

Örgütsel Bağlılık

Murat Durgun¹

Özet

Çalışma hayatında işletmelerin ve çalışanların etkinlik ve verimliliklerini etkileyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan bir kısmı işletmelerle ilgiliyken bir kısmı ise çalışanların kendileriyle ilgilidir. Örgütsel bağlılık en genel anlamıyla çalışanların çalıştıkları kurumlarına duydukları gönül ve sevgi bağını ifade etmekte olup, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların kurumlarının başarılarını arttırdıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu anlamda araştırmanın amacı da çalışma hayatında örgütsel bağlılık kavramının önemini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları konularına yer verilecektir.

GİRİŞ

İşletmeler faaliyette buldukları pazarlarda rakiplerinden daha güçlü ve başarılı olabilmek için bir takım stratejiler ortaya koymak durumundadırlar. Burada işletmeleri rakiplerinden daha üstün olmaya yönelten stratejilerinden biri de bünyesinde istihdam ettikleri çalışanlarına yönelik uygulayacakları politikalarıdır. Çünkü bir işletmenin çalışanları o işletmenin başarısı üzerinde doğrudan doğruya etkili bir faktördür. Her şeyden önce sağlam bir görev bilincine sahip, işinde deneyimli ve uzman, liyakat sahibi ve verimli bir şekilde çalışan kişilerin var olduğu işletmeler her zaman daha başarılı olurlar ve sektörlerinde de öncü işletme rolünü üstlenirler. Çalışanların işlerinde verimli ve başarılı olabilmelerinde ise onların çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıkları çok önemlidir. Zira bir çalışanın verimliliği onun çalıştığı kuruma olan bağlılığıyla doğru orantılıdır. Burada işletme yöneticilerine düşen en önemli görevlerden biride çalışanlarının bu bağlılıklarını sağlayacak çalışmalar yapmalarıdır.

1 Öğr. Gör, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi durgun@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8802-751X

Genel olarak işletmeyle çalışanlar arasında karşılıklı güçlü bağlar geliştirecek uygulamalar yapabilen yöneticiler çalışanlarda örgütsel bağlılık sağlama konusunda başarılı olabilirler. Örneğin çalışanların kararlara katılımının sağlanabildiği, parasal anlamda çalışanların ihtiyaçlarının yeterli derecede giderebildiği, terfi ve görevlendirmelerin hakkaniyet çerçevesi içerisinde yapılabildiği, işletme içi iletişimin güçlü olduğu ve de karşılıklı anlayış ve işbirliğinin var olduğu işletmelerde çalışanların çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıkları daima yüksek olacaktır. İşletmelerin kârlılık ve büyüme gibi temel ekonomik amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesinin en önemli etkenlerinden biri de hiç şüphesiz ki çalışanların kurumlarına karşı hissedecekleri güçlü bağlılık duygularıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık; hem işletmelerin hem de çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerinde çok önemli bir belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavramın hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemi teorik olarak ele alınacaktır. Bu amaçla çalışmada örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları konularına yer verilecektir.

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmelerinin en önemli nedenlerinin başında hiç şüphesiz ki işletme ve çalışan arasındaki uyum ilişkisi gelmektedir. Yani işletmelerle çalışan iş gören arasında başarılı ve verimli ilişkiler kurulabilmesinin yollarından biri de; işletmeyle çalışanlar arasında belli bir bağlılık olayının gerçekleşmesini sağlayabilmektir. Bu anlamda çalışanların kurumlarının temel amaçlarını yerine getirebilmek için özverili ve istekli bir biçimde çalışmaları “örgütsel bağlılık” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu yönüyle örgütsel bağlılık; bir çalışanın çalıştığı kuruma yönelik duyduğu sevgi ve sorumluluk bağının gücünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların kurumlarının başarısı için gösterdiği ilgi ve sadakat tutumlarıdır (Esmer ve Yüksel, 2017: 259).

Örgütsel bağlılığın iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti başta olmak üzere sinizm ve mobbing gibi işletmeler için adeta bir tehdit konusu olan ve çalışanların başarısını etkileyen kavramları önemli ölçüde azalttığı bunun yanında etkinlik, verimlilik, güven, mal ve hizmet kalitesi ile işletme içi iletişim ve motivasyon gibi kavramları da artırdığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok araştırmacı farklı tanımlar yapmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel bağlılık çalışanların kurum amaçlarını benimsemesi ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ise güçlü bir inanç, çaba ve gayret sarf etmesidir (Sommer vd., 1996: 978).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı kurumun hedef ve değerlerine herhangi bir menfaat beklemeden gerçekleştirdiği duygusal bağlıdır (Sökmen, 2000: 29).
- Örgütsel bağlılık, kurum amaçlarıyla çalışan amaçlarının bir bütünlük ve uyum içerisinde olmasıdır (Mowday vd., 1982: 20).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı gösterdikleri sadakatleri ve hissettikleri sevgi bağının gücüdür (Bayram, 2005: 125).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendisini kurumunun bir parçası olarak görüp kurumuyla kurduğu güç birliğidir (Schermerhorn vd., 1994, akt. Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin kurumlarına ve işlerine karşı hissettikleri memnuniyet derecesini ifade eder (Kamaylar, Ye, & Dechachai, 2017: 98).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu tanımların sayısı elbette ki artırılabilir; ancak tanımlarda yapılan ortak vurgu; bir çalışanın kurumuna olan sadakati ve orada kalma isteğidir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).

Daha öncede ifade edildiği gibi bir kurumun başarısı bünyesinde istihdam ettiği iş görenlerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini verimli ve başarılı bir şekilde işine uygulamasına bağlıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta vardır. O da bilgi, beceri ve yeteneğin her zaman tek başına yeterli olmayacağıdır. Yani çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri sadece sahip oldukları niteliklerine değil, aynı zamanda onların işlerine karşı sergileyecekleri davranışlarına ve kurumlarına karşı duyacakları belli bir sadakat duygusuna bağlıdır (Uygur, 2007: 73).

Yapılan araştırmalara göre; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daima daha uyumlu, görev bilincine sahip ve işlerinde de daha verimli ve başarılı oldukları görülmektedir. Böylelikle de bu çalışanların kurumlarının amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun bir istekle çalıştıkları gözlenmektedir. Bu çalışanlar kendilerinden istenilen normal beklentilerin üzerine çıkarak, kurumlarında kalma ve işe devam etme kararlılıklarını göstermektedirler. Bunun yanında bu çalışanlar bireysel motivasyonları sayesinde de işlerini zamanında ve başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler (Balay, 2014:3, akt., Karaahmetoğlu, 2024: 39).

Netice itibariyle, örgütsel bağlılık denilen kavram çalışanların kurumlarına olan ilgi ve sadakatleri nedeniyle kurumlarında kalmaya gönüllü istekli olma derecelerini ifade etmektedir (Kaya, 2013: 53).

1.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

John P. Meyer ve Natalie J. Allen 1990 yılında geliştirdikleri bir modelle örgütsel bağlılığı üç farklı pencereden ele almışlardır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın bir çalışan üzerinde duygusal olarak, devam bağlılığı olarak ve de belirli kurallara göre yani normatif olarak gerçekleşebileceğini ileri sürmüşler ve bu amaçla da örgütsel bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” pek çok araştırmacı tarafından ilgiyle karşılanmış ve pek çok bilimsel araştırmada da kullanılmıştır (Esmer ve Yüksel, 2017: 261). Ayrıca bu boyutlar farklı akademik çalışmalarla da doğrulanmıştır (Meyer, Stanley vd., 2012: 226). Şimdi Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık boyutlarını kısaca açıklamaya çalışalım.

1.2.1. Duygusal Bağlılık: Bir iş görenin kendisini kurumuyla özdeşleştirmesi ve kurumuna karşı duygusal yönde yakın hissetmesine neden olan bağlılıktır. Duygusal anlamda kurumlarına belirli bir bağlılık hisseden çalışanların çalışma istekleri çok güçlüdür ve bu çalışanlar kurumlarında kalma noktasında da çok isteklidirler (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Starnes ve Truhon’ a göre (2006); çalışanların kurumlarının temel amaç ve değerleriyle özdeşleştiklerinde duygusal bağlılıklarının da artabileceğini ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılık aynı zamanda bir çalışanın kurumunda olmaktan dolayı mutluluk duymasını ve kurumun belirlediği hedefleri gönüllü olarak desteklediğini ifade eder (Taşkın ve Roşan, 2010: 39).

Bir çalışanın genel olarak duygusal bağlılığını etkileyen temel faktörler ise; arkadaş bağlılığı, kurumdaki adalet ve etik duygusunun olumlu olması, kararlara katılım noktasında kurumun çalışanları da bu olaya dâhil etmesi ve yönetimin öneriye açık olması gibi faktörlerden oluşmaktadır (Ercan ve Gül, 2003: 408).

1.2.2. Devam Bağlılığı: Bir çalışanın çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda ihtiyaç duyacağı maddi kaynağı yani kurumundan aldığı ücreti kaybedeceği endişesiyle hissettiği bağlılıktır. Buna göre bir çalışanın kurumu dışında çalışabileceği iş alternatifleri azaldıkça devam bağlılığı da artacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 72, akt., Sabuncuoğlu, 2007: 614). Diğer taraftan devam bağlılığı bir çalışanın kurumunda geçirdiği hizmet süresi, çalışma arkadaşlarıyla kurduğu sosyal ilişkiler, sahip olunulan kariyer ile çalışanın

sahip olduğu kıdem, tazminat ve emeklilik haklarıyla yakından ilgilidir (Durna ve Eren, 2005: 212).

Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılıkta, çalışanlar kurumlarından ayrılmanın getireceği maddi kayıpların yüksek olacağı düşüncesiyle, genellikle kurumlarında kalmaya devam etmek istemektedirler (Pelit vd., 2007: 58). Çalışanların devam bağlılıklarının yüksek derecede olması kurumlar için hiç te istenilen bir durum değildir, zira kurumlarına yüksek derecede devam bağlılığı duyan çalışanlar tabiri caizse kendilerini kapana sıkışmış gibi hissederler ve imkân buldukları ilk fırsatta da kurumdan ayrılmak isterler (Doğan ve Demiral, 2009: 62).

1.2.3. Normatif Bağlılık: Örgütsel bağlılığın üçüncü ve sonuncu türü ise normatif bağlılıktır. Bu bağlılık; bir çalışanın görev yaptığı kurumda çalışmaya devam etme noktasında hissettiği sorumluluk duygusunu ifade etmektedir (Meyer ve Smith, 200: 320). Başka bir ifadeyle normatif bağlılık; çalışanların mecburiyet duygusu hissederek kurumlarına karşı gösterdikleri bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1996: 253).

Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar kurumlarında çalışmayı adeta kendilerine bir görev olarak addederler ve kurumda kalmaya devam etmenin “doğru bir davranış” olduğunu kabul ederler (Afşar, 2011: 10). Yapılan çeşitli araştırmalar, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların itaat, sorumluluk ve ihtiyatlılık gibi davranışlara büyük önem verdiğini ayrıca da bu çalışanların duygusal bağlılık davranışı gösteren çalışanlarla benzer davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur (Starnes ve Truhon, 2006: 3).

Tanımları ve özellikleri yukarıda açıklanan örgütsel bağlılık türlerinin tablo halinde gösterimi ise şu şekildedir:

Tablo 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bileşenler

Bağlılık Boyutu	Bağlılık Sebebi	Tanım
Duygusal Bağlılık	İstek	Çalışanların kurumlarına olan tutkunlukları, kurumlarıyla özdeşleşip katkı sunmaları.
Devam Bağlılığı	Ekonomik Gerekliklik	Çalışanların işten ayrılmaları halinde karşılayacakları maddi kayıpları düşünmeleri.
Normatif Bağlılık	Sorumluluk	Çalışanların kurumlarında görevlerine devam etmelerini doğru bir davranış olarak kabul etmeleri.

Kaynak: Literatür taraması yapılarak yazar tarafından oluşturulmuştur

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların geneline bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ye ayrıldığı söylenebilir.

1.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların kendi bireysel amaç ve hedefleriyle çalıştıkları kurumlarının amaç ve hedeflerini özdeşleştirip işlerini bu şekilde gerçekleştirmek için yaptıkları emek ve çabaları örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler olarak değerlendirilebilir. Genel olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 59):

1.3.1.1. Yaş: Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bireysel faktörlerin başında yaş unsuru gelmektedir. Çünkü yaş bir çalışanın verimli ve faydalı çalışabilmesinin en önemli göstergelerinden biridir. Yaş ile örgütsel bağlılık konusunda ufak tefek farklılıklar bulunma birlikte, araştırmacıların arasında net bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bazı araştırmacılar yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu iddia ederken; bazı araştırmacılar ise bu durumun tersini iddia etmişlerdir. Örneğin; Angle ve Perry (1983) ve Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani yaşı küçük olan çalışanların alternatif

iş fırsatlarını değerlendirmede daha aktif olduklarından bu çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının daha düşük olduklarını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde yaşı büyük olan çalışanlarında alternatif iş fırsatlarının çok az olmasından dolayı kurumlarına bağlılıkları daha yüksek oranda olmaktadır. Yani özetle çalışanların yaşı azaldıkça örgütsel bağlılık azalmakta, artıkça da artmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla yaş arasında ortaya konulan bir başka görüşte yaş ile bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı yönündedir. Örneğin Türkoğlu (2011) ve Demir (2012) yaptıkları araştırmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlayamamışlardır. Türkoğlu ve Demir araştırmalarında yaşı daha genç olan çalışanların tecrübesiz ve deneyimsiz olmaları ve de alternatif iş fırsatlarına erişimlerinin kısıtlı olmaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha fazla olacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde yaşı daha büyük olan çalışanlarında kurumlarında belirli zaman geçirmelerinden dolayı mevcut işlerine ve çalışma arkadaşlarına olan doymuşluklarından dolayı bağlılıklarının daha az olacağını ifade etmişlerdir.

1.3.1.2. Cinsiyet: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsur ise çalışanların cinsiyetleridir. Yapılan araştırmalarda cinsiyetle bağlılık arasında farklılıklar olmakla beraber araştırmaların çoğu kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla kurumlarına karşı daha bağlı olduklarını ortaya koymuşlardır (Solmuş, 2004: 212).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla neden kurumlarına bağlı olduklarını ise Bülbül (2007: 28) ile Angle ve Perry (1981: 7) şu şekilde açıklamışlardır:

- Kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla sık iş değiştirmeyi sevmediklerinden erkek çalışanlara göre daha istikrarlı bir iş yaşamı sürdürmektedirler.
- Kadın çalışanlar erkek çalışanlara nazaran kurumlarında belli bir statü kazanabilmek için daha fazla zaman ve enerji harcarlar. Bu ise onların motivasyonlarının daha yüksek olmasına neden olur. Motivasyonlarının yüksek oluşu da kadın çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artıran bir faktördür.

1.3.1.3. Medeni Durum: Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen diğer bir faktör ise medeni durumdur. Uygulamada bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların geneline bakıldığında; evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre kurumlarına karşı daha yüksek bir bağlılık taşıdığını göstermektedir. Bunun en önemli sebebi ise; evli olan çalışanların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin yani ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek

için gerekli olan maddi kaynağa duyulan gereksinimdir (Ordun 2002: 55, Çırpan, 1999: 61).

1.3.1.4. Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biride çalışanların eğitim seviyeleridir. Bu konuyla yapılan araştırmaların neredeyse tamamında eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların eğitim seviyeleri artıkça kurumlarına olan bağlılıklarında azalmalar olduğu görülmüştür. Örneğin Hrebiniak ve Alutto (1973) yapmış oldukları çalışmalarında az eğitim almış ya da hiç eğitim almamış çalışanların yüksek eğitim almış çalışanlara göre daha yüksek seviyede örgütlerine bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto'nun çalışmasına benzer bir çalışmada Joiner ve Bakalis (2006) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmaya göre de çalışanların eğitim seviyeleri artığında kurumlarından kariyer, ücret ve terfi gibi beklentileri de artmaktadır, bu beklentilerin karşılanamaması halinde de çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları azalmakta ve birçok çalışmada kurumunu terk etmek istemektedir. Eğitim seviyesiyle örgütsel bağlılığın negatif bir sonuç doğurduğunu ortaya koyan bir diğer çalışmada Uygur (2015) tarafından yapılmıştır. Uygur bu çalışmasında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha iyi imkân ve olanaklara sahip diğer kuruluşlara geçme eğilimlerinin yüksek olduğunu, özellikle de eğitim seviyesi düşük olan çalışanlarının ise iş güvencesi ve maddi kaynağa olan ihtiyaç gibi nedenlerle örgütte kalmayı tercih etmektedirler.

1.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; ücret, kariyer ve terfi imkânları, yönetim şekli ve iletişim kavramlarından oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler açıklanacaktır.

1.3.2.1. Ücret: Çalışanların alacakları ücret onların kurumlarına bağlılık hissetmelerinde çok önemli bir faktör oluşturmaktadır zira ücret, bir çalışanın kendisinin ve varsa ailesinin temel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi noktasında en temel finansal kaynağı oluşturmaktadır. Faaliyet alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletme çalışanları kurumlarında belirli bir ücret karşılığında çalıştıkları için, onların kurumlarına olan bağlılıklarını ya da işlerine devam edip etmemelerini belirleyen en önemli unsur ücrettir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Bu anlamda yapılan araştırmalarda çalıştıkları kurumda tatminkâr ve yeterli bir ücret alan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir (Çırpan, 1999: 62). Tüm bunların yanında kurumların

çalışanlarına uygulayacakları ücret politikaları ve ücret dağılımındaki adalet çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 73).

1.3.2.2. Kariyer ve Terfi İmkânları: Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biride kariyer ve terfi imkânlarıdır. Bir çalışan çalıştığı kurumda adil ve etkin bir terfi – kariyer politikasının olduğuna inandığında kurumuna olan bağlılığı ister istemez artacaktır. Çünkü terfi ve kariyer bir çalışana işinde yükselme imkânı sağladığı gibi onun kurumuna olan güvenine ve bağlılığına da olumlu olarak etki edecektir (İnce, 2003: 28). Ayrıca kariyer plânlaması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin ortaya konulması, sorumluluk ve yetkilerinin net bir biçimde belirlenmesi, performanslarının ölçülmesi, bireysel olarak değerlendirmelerine imkân sağlaması ve en önemlisi de onların terfi ve kariyerlerinin yol haritalarının açıkça belirlenmesi noktasında çok önemli bir faaliyettir (Acar, 2000: 44-45).

1.3.2.3. Yönetim Şekli: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsurda yöneticilerin çalışanlarına uygulayacağı yönetim şekli ve onlara liderlik edebilme durumudur. Yapılan araştırmalar çalışanlarına değer veren, onların düşünce ve görüşlerine önem vererek kararlara katılmasına imkân sağlayan kurumlarda çalışanların kurumlarına olan bağlılıkların yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlarını bu şekilde motive eden yöneticiler onların hem iş performanslarını hem de kurumlarına olan bağlılıklarını artırabilirler (Adair, 2004:171). Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığı yöneticilerin kendilerine sergileyecekleri politika ve uygulamalardan ciddi bir biçimde etkilenmektedir (Demirel, 2009: 120).

1.3.2.4. İletişim: İletişim bir kişinin duygu, düşünce, yetenek ve bilgilerini çeşitli kanallar vasıtasıyla karşı tarafa aktarma faaliyetidir. İletişim hayatımızın her alanında önemli olduğu gibi iş hayatında da çok önemli bir konudur. Bu yönüyle örgütsel anlamda ki iletişim de hem çalışanlar hem de onların kurumlarına olan bağlılıklarının güçlendirilmesinde hayati bir öneme sahiptir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim düzeyi ne kadar olumlu ve yüksek olursa çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (Boon ve Arumugam, 2006:102).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de kurumların faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmede çok önemli bir kavram olduğu çalışmada pek çok defa ifade edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın gerek çalışanlar gerekse de kurumlar açısından doğuracağı bir takım sonuçlar

açıklanacaktır. Örgütsel bağlılığın belli başlı sonuçları şu şekilde sıralanabilir (<https://www.questionpro.com/>):

- Örgütsel bağlılık, çalışanların verimlilik ve iş performanslarını etkiler.
- Örgütsel bağlılık çalışanlarda iş ve görev sorumluluğu yaratır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanlarda iş yerlerinde kalma istek ve arzularını etkileyerek iş gücü değişim ve devamlılık oranlarını belirler.
- Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını yükseltir.
- Örgütsel bağlılık güçlü bir kurum kültürünün ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Örgütsel bağlılık kurum içi iletişim düzeyinin yüksek olmasını sağlar.

Yukarıda genel olarak sıralamaya çalıştığımız örgütsel bağlılığın sonuçlarının uzun süreli ve devamlı olabilmesi için kurum yöneticilerin yapmaları gereken bir takım temel faaliyetler vardır. Bu faaliyetlerden en önemlileri ise şu şekilde sıralanabilir (<https://odsdanismanlik.com/>):

- Kurum içerisinde adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı uygulanmalıdır.
- Çalışanlara kurumun hedef ve beklentileri net bir biçimde ifade edilmelidir.
- Çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Adil ve tarafsız terfi değerlendirme politikaları uygulanmalıdır.
- Ücret belirlemelerde hakkaniyetli ve adil davranılmalıdır.
- Çalışanların gelişimleri teşvik edilmelidir.
- Başarılı çalışanlar ödüllendirilmelidir.

Yöneticilerin çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını sağlamak ve artırmak için yapmaları gereken bu faaliyetler daha da çoğaltılabilir elbette. Ancak sonuç olarak çalışanlarına kurumlarının bir parçası olmaktan mutluluk yaşatabilen, onların düşünce ve fikirlerine önem veren, onların kariyer gelişimlerini destekleyen ve de yüksek değerlerde etik anlayışı uygulayan kurumlar daima çalışanlarında yüksek derecede bağlılılık yaratacaklar ve faaliyet gösterdikleri sektörlerde de daima başarılı olacaklardır.

SONUÇ

İşletmelerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri de hiç şüphesiz ki bünyesinde bulundurduğu çalışanlarında belirli bir bağlılık

duygusu yaratarak onların kurumlarında kalma istediğini sağlamaktır. Çünkü örgütsel bağlılık, bir kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma noktasında en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine ve çalıştıkları kurumlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışları ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların kurumlarının amaç ve hedefleri benimsemesi, kurum çıkarlarını kendi kişisel çıkarların üstünde tutması ve kurum üyeliğini gönüllü olarak sürdürmesidir. Yani bir anlamda çalışanların kurumlarının değerlerine sadık kalma eylemleridir (Clayton, 2000:160). Bu nedenle tüm kurum yöneticileri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilmek için ellerinden gelen her şeyin en iyisini yapmalıdırlar. Zira örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların başta görev ve sorumluluklarını yerine getirmede gösterdiği gayret ve çaba olmak üzere, kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmede de ekstra emek ve çaba sarf ettikleri yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Bayram, 2005: 137).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın başta işten ayrılmayla olmak üzere onun verimlilik, iş performansı, devamsızlık, iş tatmini ve motivasyonu gibi konularıyla yakından ve doğrudan ilgilidir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların neredeyse tamamında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek, işe devamsızlıklarının daha az ve de iş performanslarıyla verimliliklerinin ise daha yüksek olduğu görülmektedir (Chen, 2004:433).

Faaliyet alanı ne olursa olsun belirli bir büyüklüğe ulaşmış tüm kurumlar çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi, onlardan en üst düzeyde verim almayı ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daima daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. (Balay, 2000: 138-139). Ayrıca kurumlarına karşı yüksek düzeyde bağımlılık hissedilen çalışanlar yöneticileri tarafında fazlaca denetlenme ihtiyacı hissettirmezler, bu çalışanlar kurum amaçlarını kendi amaçları gibi gördüklerinden kariyer gelişimlerinde bile kurumlarının yararını gözetererek hareket ederler (Uygur, 2007: 73)

Sonuç itibarıyla örgütsel bağımlılık gerek işletmeler gerekse de çalışanlar için çok önemli bir konudur. Örgütsel bağımlılıkla ilgili yapılan çalışmalar geçmişte olduğu gibi günümüzde de artarak devam etmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağımlılık konusu, önemi, türleri, örgütsel bağımlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağımlılığın ortaya çıkarabileceği belli başlı sonuçlar ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Kaynakça

- Acar, N., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: MPM Yayınları, No:640
- Adair, J. (2004) Etkili Liderlik, (Çev. F. Beşenek), İstanbul: Babil Kültür Yayıncılık.
- Afşar, S. T. (2011). “Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma”. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000). “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel bağlılık (2. Baskı.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139
- Boon, O.K. ve Arumugam, V. (2006). “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia”, *Sunway Academic Journal* , Vol (3), pp: 99–115.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Chen, L.Y. (2004). “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment Job Satisfaction an Job Performance at Small and Midill Sized Firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep, 5(2):432-438.
- Clayton, S. (2000). *Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları
- Çırpan, H. (1999): *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demirel, Y., (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2015). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 47-80.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren. (2005). “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 210-219.

- Ebru T. Sabuncuoğlu., (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(62), 258-272.
- G. Ordun., (2002). “Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı, İstanbul.
- H. L. Angle, J. L. Perry., (1981). “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1 pp. 1-14.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the deandlopment of organizational commitment. *Administratiand Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- [https://odsdanismanlik.com/tr/makaleler/orgutsel-baglilic/.](https://odsdanismanlik.com/tr/makaleler/orgutsel-baglilic/), Erişim Tarihi: 12.11.2025.
- [https://www.questionpro.com/blog/tr/orgutsel-baglilic-tanimi-faydalari-ve-nasil-gelistirilecegi/.](https://www.questionpro.com/blog/tr/orgutsel-baglilic-tanimi-faydalari-ve-nasil-gelistirilecegi/), Erişim Tarihi: 12.11.2025.
- İnce, M., Gül, H., (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- John P. Meyer ve Natalie J. Allen., (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, California: Sage Publications.
- Joiner, T. A. and Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Kamaylar, Ye, Y., & Dechachai, S. (2017, July-December). The Relationship Between Teachers’ Organizational Commitment And Job Satisfaction at No. 2 Basic Education High School, Loikaw, Kayah State, Myanmar. Scholar: *Human Sciences* , (July-December 2017), 9(2), 97- 105.
- Karahmetoğlu, O.,(2024). “Türkiye’de İnternet Üzerinden Freelance (Serbest) Çalışanlar Arasında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Dinamikleri “, Doktora Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Kaya, N. (2013). “İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1): 61- 89.
- Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000): "HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-332.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Shepard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245.
- Mowday, R.T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, Academic Press.
- N.Demir., (2005). "Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama", Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 10, 403-428.
- Ö. İnce., (2003). "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir örnek", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Pelit, E., Boylu, Y., ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1)*, 86-114.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Solmuş, Tarık. (2004). "İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler". İstanbul: Beta Basım.
- Sommer, S.M., S.H. Bae ve E. Luthans. (1996), Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees, *Human Relations*, Vol (49), 7.
- Sökmen, A.(2000). "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Starnes, B. J. & Truhon, S. (2006). *A Primer on organizational commitment*. Human Development an Leadership Division.

- Taşkın, F, & Dilek, R. (2010). “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Türkoğlu, H.,(2011). “ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama “, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 71-85.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın.

