



İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: TEORİK BİR ÇERÇEVE*

Yusuf ESMER¹

Muhammet YÜKSEL²

Öz

İş yaşamında örgütlerin performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin büyük bir kısmı örgüt çalışanlarıyla ilgili olup bunlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Kısaca örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki bağlantı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık örgüt performansına olumlu etki etmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt başarısını artırmaktadır. Bu bağlamda araştırmamızın amacı; iş yaşamında örgütsel bağlılığın önemini tartışmaktır. Bu amaç doğrultusunda, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgi verildikten sonra örgütsel bağlılığın iş yaşamı açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Son olarak, örgütsel bağlılık hakkında yapılmış güncel çalışmalara yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Devam Bağlılığı, İş Yaşamı, Çalışanlar

ORGANİZATİONAL COMMITMENT IN BUSINESS LIFE: A THEORETICAL FRAMEWORK

Abstract

In business life, there are many factors that affect the performance of the organizations. One of them is related to running a large part of these factors are organizational commitment. In short, organizational commitment is expressed as the link between employee and organization. Organizational commitment has a positive effect on organizational performance. Employees with high levels of organizational commitment increase the success of the organization. In this context, the purpose of the research is to discuss the importance of organizational commitment in business life. For this purpose, focused on the importance of work life organizational commitment after giving information about the concept of organizational commitment, the type of organizational commitment, the factors affecting organizational commitment and results of organizational commitment. Finally, it is given to up to date studies on organizational commitment.

Key Words: Organizational Commitment, Emotional Commitment, Normative Commitment, Continuity commitment, Business Life, Employees

1. Giriş

Son yıllarda toplumların giderek daha çok bilgi toplumları olması ve çağın sürekli kendini yenilemesi, yapılacak işlerde ve örgütlerin yapısında değişime neden olmaktadır. Artan ekonomik baskılar, küreselleşme, müşteriler ve çalışanlar temelinde hızlı farklılıklar, teknolojik değişme, toplum-örgüt ilişkisinin önemini anlaşılması ve benzeri faktörler, yeni örgüt biçimlerine, örgüt ile çalışanlar arasında yeni ilişkilere ve yapılacak işlerin yapısında değişikliklere etki etmektedir (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2016: 99). Bu değişimler insan faktörünü ön plana çıkarmakta olup, insan faktörü bir örgüt için “olmazsa olmaz” niteliği taşımakta ve her geçen gün üzerinde daha fazla düşünülen, daha fazla zaman harcanan bir hal almaktadır. Şüphesiz örgütün fiziksel ve finansal kaynaklarının sağlamlığı da örgütsel verimlilik ve etkinlikte önemli bir faktördür. Ancak tüm bu gelişmelerin ve ilerlemelerin merkezinde insan bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin her alanda aktif olarak iş gördüğü ve mevcut olan insan faktörü örgütlerin verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların verimliliği ise çalıştığı örgüte bağlılığı ile doğru orantılıdır. Diğer yandan, örgütlerin ve çalışanların geleceğini inşa ederken, amaçlarına ulaşmaları açısından uyumlu ve diğer tarafın çıkarlarını gözetken bir biçimde

* Bu çalışma 05-06 2016 tarihinde İstanbul'da düzenlenen II. Ulusal Şişli Sempozyumu: Çalışma Yaşamına Disiplinlerarası Yaklaşımlar sempozyumunda sunulan bildiriden uyarlanmıştır.

¹ Öğr. Gör. Dr., Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, Gerze Meslek Yüksekokulu, Sinop Üniversitesi, yesmer@sinop.edu.tr

² Öğr. Gör., Dış Ticaret Programı, Terme Meslek Yüksekokulu, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, muhammet.yuksel@omu.edu.tr



çalışmaları için iki tarafın da karşılıklı olarak belirli sorumlulukları almaları ve çeşitli davranışları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda işine bağlı bireylerin sorumluluklarını yerine getirirken örgütlerinden alacakları desteğin, onların yaptıkları iş ile ilgili olarak memnuniyetlerini artırmakta ve tüm bu karşılıklı etkileşimlerin de bireylerin örgütlerine olan sadakatlerini ve bağlılıklarını geliştirmektedir. Karşılıklı ilişkiler çerçevesinde bireyin örgüte ve örgütün bireye kazandırdığı maddi ve manevi değerler bu karşılıklı beklentinin devam etmesini sağlamaktadır (Duygulu ve diğerleri, 2008: 109). Dolayısıyla, örgütlerin başarısında örgütsel bağlılığın yadsınamaz bir rolü bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, alan yazında yer alan çalışmalardan hareketle iş yaşamında örgütsel bağlılığın önemini teorik bir çerçevede ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili özet bilgiler verildikten sonra örgütsel bağlılığın iş yaşamı açısından önemi üzerinde durulmakta ve örgütsel bağlılık ile ilgili güncel çalışmalara yer verilmektedir.

2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütlerin başarısında insan faktörünün ön plana çıkması, örgüt-çalışan ilişkisinin önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütle çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin kurulabilmesinin temel şartı, örgüt ve çalışan arasında işbirliği ve bağlılığa dayalı ilişkilerin geliştirilmesidir. Bu noktada, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesi ve örgütte kalma isteğinin olması; "örgütsel bağlılık" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın örgüt başarısı için gösterdiği ilgi ve sadakat tutumudur. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı, mal ve hizmet kalitesini artırarak örgüt başarısına olumlu katkı sağladığı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılık kavramı, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen her birinin üzerinde durduğu ortak nokta kişinin örgütte kalmasını sağlama çabalarıdır (Bozkurt ve diğerleri, 2013: 123). Çalışanlar çalıştıkları örgütte kaldıkları sürece nitelikli çalışan olabilmekte ve bu durum çalışanı vazgeçilmesi zor olan bir unsur haline getirmektedir. Sürekli değişime uğrayan bir dünyada faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler bu değişime insan ve insanın psikolojisini anlayarak uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgütlerin en değerli varlıkları diğer örgütsel varlıkları harekete geçirme özelliğine sahip olan çalışanlardır. Yenedünya düzeninde ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalışanların, örgütlerine sağladıkları katkıların ne düzeyde önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımları, çalıştığı örgüte bağlı, verimli, örgüt amaçlarını içselleştirmiş, işyerine motive olmuş, üretici, değişime açık ve sürekli kendini yenileyen çalışanların varlığının örgüt başarısı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır. Bu beklentilerin karşılanması ise örgütsel bağlılığın var olması ile mümkündür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramını tanımlayan unsurlar (a) örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve bunların kabul edilmesi, (b) örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve (c) örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulmasıdır (Lawson ve diğerleri, 1996: 14). Bu tanımlamalardan sonra aşağıda Tablo 1'de örgütsel bağlılık kavramının gelişimi açıklanmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgüte bağlı çalışanı tanımlayarak örgüt için önemine yönelik çalışmalar yapmıştır.



Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1958	Morris ve Sherman	Örgütsel bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırmıştır.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde araştırma yapmışlardır.
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini araştırmıştır.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumsuzluk getirdiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirmiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilgili yetki modelini geliştirmişlerdir.

Kaynak: Yağcı, 2003: 50



Örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlandığı için gelişim süreci de farklı tanımlamalardan etkilenmiştir. Hakkında birbirinden farklı tanımlamaların yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde ortak bir nokta bulunabilmesi için çeşitli yazarlar tarafından mevcut kavramlarda Tablo 1’de belirtildiği gibi sınıflandırma yoluna gidilmiştir. Bu konuda 1950’li yılların başından beri birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen diğer kavramlarda da olduğu gibi örgütsel bağlılığın ne olduğu, nasıl geliştirildiği ve davranışları nasıl etkilediği hakkında bir karmaşa ve anlaşmazlık söz konusudur. Nitekim geçmiş çalışmalarda, Gouldner (1960)’in belirttiği gibi, örgütsel bağlılık tek boyutlu ve homojen bir yapı olarak kavramlaştırılmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık, homojen olmadığı gibi boyutsuz bir değişken de değildir, aksine çok boyutlu bir olgudur. Uzun yıllardan beri farklı şekilde tanımlanan ve ölçülen örgütsel bağlılığın tanımında bir görüş birliğinin olmaması, onun çok boyutlu bir yapı olarak görülmesine katkı sağlamaktadır (Meyer ve diğerleri, 2001: 300). Kavramsal olarak net bir şekilde tanımlanamayan örgütsel bağlılık, her dönemde araştırmalar tarafından farklı şekilde tanımlanmakta olup, ortak bir tanımını yapmak gerekirse; örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütlerde belirlenen biçimsel rol davranışlarının dışına çıkarak, örgüt yararına davranışlarda bulunmasını sağlayan bağlılık olarak ifade edilebilir. Kısaca örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki bağlantıdır. Bu bağlantının güçlü olması örgüt başarısını olumlu etkilemektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalma ve örgüt amaçları için çaba sarf etme isteğidir.

2.1.Örgütsel Bağlılık Türleri

Birçok araştırma sonucunda örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahip olmakla birlikte net bir tanımın ortaya çıkmadığı da görülmektedir. Bu durum çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda araştırmacılar arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Mathieu ve diğerleri, 1990: 171-172). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel olan bağlılığın tutumsal ya da davranışsal olmak üzere iki noktada birleştiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar tutumsal ya da davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl, 2004: 43). Genel olarak, örgütsel davranış kuramcıları bağlılığın tutumsal boyutuna, sosyal psikologlar ise bağlılığın davranışsal boyutuna odaklanmakta ve bu iki farklı bakış açısına göre araştırmalar yapmaktadır (Ersoy ve diğerleri, 2012: 4).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın kavramsallaşmasında çok boyutlu yaklaşımların ön plana çıktığı görülmektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını üç farklı boyutta incelemiş olup, örgütsel bağlılık yapısını ölçmek için “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ni geliştirmiştir. Bu çalışma araştırmacılar tarafından ilgiyle karşılanmış olup, sıklıkla kullanılmaktadır. Allen ve Meyer’in sınıflandırmasına göre bağlılığın üç boyutu bulunmakta ve her boyut bireylerin örgütte kalma isteklerini farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1991: 720; Meyer ve diğerleri, 2000: 322; Lee ve diğerleri, 2001: 601):

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanları çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan etkenler ile çalışanların ve örgütlerin beklentilerinin karşılanması sonucu oluşmaktadır. Çalışanlar çalışmalarının sonucunda hak ettiklerini aldığını düşünürse ve kendi değerleri ile örgütünün değerlerinin örtüştüğünü hissederse örgütüne duygusal olarak bağlanmaktadır. Allen ve Meyer (1990)’e göre, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaşlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdır (Oktay ve diğerleri, 2003: 408).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalmasının sonucunda kazanacaklarının yanında örgütten ayrılmasının kendisine kaybettireceklerini kıyaslamasıyla ortaya çıkan bir bağlılıktır.



Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yükün farkında olmak ve bu yükün kaldırılmayacağı endişesiyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur. Kişinin örgütte kalma isteği, beklentilerinin ne derece karşılandığı ve bu beklentilerin örgütünden ayrılması durumunda ne derece karşılanacağı kıyaslanmasına bağlıdır. Çalışanın bir örgütteki sağladığı fayda örgütten ayrıldığındakinden fazla ise çalışan örgütüne bağlanarak, çalışmaya devam etmektedir. Bu bağlılık türünde duyguların örgüte bağlanmada az bir rolünün olduğu anlaşılmaktadır (Ada ve diğerleri, 2008: 489).

Normatif Bağlılık: Kuralcı bağlılık olarak da nitelendirilen normatif bağlılık, kurumda bağlılığın sosyal boyutu ile ilgili olup, çalışanın örgütte kalma sorumluluğu duygusunu yansıtmaktadır. Diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyut olarak çalışanın örgütte kalmasının doğru olduğu düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık hissinde, çalışanların yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından dolayı belli davranışsal eylemleri sergilemelerine neden olmaktadır (Doğan ve diğerleri, 2007: 47). Çalışanın örgüte girişinden önceki yaşantısı ile örgüte girdikten sonraki yaşantısında meydana gelen maddi ve manevi değişiklikler, onun normatif bağlılığını etkilemektedir. Normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığında olduğu gibi bireylerin kendilerine dayalı nedenlerden etkilenmemekte, aksine bireylerin dışında kalan yaşadığı toplum kültüründen etkilenmektedir. Bu durumda, farklı kültürlerde farklı normatif bağlılık belirtileri görülebilmektedir (Ersoy ve diğerleri, 2012: 6).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık konusunda net bir tanımlamanın yapılamaması ve çok çeşitli tanımların var olması, aynı zamanda çalışanların da örgütlerine karşı bağlılıklarını etkileyen çok farklı etkenin de olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Mowday ve diğerleri (1982), söz konusu bu faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden bu faktörleri; çalışanların kişisel özellikleri, iş özellikleri, yapısal özellikleri, iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır (Boylu ve diğerleri, 2007: 59). Diğer yandan, örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çok farklı şekillerde sınıflandırılmakta olup, bu faktörler genel olarak bireysel etkenler, örgütsel etkenler ve örgüt dışı etkenler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Bireysel Etkenler: Genellikle öznel olarak belirlenen bu etkenler çalışanların, işten beklentileri, yazılı olmayan örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklenti ve çalışanın kişilik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, eğitim, ırk-toplumsal kültür) olarak ifade edilmektedir. Çalışan çalıştığı örgütünden beklentilerini aldığı örgütüne karşı bir bağlılığı olduğundan, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel etkenlerde daha çok kişisel özellikler ön plana çıkmaktadır. Çalışmalarda çalışanın yaşına ve kıdemine bağlı olarak örgütüne karşı bağlılığın arttığı, eğitim düzeyinin artmasıyla ise bağlılığın azaldığı ileri sürülmektedir. Yine birçok çalışmada düşük kıdemde çalışanlarda, yaş, eğitim, medeni durum gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst kademelerde çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Bozkurt, 2007: 61).

Örgütsel Etkenler: Örgütsel etkenler, işin özelliği ve önemi, yönetim ve liderlik şekli, örgüt kültürü, ücret adaleti, örgüt iklimi, örgütsel güven, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, denetim, ödüller, varsa cezalar, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009: 27). Çalışanlar, yönetimin tavrı, çalıştıkları örgütün yapısı, denetimi, ödül ve ceza uygulamaları, kendisine verilen önem, örgütsel ve ücret adaletinden etkilenmektedirler. Örgütsel etkenler, örgütsel bağlılık sınıflandırılmasında duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir.

Örgüt Dışı Etkenler: Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise örgüt dışı faktörlerdir. Piyasada yeni iş bulma olanakları, sektörün her açıdan durumu,



ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörler çalışanın örgüte karşı bağlılığını etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 39). Profesyonel bir çalışan mesleği ile özdeşleşerek işinin gereğini mümkün oldukça başarılı bir şekilde yapmaktadır. Çalışanların yeni bir iş bulma olasılığının artması ise çalışanın çalışmış olduğu kurum ile arasına mesafe girmesine sebep olabilmektedir. Balay (2000)' a göre iş gücü piyasasındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların ise örgütlerine olan bağlılıkları daha fazla olmaktadır (Gündoğan, 2009: 41). Buna göre ülkelerin bulunduğu ekonomik durum ve buna bağlı olarak da işsizlik oranı örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar olduğu söylenebilmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yeteneklerini geliştirerek onlardan yeni fikirler üretmelerini istemek ve çalışanlardan en üst düzeyde verim almayı ve iş gördükleri örgütlerine olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar göre, örgütlerine faydalı işlerde katılımları yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerin diğer çalışanları ile iyi ilişkiler kurmakta ve yapmış oldukları görevlerde memnuniyet düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, örgütler için çok önemli bir husus olmaktadır (Yalçın ve diğerleri, 2005: 396).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden farklı derecede etkilenmektedir. Bu faktörlerin çalışanlara karşı etki derecesi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini belirlemektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar tarafından örgüt için olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilebilecek davranışlar ve tutumlar ortaya çıkmaktadır (Ersoy ve diğerleri, 2012: 10). Randall' a göre örgütsel bağlılık düşük, ılımlı (orta) ve yüksek olarak sınıflandırılabilir ve bu sınıflandırmanın örgütsel bağlılığa yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları saptanabilmektedir (Bozkurt, 2007: 82). Düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 2'de açıklanmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Olumlu Sonuç	Olumsuz Sonuç
Düşük Örgütsel Bağlılık	Çalışan, üretici ve gelişmeye açık olabilmektedir.	Yüksek çalışan devri ve devamsızlık, düşük performansa neden olduğu gibi, aynı zamanda çalışanların şikâyetleri ve itirazları itibar kaybına da neden olabilmektedir
İlmlı (orta) Örgütsel Bağlılık	Çalışanlar, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu sağlayabilmektedir.	Çalışanların kendilerini geliştirme olanakları sınırlıdır.



Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Olumlu Sonuç	Olumsuz Sonuç
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Çalışanlar yapmış oldukları görevler sonucunda ödüllendirilebilmektedir.	Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatını kısıtlamaktadır.

Kaynak: Balay, 2000: 59-65

Tablo 2`de görüldüğü üzere düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütler için bir takım olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İş yaşamında çalışanların yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olması beklenen bir durumdur. Çünkü yüksek örgütsel bağlılık düzeyi örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3. İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık

Günümüzde insanlar yaşamlarında zamanlarının önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Küreselleşen dünyada ve gelişen teknolojiye artan rekabet koşulları sadece örgütler arasındaki yarış hızlandırmamakta, aynı zamanda işgücünde de büyük bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Bu nedenle iş yaşamı, insanların yaşamının çok önemli bir parçasını oluşturmakta olup, iş tatmini sonucunda oluşacak örgütsel bağlılık insanların yaşamı ve mutluluğu için çok önemlidir. Özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır (Tekingündüz ve diğerleri, 2013: 80). Çalışanlar yerine getirmiş oldukları görevlerinin sonucunda çalıştıkları örgütlerinden bazı beklentilere girebilmektedir. Bu beklentilerin çalışanların isteklerine uygunluğuna göre çalışanlarda yaptıkları işe karşı memnuniyet hissi uyandırmakta olup, bu hissin verdiği memnuniyet derecesine göre örgütsel bağlılık derecesi oluşmaktadır. Çalışanların sahip oldukları bu örgütsel bağlılık derecesine göre de örgütler çalışanlardan o derece bir performans görebilmektedir. Diğer yandan, iş yaşamı, insanların yaşamlarından alabilecekleri tatmin seviyesini etkileyebilmektedir. Yaşam tatmini kişinin beklentilerinin ne derece gerçekleştiğini ifade etmektedir. Yaşam tatmini denildiğinde belirli bir duruma ya da anlık mutluluğa ilişkin tatmin değil genel olarak tüm yaşamdaki tatmin olarak bilinmektedir. Yaşam tatmini bireyin kendi yaşamının kavramsal bir değerlendirmesi ya da yargısını göstermektedir (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2007: 7) Bu açıdan çalışanın işinde sağlamış olduğu mutluluk yaşamının her alanındaki mutluluğu etkilediğinden, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında doğrudan doğruya bir bağ bulunmaktadır.

Son yıllarda kamu ya da özel kurum ve kuruluşların başarısı bünyesinde görev yapan çalışanların kendilerine ne kadar bağlı olduğuna göre değişebilmektedir (Karaköse ve diğerleri, 2012: 166). Bu bağlılık örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğinden, gerek özel gerekse kamu örgütlerinin örgütsel bağlılık konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Örgütler çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve örgütsel bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve örgüt adına kar sağlayacak çıktılar için üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. (Balay, 2000: 138-139). Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, gelişen ve değişen dünyanın rekabet koşullarında örgütlerinin daha başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütler açısından başarının kalıcı olabilmesi, çalışanların yetenek ve örgütsel



bağlılıklarının düzeylerine bağlıdır. Feldman ve Moore (1982)' e göre örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmaktadır (Uyur, 2007: 73):

- Daha az denetime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tip çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanlar göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlardaki seçenekleri ve değişiklikleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirmektedirler. Kariyerlerinde bile örgütlerinin yararını gözetmektedirler.
- Bu tip çalışanların davranışlarının güvenilirliği ve örgütlerine samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında belli olmaktadır.

4. Literatür Taraması

Örgütsel bağlılık ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok çalışmanın olduğu görülmekte olup, bu çalışmanın içeriğinde Türkiye'de iş yaşamında örgütsel bağlılık incelenip değerlendirildiğinden, literatür taramasında Türkiye'de son yıllarda ve farklı sektörlerde yapılan güncel çalışmalara ağırlık verilmektedir.

Arı ve diğerlerinin (2017) sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algısı düşük olduğunda, çözüm olarak örgütlerin adil olmayan davranışları ve uygulamaları değiştirmesi, olumlu davranışları ödüllendirmesi, etik uygulamaları çalışma yaşamına yansıtması, mevcut olumsuz süreçleri değiştirmesi ve yeniden yapılandırması gibi bir takım düzenlemeler yapması gerekmektedir.

Taşlıyan ve diğerleri (2017) otel çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, yaş ve hizmet süresi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır.

Hanaysha (2016) iş ilişkisi, çalışma ortamı ve örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle örgütsel rekabet gücünü ve performansı artırabilecek insan kaynakları uygulamalarının benimsenerek örgütsel bağlılığın geliştirilmesi önerilmektedir.

Harwiki (2016) hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların performansı üzerinde önemli derecede etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için hizmet yönelimli liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kördeve ve diğerleri (2016) tarafından esnek çalışma ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda sağlık profesyonelleri üzerinde yapılan araştırmada, sağlık çalışanının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutum düzeyinin genel örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Kılıklı ve diğerlerinin (2016) yapmış olduğu araştırmada taşrada çalışan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığının çeşitli değişkenler ile incelenmesi araştırılmış olup, demografik değişkenlik, medeni durum, eğitim durumu, hizmet grubu ve hizmet süresinin örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükyılmaz ve diğerleri (2016) çalışmalarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisini ileri sürmekte olup, çalışanlar buldukları örgütte kaynakların dağıtımında, yapılan işlem



ve uygulamalarda, yöneticilerin kendileriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli davranıldığını düşünürlerse örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını ifade etmiştir.

Küçüközkcan (2015) İstanbul ilinde bulunan iki özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algısını demografik faktörler açısından ele almıştır. Kadınların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örücü ve diğerleri (2014) çalışanların yaşları açısından duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında bir farkın olmadığını, çalışma süreleri ve eğitim durumları açısından duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılığın olduğu, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde ise farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların pozisyonları açısından duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık varken devam bağlılığı düzeyinde farkın olmadığı belirlenmiştir.

Seyhan (2014) Kapıkule Gümrük Kapısı çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında öğrenim durumuna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Ön lisans mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyinin, lisans ve lisansüstü mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azaltmaktadır.

Yenihan (2014) çalışmasında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin örgütlerin başarısında belirleyici rolünün olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarını yakından takip etmeleri ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri gerekmektedir. Bunu başarabilen örgütler “kar, büyüme ve süreklilik” gibi amaçlarına daha hızlı ulaşabilmektedir.

Gülova ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve çalışanları bu amaçları benimsemeye sevk edebilecek uygun bir örgüt kültürünün varlığının gerekli olduğunu, etkin ve güçlü yapılandırılmış ancak gerektiğinde değişime açık, doğru bir örgüt kültürünün çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırarak, örgütsel bağlılığın oluşumuna katkı sağladığı belirtilmiştir.

Duygulu ve diğerleri (2008)'nin araştırmalarında, akademik personelin örgütlerinden aldıkları desteğin, duygusal bağlılığa; iş doyumunun devam bağlılığına ve işe bağlılık ile birlikte örgütsel desteğin, normatif bağlılığa yol açtığı belirtilmiştir.

Nesrin ve diğerleri (2008) çalışmalarında, etkili bir iletişim sisteminin varlığı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta olduğu ve etkili bir iletişimin var olduğu örgütlerde, işe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi örgütleri olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kalktığını belirtmişlerdir.

Brown (2003)'a göre, birçok çalışmada örgütsel bağlılığın oluşması çok fazla etkene bağlanmış, en çok istenen durumun çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olmasıdır.

Yukarıda açıklanan çalışmalar Tablo 3`de özetlenmektedir.

Tablo 3: Literatür Taraması

Araştırmacılar	Sonuçlar
Arı ve diğerleri (2017)	Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilemektedir.



Araştırmacılar	Sonuçlar
Hanaysha (2016)	İş ilişkisi, çalışma ortamı ve örgütsel öğrenme örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Harwiki (2016)	Hizmetkâr liderlik örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir.
Taşlıyan ve diğerleri (2017)	Yaş ve hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır.
Kördeve ve diğerleri (2016)	Sağlık çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutum düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır.
Kılıklı ve diğerleri (2016)	Kamu çalışanlarının demografik değişkenler açısından örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta ve orta düzeyde örgütsel bağlılık düzeyleri bulunmaktadır.
Büyükyılmaz ve diğerleri (2016)	Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı artırmaktadır.
Küçüközkan (2015)	Kadınlar çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksektir.
Örücü ve diğerleri (2014)	Çalışanların demografik değişkenler açısından duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.
Seyhan (2014)	Eğitim durumu arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azaltmaktadır.
Yenihan (2014)	İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında örgütlerin başarısında belirleyici rolü olan bir ilişki bulunmaktadır.
Gülova ve diğerleri (2012)	Etkin ve güçlü yapılandırılmış ancak gerektiğinde değişime açık, doğru bir örgüt kültürü çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırarak, örgütsel bağlılığın oluşumuna katkı sağlamaktadır.



Araştırmacılar	Sonuçlar
Duygulu ve diğerleri (2008)	Akademisyenlerin örgütlerinden aldıkları destek, duygusal bağlılığa; iş doyumu devam bağlılığına ve işe bağlılık ile birlikte örgütsel destek, normatif bağlılığa yol açmaktadır.
Nesrin ve diğerleri (2008)	Etkili bir iletişim siteminin varlığı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve işe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi örgütleri olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırmaktadır.
Brown (2003)	En çok istenen durumun çalışanların öncelikle yüksek duygusal bağlılığa daha sonra normatif bağlılığa ve son olarak da devam bağlılığına sahip olmalarıdır.

5. Sonuç ve Öneriler

Geçmişten farklı olarak günümüz iş dünyasında hızı kesilemez bir değişim ve gelişim olması nedeniyle örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi her geçen gün daha da fazla anlaşılmaktadır. Örgütlerin başarısının belirli bir disiplin içerisinde var olduğunu sayan ve her insanı aynı şekilde düşünüp bir makine gibi gören, çalışanları her durumda kendi çıkarlarını gözetmeye eğilimli ve sosyal ilişkilerden çok az düzeyde etkilenen bir unsur olarak kabul eden yaklaşımlar etkisini kaybetmiştir.

Günümüzde artık işletmeler yoğun bir rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürme ve üstünlük elde edebilme çabası içerisine girmektedir. Bu üstünlüğün elde edilebilmesinde en önemli etkenlerden birisi de insan kaynağıdır. Artık örgütler örgütlerinde görev alacak çalışanların belirlenmiş rollerinin yanı sıra örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli olmalarını beklemektedir. Örgütler, görevlerinde titiz davranan, işine önem veren ve içtenlikle görev yapan, kurallara her zaman uyan, ek görevler alabilen, çalışma arkadaşlarına yardımcı olan ve işine odaklanan çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar ise yapmış oldukları görevler karşısında, yöneticilerinin kendilerine adil davranıp davranmadığı, aldıkları ücretlerin emeklerinin karşılığı olup olmadığı, verilen ödül ve cezaların adaletli olup olmadığı gibi soruları kendilerine sorarak, vermiş oldukları cevaplar karşısında örgütlerine karşı davranış kalıpları geliştirmektedir.

Dünyada teknolojinin de sürekli gelişmesiyle birlikte her alanda yenilik ve gelişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve gelişim günümüz rekabet anlayışını da beraberinde getirmektedir. Çalışanların sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmeleri örgütlerin işleyişini sağlasa da, örgütlerin daha başarılı olup ileriye gitmesinde yeterli olamamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların kendilerine biçilmiş rol kalıplarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlıdır. Çalışanlar tarafından bu davranış kalıplarının sergilenmesi ise örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bu bilgiler açısından bakıldığında herkesin göremediğini gören, vizyon sahibi, olaylara farklı açılardan bakabilen, büyüme arzusu ve rekabet



üstünlüğünü elde etmek isteyen örgütler, örgütsel bağlılık kavramının önemini farkına varmakta ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için her türlü çalışmayı yapmaktadır. Çalışanların ise buldukları örgütte kaynakların ve gelirlerin dağıtımında, yapılan işlem, uygulama ve görevlerde, yöneticilerin kendileriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli davranıldığını düşündüklerinde örgütlerine bağlılıklarını artırdıkları söylenebilir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için yöneticilerin örgütlerinde çalışanlara karşı adalet duygusunun hâkim olmasına önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü örgütlerine bağlı olan çalışanların verilen görevleri daha iyi bir şekilde yerine getirdikleri ve örgütlerinin başarı elde etmesi için daha fazla çaba gösterdikleri görülmektedir.

Çalışanların kişisel özellikleri, görev işten beklentileri, işin niteliği ve önemi, yöneticilerin tutum ve davranışları, ücret beklentileri, denetim şekilleri, ödül ve cezalar, örgüt kültürü, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve rol çatışmaları, görevlerine karşı profesyonel bakış, yeni iş bulma olanakları örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu unsurlardaki tatmin olma seviyesi aynı zamanda çalışanların çalıştıkları örgütlerine karşı örgütsel bağlılık seviyesini de belirlemektedir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, iş ortamında otokontrol sistemi ile denetimlere ihtiyaç duymadan kendi kendilerini denetleyip, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayarak kriz ortamında çözümün yanında yer almaktadır. Ayrıca çalışanlarla ilgili her türlü sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması, çalışma koşullarının insan sağlığına uygun hale getirilmesi, servis ve çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, sigortasız işçi çalıştırılmaması, çalışanlara kariyer olanağı verilmesi ve çalışanları motive edecek etkinliklerin düzenlenmesi, özel günlerinde çalışanların hatırlanması, çalışanlara onların sadece çalışan ve bunun karşılığında ücret alan kişiler olarak gören değil de onların işe gelirken duygularını yanlarında getirdiğini bilen ve çalışanlarına bu gözle bakan kurum sahibi ve yöneticilerin var olması, eşit yönetilen ve hakkaniyetin tüm çalışanların üzerinde aynı etkiyi oluşturması ve çalışanların adaletle yönetildiğini düşündükleri bir sistemin var olması çalışanlarda görev yapmış oldukları örgütlerine karşı örgütsel bağlılığı arttırmakta ve iyi zamanlarda olduğu gibi kötü zamanlarda da örgütlerinin yanında yer almalarını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların örgütte uzun süre kalmasını ve örgüt amaçları için çalışmalarını sağlamak için onların örgütsel bağlılık düzeylerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olması devamsızlık, işten ayrılma ve işe geç gelme gibi olumsuz çıktıları engellemekte verimliliği ve etkinliği arttırmakta, mal ve hizmet kalitesini arttırmakta dolayısıyla örgütsel başarıya olumlu katkı sağlayarak işletmelerin rekabet gücü, kar ve sürekliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Kaynakça

- Ada N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Arı, M., Gülova A. A. ve Köze, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-269



139.

- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brown, B. B. (2003). Employees` Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors` Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Büyükyılmaz, O. ve Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Duygulu E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008). Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 108-128.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). Örgütsel Bağlılık. (Editör: N.Derya Ergun Özler), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 1-19.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 50-56.
- Gün, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Karaköse, B. ve Bozgeyikli, H. (2012). Örgütsel Bağlılık Ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki: Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Çalışma. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(2), 164-180.
- Kılıklı, M., Ergün, M.E. ve Doğan, İ. (2016). Taşrada Çalışan Kamu Çalışanlarının Örgütsel



- Bağlılığının Çeşitli Değişkenler İle İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 502-517.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.
- Kördeve M.K. ve Aydınlan, B. (2016). Esnek Çalışma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 277-292.
- Lawson, K. S. ve Paul, D. S. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. ve Rhee, K. Y., (2001). The Three-Component Model Of Organisational Commitment: An Application To South Korea. *Applied Psychology an International Review*, 50(4), 596-614.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Corrolates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L.(2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Bobocel, D.R. ve Allen, N.J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre and Post Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 716-736.
- Meyer, J.P. ve Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Örücü, E. ve Sezen-Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016) *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, Ü. N. (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Beş Yıldızlı Oteller Örneği, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-38.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve



Otel İşletmeleri Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.