızdaki kişiyi olduğu gibi kabul etmektir. İşverenler çalışanlarını kendileri gibi görüp aynı düşünce yapısını ve performansı beklerlerse kuşaklar arası çatışmayla karşılaşır.

Kuşakların, temelde yaş farklılıklarından kaynaklanan, zaman içerisinde buldukları çevre koşullarıyla birlikte edindikleri ortak özelliklere göre örgütlerde belirli çalışma şekilleri ve örgütlere bağlılıkları vardır. Çalışanların kuşaklar arasındaki farklılıklarına göre çeşitli ortak özellikler sergiledikleri yapılmış olan çalışmalarda da ortaya konmuştur (Ayhün, 2013). Söz gelimi yaşlandıkça insanlar örgüte daha bağlı hale gelmeye meyillidir çünkü yaş aldıktan sonra yeni bir örgüt aramak onlar için eskisi kadar kolay olmayacaktır. Bu yüzden buldukları örgütten ayrılmaya eğilim göstermezler. Gençler ise yeni fırsatlara daha açıktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının yaşça daha ileri olan insanlara göre daha düşük olacağı öngörülebilir. Ancak bilindiği kadarıyla bu ilişkide dijital okuryazarlığın rolüyle ilgili yapılan bir bilimsel çalışma yer almamaktadır.

Günümüzde tüm sektörleri dolaylı ya da dolaysız olarak etkileyen birçok gelişim ve değişim hızlı yaşanmaktadır. Gelişen teknolojiyle birlikte, özellikle kitle iletişim araçlarında gerçekleşen farklılaşma; insanları bilgi edinmek ve bilgiyi yaymak için farklı teknolojik araçları daha fazla kullanmaya yöneltmiştir. Dolayısıyla ekranlar aracılığıyla yayılan bilgiye erişmek, bu bilgileri algılamak ve anlamlandırmak özellikle rekabet ortamında bulunan örgütler ve bunların bünyelerinde yer alan, farklı kuşak gruplarına sahip çalışanları için önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve kuşak farklarının ilişkisinde dijital okuryazarlığın bir etkisinin olup olmadığı önem taşıyan bir konudur. Bu konu üzerinde çalışmada, kuşak farklılıklarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, dijital okuryazarlığın düzenleyici rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın verilerine, Türkiye genelinde beyaz eşya sektöründe çalışan X, Y, M ve Z kuşaklarına anket uygulaması yapılarak ulaşılmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgüt

Örgütler başka amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır. Araç olma kavramı, örgüt (organization) sözcüğünün kökünü oluşturan, âlet ya da araç anlamına gelen organon kelimesinden yansımıştır (Morgan, 1998). Kısaca örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen mekanizmalardır. Sanayileşmenin ilk yıllarında makineleştirilen örgütler, insana verilen değerle artmasıyla birlikte yaşayan bir yapıya evrilmiştir. Kontrol edilebilen, istendiği zaman değiştirilebilen bir üretim kaynağı olarak görülen insan ise örgütler için geliştirilebilen bir stratejik kaynak olarak ele alınmaya başlanmıştır. (Öncül, Deniz, & İnce, 2016).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bağlılık, bir kişinin veya bir grup bireyin, bir değere, bir amaç veya gruba karşı duyduğu sadakat ve güven duygusunu ifade eden bir terimdir. Bağlılık, genellikle bir ilişki, organizasyon, topluluk, ülke veya bir değer sistemiyle ilgili olan güçlü bir bağ ifade eder. Bir çalışanın bir işe, işverene veya çalıştığı organizasyona duyduğu bağlılık düzeyini ifade eden örgütsel bağlılık ise sosyal bir birimle özdeşleşmedir (Mowday, Steers, & Lyman, 1979, s. 225-226).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir işletme veya organizasyona karşı hissettiği güçlü bir bağ ve sadakat duygusunu ifade eder. Bu bağlılık, çalışanın iş yerine, iş arkadaşlarına, işverene, organizasyonun hedeflerine ve

değerlerine duyduğu olumlu bir bağlılık şeklidir. İşletmeler için önemli bir konsepttir, çünkü bağlı çalışanlar genellikle daha motive, daha üretken ve işlerine daha sadık olabilirler.

Sosyoloji, toplumsal psikoloji gibi farklı alanlardan gelen araştırmacı ve düşünürler, kendi bakış açılarıyla örgütsel bağlılığı tanımladıkları için kavramla ilgili birçok tanımlama mevcuttur. Psikolojik olarak ele alınan bağlılık kavramı, değişen örgüt yapısıyla birlikte yöneticilerin “kontrolle yönetim” yerine “bağlılık ile yönetme” konusundaki ilgisini tetikleyen Walton (1985) ile örgütsel bağlılık kavramı popüler hale gelmiştir. 1950’lerden günümüze kadar da birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. (Baş, 2023, s. 30)

Örgütsel bağlılık kavramını ilk kez sistematik şekilde ele alan Robert H. Mowday vd (1979) örgütsel bağlılık üzerine detaylı bir model ve ölçüm aracı sunarak bu alandaki literatüre önemli bir katkı yapmıştır. Bu model, bireylerin örgütsel bağlılık, memnuniyet ve taahhütlerini anlamak için kullanılan temel bir çerçeve olmuştur. (Mowday, Steers, & Lyman, 1979, s. 224)

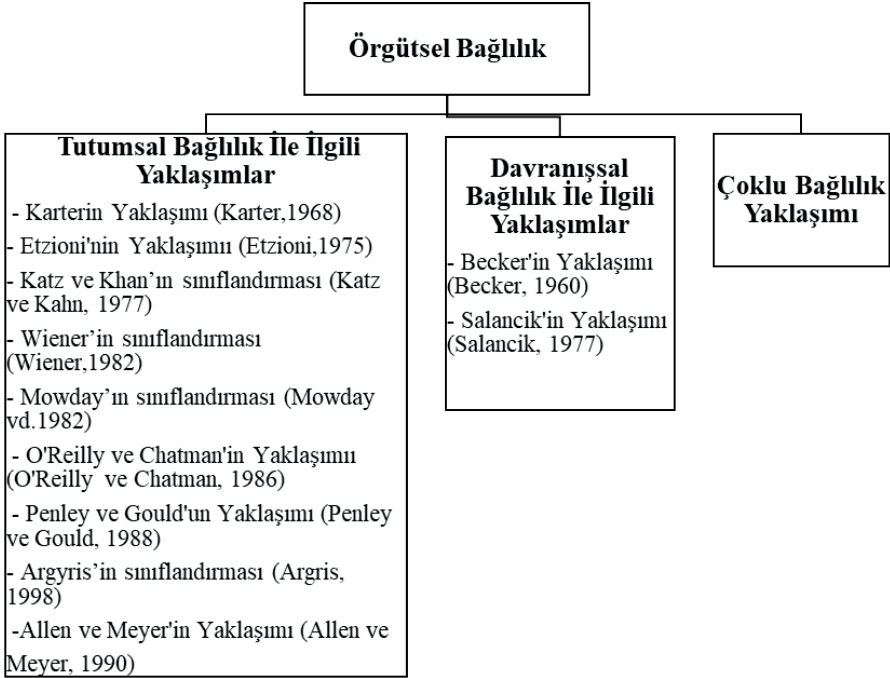
Meyer ve Allen (1997), bağlı iş gören kavramını, “ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşan” olarak tanımlamıştır (Meyer & Allen, 1997, s. 3).

Örgütün temel yapı taşı işgücü yani insandır. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için işgücüne dolayısıyla iş görenlerine ihtiyaç duymalarının yanında onları kontrol edebilmeli, onlardan doğru şekilde yararlanmalı ve onları bünyelerinde tutmaya devam etmelidir. Örgütsel bağlılık kavramı bu noktada önem kazanmaktadır. Çünkü iş görenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir (Bayram, 2005, s. 125).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için önem vermesi gereken bir kavramdır. Bu nedenle örgütler iş görenlerinin bağlılıklarını arttırmak için, teşvikler, ücret arttırma, özendiriciler sunma vs. gibi bazı maliyetlere katlanmanın yanında çok önemli kazançlarda elde etmektedir. Bağlılığa sahip iş görenler, diğer çalışanlara göre daha fazla uyum sağlayıp, daha üretken olmakta ve sunulanlar karşısında daha doyumlu olmaktadır. Aynı zamanda örgütün benimsediği değerlere ve amaçlara güçlü bir biçimde inanmakta, verilen emri ve beklenen performansı gönüllüce kabul etmektedirler. Bu bireyler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler bu sayede örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balay, 2000, s. 3).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan sınıflandırmalar genellikle tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki temel sınıflamada incelenir. Ancak literatürde 3. olarak çoklu bağlılık yaklaşımının da sınıflandırılmaya dâhil olduğu görülmektedir. (Gül, 2002, s. 40) (Şad, 2023, s. 24) (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 53).



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 53) (Gül, 2002, s. 40)

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişkilere odaklanır ve bu bağlamda çalışanların kişisel değerleri ve hedefleri ile örgütün değerleri ve hedefleri arasında uyum sağlamalarını gerektirir. (Meyer & Allen , A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment Human Resource Management Review, 1991, s. 62) Tutumsal bağlılık, bir çalışanın duygusal olarak örgüte bağlılık hissetmesini ifade eder. Bu bağlılık türü, iş yerine, iş arkadaşlarına ve örgüt kültürüne karşı olumlu duygulara dayanır. Çalışan, işini seviyor, iş arkadaşlarıyla güçlü bir ilişkisi var ve örgütün değerlerini benimsemiş hissediyorsa, tutumsal bağlılık yüksektir. Tutumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte daha sadık olma eğilimindedirler.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bir çalışanın örgüte karşı gösterdiği belirli davranışları ifade eder. Bu bağlılık türü, çalışanın örgütte kalmaya, katkıda bulunmaya ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya istekli olmasını içerir. Davranışsal bağlılık, örgüte yönelik somut eylemleri içerir, örneğin ekstra çaba sarf etme, işte kalmaya istekli olma ve örgütün başarısı için aktif olarak katkıda bulunma gibi davranışları kapsar. (Meyer & Allen, 1997, s. 9; Meyer & Allen, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment Human Resource Management Review, 1991, s. 62)

Tutumusal bağlılık genellikle duygusal bağlılığa dayalıdır ve çalışanın örgüte karşı hissettiği olumlu duyguları yansıtarak ortaya çıkar. Davranışsal bağlılık ise bu duygusal bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar ve çalışanın örgüte olan sadakatini somut eylemlerle ifade etmesini içerir. Bu iki bağlılık türü birbirleriyle etkileşim içinde olabilir ve bir çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyini tam anlamıyla anlamak için her iki boyut da değerlendirilmelidir.

2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. 1950'li yıllara kadar dayanan bu yaklaşımlarda dikkat çeken araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) dir.

2.4.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı bahis metaforuyla açıklamıştır. Becker'e göre örgütsel bağlılık iş görenlerin bilinçli bir şekilde bahislerde bulunarak, tutarlı olarak sergiledikleri davranışlarını, çıkarlarıyla ilişkilendirdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır. Kişilerin çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmediğini savunan Becker, kişilerin örgüt için ortaya koydukları zaman, çaba, statü ve para gibi yatırımlarını kaybetmemek için örgüte bağlandığını ve çalışmaya devam ettiğini savunmaktadır. Aralarında bir çelişme bulunmayan yani tutarlı olarak ortaya konulan bu "yan bahisler" kişi için ne kadar değerli ise örgüte karşı bağlılığı da o derece arttığı gibi alternatif işlerin cazipliğini kaybetmesine de neden olur. Kişi gösterdiği davranışlarında tutarlılığını kaybederse yani sergilediği davranış önceki davranışıyla çelişirse, ortaya koyduğu yatırımlarını kaybeder. Dolayısıyla bahsi de kaybetmiş olur. Bu sebeptendir ki kişi tutarlılığını sağlayarak bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu bahsi kaybetmemeye çalışır. (Becker, 1960, s. 38-39; Gül, 2002)

2.4.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı her biri bireyin örgütsel güce tepkisini temsil eden en olumlu uçta ahlaki veya moral-pozitif, ortada hesapçı- nötr ve en olumsuz uçta yabancılaştırıcı- negatif bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Ahlaki bağlılık, bireyin örgüte ahlaki bir sorumluluk hissederek içselleştirdiği durumu ifade eder. Birey, örgütün değerlerini benimser ve bu değerlere bağlılık hisseder. (Balay, 2000, s. 25) Ahlaki bağlılık, örgüt içindeki etik standartları ve ahlaki değerleri koruma amacını taşır.

Hesapçı bağlılık, bireyin örgütte kalmayı maddi veya pragmatik nedenlerle tercih ettiği durumu ifade eder. Bireyin bağlılık göstermesinin nedeni ekonomik ve sosyal avantajlar edineceği düşüncesidir. (Balay, 2000, s. 26)

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgüte karşı olumsuz bir duygusal tepki içinde olduğu durumu ifade eder. Birey, örgüt içindeki değerlere veya uygulamalara karşı bir çatışma hisseder veya örgütün amacına yabancılaşmış hisseder. Etzioni yabancılaştırıcı bağlılığı, başka seçenekleri olmadığını düşündüğü için organizasyonda kalan hapisanedeki mahkûmlar, toplama kamplarındaki insanlar gibi bireyler için tanımlanmıştır. (Zangaro, 2001, s. 15)

2.4.3. Kanter'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Karter bağlılığı sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde işlemiştir. Örgütler, belirli ihtiyaçları, talepleri ve beklentileri karşılamak üzere bir sosyal sistem içinde yer alırlar. Bu beklenti ve istekler, bireylerin örgüte yönelik duygusal bağlılık, sadakat, uyum ve aidiyet göstermeleri yoluyla karşılanabilir. (Karter, 1968, s. 499).

Kanter, iş görenlere karşı sergilenen davranışsal tutumlarının örgütte; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç tür bağlılığı ortaya çıkardığını söylemektedir. Devama yönelik bağlılık, bir bireyin örgütte kalma kararını, örgütten ayrılmanın getirebileceği maddi ve manevi maliyetlere karşı değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucunda örgütte kalmaya karar vermesi olarak açıklanabilir. Kenetlenme bağlılığı, bir çalışanın örgütte yeni sosyal ilişkiler kurarak, önceki sosyal bağlarını terk etmesi ve örgütün bütünlüğünü sağlayan araçlar kullanarak örgüte bağlanması anlamına gelir. Kontrol bağlılığı, bireylerin örgüt içindeki davranışlarını ve bağlılıklarını, örgütün güçlü kontrol mekanizmaları ve hiyerarşik yapılarına dayandırmalarıdır. Kontrol bağlılığı, bireylerin örgüt içindeki konumlarına, rollerine ve otoritelerine duydukları bağlılığı içerir (Karter, 1968, s. 499-501).

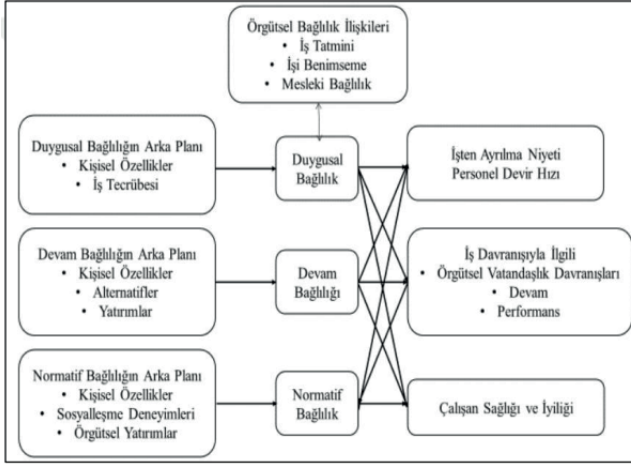
2.4.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı bağlılık psikolojik açıdan incelemiş; bireylerin örgüte bağlılıklarını şekillendiren faktörleri uyma/itaat, özdeşleşme, benimseme olmak üzere üç başlıkla sınıflandırmıştır. Uyma/itaat, bireylerin örgüt içinde belirli normlara, kurallara ve beklentilere uyum sağlaması ve bu normlara itaat etmesini ifade eder. Özdeşleşme, bireylerin örgütü kendi kimlikleriyle birleştirmelerini ifade eder. Benimseme, bireylerin örgüt kültürünü ve değerlerini içselleştirmesi anlamına gelir. Bu kavram, bireylerin örgütün normlarını, inançlarını ve değerlerini kişisel değer ve inanç sistemleriyle uyumlu hale getirmelerini ifade eder. (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493)

2.4.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam etme bağlılığı ve normatif bağlılık başlıkları altında açıklamışlardır. Bu üç bileşenin ortak özelliği çalışanların örgütle olan bağına dikkat çekerek, bu bağı sürdürme veya sonlandırma kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olduğu görüşüdür (Meyer & Allen , 1991, s. 67-69).

- a. **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, bir çalışanın özgür iradesiyle kuruma bütünleşmesini ve isteyerek kurumda kalmayı sürdürmesini ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kurumun amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, kurumun çıkarlarını gözetir ve kurum için çaba harcarlar. Bu çalışanlar, herhangi bir dışsal zorunluluktan değil, örgütte çalışmayı istedikleri ve bu kararı mutlulukla aldıkları için örgütte kalmayı sürdürürler. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün çıkarları doğrultusunda çaba sarf etmeye isteklidirler ve örgüt adına başarılı işlere imza atmaya arzu duyarlar. Bu nedenle, örgütlerde, gerçekleştirilmesi arzulan ve çalışanlara kazandırılmak istenen bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkar.
- b. **Devam Etme Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı, koşullu bir bağlılık türü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık türünde, bireyler örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına inandıkları için örgütte kalmayı sürdürme eğilimindedirler. Genellikle uzun yıllar aynı iş yerinde çalışmış, örgüte önemli ölçüde emek ve yatırım yapmış çalışanlar arasında gözlemlenen bir bağlılık türüdür.
- c. **Normatif Bağlılık:** Bireyin örgüte karşı hissettiği sorumluluk ve bağlılık duygusunu ifade eder. Bu bağlılık türü, bireyin örgütüne karşı duyduğu sosyal sorumluluk hissini yansıtır.



Şekil 1: Üç Bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, s. 22)

2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Alan yazıda örgütsel bağlılığa etki eden faktörler birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı sınıflandırmalara tabii tutulmuştur. Bunlar arasında, Salancik (1977) objektiflik, şeffaflık, eylemlerin telafisi imkansızlığı ve istenç olmak üzere dört ana kategoriye ayırmıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982) bireysel özellikler, iş deneyimi ve yapısal özellikler olarak sınıflandırmışlardır. Schwenk (1986) iş deneyimi, demografik özellikler ve örgütün yapısal özellikleri üzerinde durmuştur. Northcraft ve Neale (1990) ise bireysel, kurumsal ve kurum dışı etmenler olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemiştir (Duran, 2014, s. 15).

2.5.1. Kişisel Faktörler

Araştırmaların çoğu, kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörler, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek üyeliklerini sürdürme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu kişisel faktörler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve kıdem gibi unsurlar bulunmaktadır.

2.5.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan birçok araştırma farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmalarda herhangi bir farklılık bulunamamışken, diğerlerinde kadın veya erkek çalışanların örgütsel bağlılığının farklı sebeplerden dolayı yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel

olarak, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgüte daha bağlı oldukları, örgüte daha istikrarlı bir şekilde sadık kaldıkları ve alternatif iş fırsatlarının daha az olduğu tespit edilmiştir. (Cica, 2023, s. 22)

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, kadınlar ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir fikir birliği oluşturamamıştır. Farklı zaman ve yerlerde gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği belirtilmektedir. Ancak, diğer çalışmalarda kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğu vurgulanırken, bazılarında ise tam tersi bir durum gözlemlenmiştir; yani kadınların örgütsel bağlılık düzeyinin erkeklere göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. (Kılıç, 2008, s. 75)

2.5.1.2. Yaş

Yapılmış olan çalışmalarda ağırlıklı olarak yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş fırsatlarının azalması, mental ve fiziksel güç kaybı, işletmeden elde ettiği kazançların artması (Becker, 1960, s. 38) gibi etkenlerden dolayı, uzun yılların birikimiyle oluşan özel iş ortamına bağlılıkları artmaktadır.

2.5.1.3. Medeni Durum

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ancak güçlü olmayan bir ilişki belirlenmiştir. Evli çalışanların ailelerine ve akrabalarına karşı sorumluluklarının olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, kadınların evlendikten sonra örgüte bağlılık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu durumun, kadınların evlendikten sonra iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurma çabası ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özet olarak, medeni durumlarındaki sorumlulukların büyüklüğü veya farklılığı, bireylerin örgüte bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. (Hrebiniak & Alutto, 1972, s. 557; Balay, 2000, s. 64; Cengiz, 2001, s. 54)

2.5.1.4. Eğitim Seviyesi

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütten beklentileri genellikle eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Ayrıca, eğitim seviyesi daha yüksek olan bireylerin mesleklerine olan bağlılık düzeyi de genellikle daha yüksektir. Bu nedenle, kendi mesleklerine pozitif katkı sağlayacak yeni iş fırsatları ortaya çıktığında, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar genellikle bu fırsatları değerlendirmek istemektedirler.

2.5.1.5. Kıdem

Kıdem, bir çalışanın bir işletmede geçirdiği süreyi belirtir. Uzun süre aynı işletmede çalışan, yani kıdemli olan kişiler genellikle işletmeye daha bağlı hale gelirler. Bu durumun temel nedenleri, çalışanların işletmeye yaptığı yatırımların (katıldıkları eğitimler, kişisel gelişim çabaları vb.) zamanla birikmesidir. Ayrıca, çalışanlar aynı işletmede kaldıkça maddi kazançları genellikle yeni başlayanlardan daha fazla olabilir ve işletmenin değerlerini benimsemeleri daha olası hale gelebilir. (Çınar, 2019, s. 125-126)

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Kurumlarda çalışanların ve işverenlerin dikkate alması gereken örgütsel değerler mevcuttur. Bu değerler arasında işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, ödül sistemi ve örgüt kültürü bulunmaktadır. Bu faktörlerin, örgütsel bağlılığı artırmak için önemli olduğu vurgulanmıştır.

2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Literatürdeki çoğu araştırmada, işin niteliği ve önemi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu çerçevede, üst düzey çalışanlar için yönetsel kararlara katılma veya görev alanını genişletme, özerklik ve rol belirsizliği gibi unsurlar, örgütsel bağlılık açısından önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Özerklikle ilgili olarak, bireylerin görevlerini nasıl yerine getireceklerine ve hangi faktörleri dikkate alacaklarına kendilerinin karar verdiği belirlenmiştir (Kolancıoğlu, 2017, s. 83). Çalışanların rol belirsizliği yaşamaması, işleriyle ilgili beklentilerin net olmaması, görevlerinin ve sorumluluklarının belirsizliği veya karışıklığı gibi durumları ifade eder.

2.5.2.2. Ücret Düzeyi

Çalışanların aldıkları maaşlar, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu ücretler, çalışanların toplumdaki ve işyerindeki statülerini belirlemede önemli bir rol oynar. Örgüt tarafından sunulan maaşlar, işin cazibesini artırır ve genellikle çalışanların daha fazla bağlılık göstermesiyle sonuçlanan daha yüksek bir motivasyon sağlar. (Balay, 2000, s. 71)

2.5.2.3. Ödül Sistemi

Örgütsel bağlılığın oluşumunda, örgüt tarafından sunulan ödüllerin önemi büyüktür. Bu ödüller, maddi olmayan teşvikler, statüde ilerleme, terfi fırsatları, projelerin yönetiminde yer alma veya daha esnek bir çalışma düzeni gibi kişisel olmayan teşvikler de içerebilir. Bu tür ödüller, çalışanların örgüte

duydukları bağlılığı artırmada etkili bir rol oynamaktadır (Keleş, 2006, s. 63-64)

2.5.2.4. Örgüt Kültürü

Çalışmalar, örgüt kültürü oluşturulamayan işletmelerde örgütsel bağlılığın oluşmadığını göstermektedir. Çünkü örgüt kültürü, işyerindeki çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler, hedefler, amaçlar ve normlar üzerine kuruludur. Eğer bir işyerinde çalışanlar bu kültüre uygun davranışlar sergilemiyorsa, bu durum kurumsal bütünlüğün eksik olduğunu ve çalışanların istifaya yönelik niyetleri, devamsızlık veya işe geç gelme gibi olumsuz davranışlar sergileyebileceği sonucuna varılmıştır.

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

İç faktörlerin yanı sıra, dış etmenlerin de örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Bunlar arasında, profesyonellik ve alternatif iş imkânları gibi faktörler bulunmaktadır.

2.5.3.1. Profesyonellik

Bireylerin mesleklerini yaşamlarının merkezine yerleştirdikleri ve yıllarını vererek mesleklerinde uzmanlaşmaları mesleğine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak, alternatif iş fırsatlarının varlığı, bireylerin örgütlere olan bağlılığının aynı düzeyde olmayabileceği sonucunu doğurabilir. (Cica, 2023, s. 33)

2.5.3.2. Alternatif İş İmkânları

Çevrelerinde alternatif iş imkanları bulunmayan bireylerin örgütsel bağlılığa daha fazla yöneldiği görülmektedir. Ekonomik yapıyla direkt ilişkili olan bu alternatif iş fırsatları, ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda, çeşitli iş fırsatlarının bulunması nedeniyle bireylerin örgütsel bağlılıkları genellikle zayıftır. Bireyler, kendilerine uygun gördükleri alternatif iş fırsatlarını değerlendirdiklerinde mevcut bağlılıklarını sonlandırabilirler. Bu olumsuz etkiyi azaltmak için, kurum kültürünün yaygınlaştırılması gereklidir. (Bilgiç, 2017, s. 43-44)

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık seviyelerinde, çalışanın işine ve işverene olan güveni az olmaktadır. Bu durumda, çalışanın alternatif iş fırsatlarını takip etmesi ve uygun bir pozisyon bulması halinde ayrılma olasılığı artacaktır. Bu işten ayrılmalar genellikle iki başlığa ayrılır. İlki, işveren için kritik olmayan

çalışanların ayrılmasıdır, bu durum işgücü devir hızını artırabilir ancak büyük maliyetlerle ilişkilendirilmez. İkinci kategori ise kritik pozisyonlarda meydana gelen istenmeyen ayrılıklardır. Bu tür ayrılıkların işletmeye birçok maliyeti olabilir, çünkü bu pozisyonları tekrar doldurmak zor olabilir. Ayrıca, düşük bağlılık seviyelerine sahip çalışanlar, diğer çalışanları da olumsuz etkileyerek olumsuz bir etkiye sebep olabilirler. (Çift yıldız, 2015, s. 85)

Çalışanların yüksek düzeyde bağlılık göstermesi, örgüt içinde olumlu etkilere yol açar. Yüksek bağlılık, çalışanların örgüte olan güvenini artırır ve böylelikle kararlı bir iş gücünün oluşmasına katkı sağlar. Bu kararlı ve güvenilir iş gücü, örgütün hedeflerini benimser ve en üst düzeyde performans sergilemeye odaklanır. (Balay, 2000, s. 97-98)

3. KUŞAK FARKLILIKLARI

3.1. Kuşak Teorisi ve Kuşakların Kronolojik olarak Sınıflanması

Değişimden etkilenmeyen hiçbir alan yoktur, değişimin temeli de insanda başlamaktadır. Yaşamın sürekliliğini sağlayan değişime uyum, insanların buldukları çevre koşullarına karşı sergiledikleri davranışlarda görülmektedir.

İnsanlar içinde yer aldıkları yaş gruplarına göre ortak çevre şartlarına maruz kalırlar. Bunun sonucunda sergiledikleri bazı ortak özellikler gelişir. Değişimle beraber de bu gruplar arasında farklılıklar meydana gelmektedir. Bu ortak özelliklere göre yapılan sınıflandırmalar kuşak kavramını ortaya çıkartmıştır. Her ne kadar farklı sınıflandırmalar yapılsa da, bu çalışmada, literatürde hâkim olan ve genel kabul gören, aşağıda belirtilen, kuşak sınıflandırılması kullanılması hedeflenmektedir. (Senbir, 2004)

- 1945’li yıllardan önce doğanlar Sessiz kuşak,
- 1946- 1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers kuşağı,
- 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı,
- 1980-1994 yılları arasında doğanlar Y kuşağı,
- 1995-2002 yılları arasında doğanlar M kuşağı ve
- 2003 yılından sonra doğanlar ise Z kuşağı.

4. DİJİTAL OKURYAZARLIK

Dijitalleşme, örgütler için hayati öneme sahiptir. Örgütlerin müşterileriyle iletişim kurma, pazarlama yapma, ürünlerini teslim etme ve iş süreçlerini yürütme biçimleri büyük ölçüde dijital teknolojiden etkilenmektedir (Wall,

Van Outvorst, & Ravestein, 2016, s. 52). Tüm bu süreçleri gerçekleştiren iş görenlerde örgütlerin kendisi kadar dijital dönüşümden etkilenmektedir. İş görenlerin bu süreci kontrol edebilmek için de bu dijital ortamdan yararlanabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Bir kişinin okuryazar olması, belirli bir dilin yazılı metinlerini okuyabilme, okunanları anlayabilme ve yazabilme yeteneğine sahip olması demektir. Dijital okuryazarlık ise, internet ve diğer teknolojiler aracılığıyla “bilgiye ulaşma, bilgiyi düzenleme, analiz etme, yorumlama, değerlendirme, iletişim kurma ve bilgi üretme sürecini kapsayarak, sayısal metinlerin okunup yazılmasını içerir.” (Akkoyunlu & Yılmaz Soyulu, 2010, s. 752).

Dijital çağ olarak adlandırdığımız bu dönem teknolojik gelişmeye dayalı olarak ilerlemektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının dijital okuryazar bireyler olması sürdürülebilir rekabet için avantaj elde etmede, örgüt üyelerinin problemlerin çözümüne ilişkin farklı ve daha önce denenmemiş yollarla çözüm geliştirmelerinde, özgün tecrübeler edinmeleri ve işe yönelik performansın artırılması yönünde ve örgütsel başarının sağlanmasında kritik hale gelmiştir (Uçar & Tutgaç, 2022, s. 9). Çalışanlar dijital okuryazar değilse, örgütlerin dijital dönüşümlerden sağ çıkması oldukça zor olabilir (Çetindamar, Abedin, & Shirahada, 2021, s. 2).

5. SONUÇ VE BULGULAR

Çalışmanın sonucunda, dijital okuryazarlığa daha hâkim olan kuşağın genç kuşaklar olması ve dijital okuryazarlık seviyesi yüksek olan bu kuşakların yeterlilikleri fazla olduğu için örgütlerine karşı bağlılıklarının azalabileceği öngörülmektedir.

İç müşterilerimiz, diğer bir ifadeyle çalışanlarımız bir paydaştır ve örgütlerle beraber dijitalleşme sürecine dâhil olmak zorundalardır. Bu süreçte örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için yaş gruplarının verdikleri tepkilere ve dijital okuryazarlık seviyelerine göre hareket etmelidirler.

KAYNAKÇA

- Akkoyunlu, B., & Yılmaz Soylu, M. (2010). Öğretmenlerin Sayısal Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 748-768.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 93-112.
- Balay, R. (2000). *Yöneticilerde ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, D. (2023). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, 1-95.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology Cilt 66*, 32-42.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi 2(3)*, 35-49.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1-184.
- Cica, H. R. (2023). Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Özdeşleşme Davranışının Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisinde Çevre Tutkusunun Aracı Rolü. *Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul*, 1-194.
- Çetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-12.
- Çiftçiyıldız, K. (2015). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği. *Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi*, 1-169.
- Çınar, Ö. (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama Çok Değişkenli Analiz Metotları: Yapısal Eşitlik Modellemesi Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: Hiperlink Yayıncılık, E Kitap.
- Duran, A. D. (2014). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı*, 1-113.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Sage Publications 17(4)*, 554-573.

- Karter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 449-517.
- Keleş, H. N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi*, 1-188.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*, 1-183.
- Kolancıoğlu, B. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Bir Uygulama . *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul*, 1-182.
- Meyer, J. P., & Allen , N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment Human Resource Management Review. *Human Resource Management Review*, 1(1), 62-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Thousand Oaks*.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20-52.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS Yayın.
- Mowday, R. H., Steers, R. M., & Lyman, P. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 255-269.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?* İstanbul: O Kitaplar.
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şad, K. K. (2023). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlkokul ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi Artvin, Çoruh Üniversitesi*.

- Uçar, Z., & Tutgaç, C. (2022). İşgörenlerin Dijital Okuryazarlık Algısı Ve Dijital Teknolojilere Erişim Motivasyonu İlişkisi Üzerinde Dijital Liderliğin Düzenleyicilik Rolü. *İzmir Yönetim Dergisi*, 8-22.
- Wall, B. D., Van Outvorst, F., & Ravestein, P. (2016). Digital leadership: The objective/subjective dichotomy of technology revisited. *In 12 th european conference on management, leadership and governance ECMLG 2016*, 52-60.
- Zangaro, G. A. (2001). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.