

İŞVEREN VE İŞÇİ PARADİGMASINDA ÖRGÜTSEL SADAKAT (BAĞLILIK) VE ÖNEMİ*

ORGANIZATIONAL LOYALTY (COMMITMENT) AND ITS IMPORTANCE IN THE EMPLOYER AND EMPLOYEE PARADIGM

Yücel KAYA¹
Prof. Dr. Kenan ÖREN²

ÖZET

Örgütsel Sadakat, iş görenin örgütüyle özdeşleşme, sevmeye, koruma, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip örgüte gönül verme duygusudur. Örgütsel sadakati sağlamak için üretimin en önemli unsuru olan iş görenleri seçerek işe almaları, iyi tanımaları, eğitmeleri, öğretmeleri, saygı duymaları, önem vermeleri ve bunu hissettirmeleri gerekir. Takım çalışmasına izin vermeleri, işletme ile ilgili fikir ve görüşlerine önem verilmesi, ücret ve diğer haklarının verilmesi, kâr ve iyi çalışma karşılığı ödül ve işte yükselme olanağı verilmesi, birlikte karar alma veya alınacak kararlarda düşüncelerinin alınması, işle ilgili buluş, geliştirme ve üretim aşamalarında değişik fikirlerin dikkate alınıp değerlendirilmesi de bağlılık açısından ayrıca önemlidir. Bu uygulamalar; çalışanlarda işine ve örgütüne karşı güven, saygı, sevgi ve sahip çıkma duygusunu körükleyecektir. Yüksek örgüt sadakati taşıyan iş görenler mutlu, işini kendi işi gibi görüp, örgütü kendi örgütü sayıp, işini ve örgütünü koruyup işte verimliliğe katkı sağlamış olurlar. İşte verimlilik elde edildiği takdirde örgütün varlığı devam eder ve örgüt amaç ve hedeflerine de en kısa sürede ulaşmış olur.

Anahtar Kelimeler: İşveren, İşçi, Örgüt, Sadakat, Örgütsel Sadakat.

Jel Kodları: 1 K, 3K, 5M

ABSTRACT

Organizational Loyalty is the feeling of identification with the organization of the employee, loving, protecting, adopting the goals and objectives of the organization and giving his heart to the organization. In order to ensure organizational loyalty, they need to select and recruit, know well, train, teach, respect, give importance and make them feel the employees who are the most important element of production. Allowing teamwork, giving importance to their ideas and opinions about the business, giving wages and other rights, rewarding for profit and good work and giving the opportunity to be promoted, taking decisions together or taking their thoughts on decisions to be taken, making various changes in business-related invention, development and production stages. Considering and evaluating ideas is also important in terms of commitment. These applications are; It will foster the feeling of trust, respect, love and ownership in employees towards their work and organization. Employees with high organizational loyalty are happy, see their job as their own, consider the organization their own, protect their job and organization and contribute to productivity at work. If efficiency is achieved at work, the existence of the organization continues and the goals and objectives of the organization are achieved as soon as possible.

Keywords: Employer, Worker, Organization, Loyalty, Organizational Loyalty.

JEL Codes: 1 K, 3K, 5M

*Bu makale, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Yücel Kaya'nın Prof. Dr. Kenan Ören danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, ORCID No: 0000-0002-6342-1625, kaya_3238@hotmail.com, sorumlu yazar.

² Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ORCID No: 0000-0001-7937-3915, kenanoren@sdu.edu.tr.

1. GİRİŞ

Örgütsel verimliliği artırdığı bilinen örgütsel sadakat, işçinin işletmesine karşı duyduğu sevgi, saygı, benimseme, önemseme, sahip çıkma, işini ve örgütünü koruma gibi güçlü bir bağlıdır. İyi örgüt yöneticisi veya yöneticileri; örgüt sadakatının oluşması sonucu çalışanlarını daha iyi tanıyıp değerlendirebilir, onlara daha iyi ücret, ödül, yükselme şansı, yenilikçi fikirlerini uygulayarak onları daha da mutlu ve memnun edebilir. Böylece işte verim sağlanıp amaç ve hedeflere ulaşılabilir.

İş görenin örgütüne karşı duyduğu bağlılığın gücü olan örgütsel sadakat oluştuğunda; örgüt, arzuladığı amaç ve hedeflere ulaşmada, rekabet ortamında etkin olma ve varlığını sürdürme gibi süreçlerde başarılı olacaktır. Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla artması, küreselleşmenin gelişmesi, hızlı iletişim olanakları ile her alanda, her bölge veya ülkede çok hızlı bir şekilde tüketici kitlelere ulaşılabilmesi ve bu pazardan bir pay elde edilebilmesi için en iyi hammaddeleri temin edip en ucuz üretip tüketiciye sunmak, diğer örgütlerle bu konuda etkin rekabet edebilmek için büyük bir planlamaya ihtiyaç vardır. Sermaye, hammadde, yönetim, emek gücü, teknik araç-gereç, en hızlı, en seri ve eldeki imkanları en iyi kullanarak en ucuz mal veya hizmet üretimini yapabilmek, iletişim, reklam-tanıtım, rekabet gibi girdi ve gereksinimler içinde en öne çıkan iş gören olmaktadır. Bir işletme yönetimi üretim için gerekli girdilerden istenilen şekilde faydalanabilmek için elindeki emek gücünü (işçiyi) işe alırken özenle seçer, iyi tanır, iyi eğitir ve yetiştirir, önem verir ve önem verdiğini hissettirir, sadece verilen işi yapmasını değil yetki verir, takım çalışması oluşumunu sağlar, işle ilgili fikir ve düşüncelerini alır, işe ve yönetime katılmasına izin verir, başarılarını ödül veya yükselme ile değerlendirir ve hakkı olan ücret ile sosyal ve kültürel haklarını verirse o iş görenin işine ve örgütüne sıkı sıkıya sarılmasını, benimsemesini yani örgüte bağlanmasını sağlamış olur. Örgüt sadakati dediğimiz bu bağlılık ile iş gören; örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefi olarak hatta daha da önde görür, işini aksatmadan en iyi şekilde yapar, işten ayrılmayı düşünmez, işini ve örgütünü iç ve dış etkenlere karşı korur, kollar ve benimser. Bu da işte verimin artması demektir. Her işletmenin birincil amacı verimli üretimdir. Verimli üretim için de birincil etkin olgu işçi-iş gören sadakatının sağlanmasıdır. Fazla sermaye, en iyi hammadde, en ileri teknik araç-gereç, en iyi pazarlama, reklam ve tüketici kitlelere ulaşım sağlansa dahi tüketici kitlelerini memnun edecek kaliteli ürün ve rekabet çemberinden geçebilecek kalitenin yanında uygun ve ucuz üretim sağlanamazsa işletme pazarda tutunup kâr hedefine ulaşamaz ve dolayısıyla varlığının devamı bile tehlikeye girer. Bu nedenle işletmeler, tüm işçi ve tüm işgörenlerin örgüt sadakatini sağladığı oranda istenilen biçim, şekil ve kalitede üretimi gerçekleştirebilir. Bir otomobil fabrikasında örgüt sadakati olmayan bir işçi, işini önemsemediği ve kendi işiymiş gibi çalışmadığı için görevi olan bir motor parçası montajında bir vidayı takmayı unutursa binlerce otomobilin hasar görmesi, araçların fabrika tarafından geri çağırılması, büyük oranlarda tazminat ödemesi gibi çok büyük oranlarda işletmeyi zarara sokabilir, işletmenin piyasa itibarı ve marka imajını zedeleyebilir ki bunun benzer örneklerini görmekteyiz.

2. ÖRGÜTSEL SADAKAT (BAĞLILIK)

2.1. Örgütsel Sadakat (Bağlılık) Kavramı

Birlikte yaşayan toplumlar ve bireyleri toplum bilincinin gereği olarak bağlılık duygusuna sahiptir. Bu bir çeşit toplum içgüdüsünün duygusal olarak ortaya çıkmasıdır. Sosyal bir varlık olan bireyde ve bireyi oluşturan her toplumda en üst seviyede hissedilen bir duygu biçimidir (Çöl, 2004: 5).

Genelde psikolojik bir kavram kabul edilen bağlılık, birey ve toplumsal olduğu kadar örgütsel davranış olarak da belirtilebilir. Dolayısıyla her toplumun her örgütü içinde ve süreçlerinde önemli ve belirleyici rol de üstlenmektedir. Bu durum yani bağlılığın işletme, üretim ve organizasyonlar gibi örgütsel yapılarda uygulanıyor olması “örgütsel bağlılık” terimini öne çıkarmıştır (Koç, 2009: 201-202).

Örgütsel bağlılığı örgütte çalışanların (işgörenlerin) görev yaptığı örgüte karşı maddi bağlılık haricinde duyduğu manevi bağın gücü olarak değerlendirebiliriz. Konu ile ilgilenen araştırmacılar ve bilim

adamları örgütsel bağlılığın önemli bir duygu olduğunu, örgütün işleyiş ve performansını olumlu olarak etkilediğini kabul etmektedir. Çünkü örgüte bağlılık sayesinde işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma, işi aksatma gibi örgüt performansını olumsuz etkileyen durumları azalacak, üretim ve hizmete pozitif olarak katkı sağlanacaktır (Koç, 2009: 203).

1950 yıllarına kadar üzerinde fazla durulmayan örgüte bağlılık kavramı bu yıllardan itibaren önem kazanmış ve öncelikle Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) gibi araştırmacıların görüşleri benimsenmeye başlanmıştır. Sadakat, kelime anlamı açısından içten, güvenli ve sağlam bağlılığı, dostluğu, gerçeğe uygun davranmayı ve ihanet etmemeyi, sağlam duygularla dostluğu anlatır. Arapça "sadık" kelimesinden gelen "sadakat" bir gruba, örgüte, aileye, topluma, bir fikre... vs. "sadık olmak" demektir (Koç, 2002: 50).

Kang ve diğerleri (2007) örgütsel sadakat kavramını; "İş görenin kendi menfaatinde çok çalıştığı örgütün çıkar ve faydasını ön planda tutması, örgütün çıkarlarına bağlı kalıp buna uyum sağlama gibi sadık bir örgüt üyesi davranışları" olarak açıklamaktadır (Kang vd., 2007: 114).

Podsakof ve diğerleri (2000) örgütsel sadakati; "olağan olarak bireyin örgüt haricindeki insanlara karşı savunması, koruması, örgütü övmesi, olağanüstü durumlarda bile örgüte bağlı olması" şeklinde yorumlamıştır (Podsakof vd., 2000: 514).

Ceylan ve Özbal (2008)'e göre, değişik ve olumlu nedenlerle ortaya çıkan güçlü bir olan örgütsel sadakat, kişinin üyesi olduğu/içinde bulunduğu örgütün gereksinimlerini kendi gereksinimi gibi görmesi ve gerektiğinde örgüt için fedakârlıkta bulunmaya hazır olması demektir (Ceylan ve Özbal, 2008: 88).

Örgütsel bağlılık konusunda araştırmalar yapan Meyer ve Ailen (1991) ise, psikolojik bir olgu sonucu oluşan örgütsel bağlılığı; "çalışanların örgütle ilişkisiyle oluşan ve örgütün devamlı bir elemanı olma kararı alınmasını sağlayan olumlu bir davranış" olarak tanımlamıştır (Meyer ve Ailen, 1991: 67).

Uygur (2009), örgütsel bağlılığı; iş gören-işveren/yönetici ve işletme arasındaki oluşan ve iş görenin örgüte karşı hissettiği güçlü bir bağ" olduğunu belirtmiştir. Buna bağlı olarak işletmeler için mal ve hizmet üretimi, pazarlaması, satışı ne kadar önemliyse, işgörenlerin de işini ve örgütünü sevip memnun olmasının sağlanmasının aynı derecede önemlidir. Bu konu işveren ve tüm örgüt yöneticileri için sürekli göz önünde tutulması gereken bir olgu olmalıdır (Uygur, 2009: 12-13).

2.2. Örgütsel Sadakat ve Bağlılık Tanımı

Balay (2000) örgütsel bağlılığı, İş görenin içinde ve birlikte olduğu örgütün hedefi ve değerlerine karşı yanlı ve etkin bir şekilde bağlılığıdır; bu duyguyu taşıyan iş gören örgütün bütün değer ve eylemlerine tüm kalbiyle inanıp, örgütten gelecek buyruk ve isteklere, beklentisine her daim uyup, itaat eden kişidir, tanımını yapmıştır (Balay, 2000: 3).

Becker (1960) örgütsel bağ ile ilgili ilk sınıflamayı yapan bir araştırmacıdır. Becker (1960) örgütsel bağlılık için, "iş görenin örgütüyle karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç" "bilinçli şekilde taraf tutma eylemi" tanımlarını kullanmıştır. (Becker, 1960: 32).

Üyesi olunan işyerine psikolojik açıdan iş görenin bağlanma, işyerinde çalışma, kalma ve bu istek için heves ve çaba harcama, işletme/örgüt hedefi, amaçları ve tüm değerlerini kabul edip benimseme, örgütsel bağlılıktır (Morrow, 1983: 491).

Örgütsel bağlılık üç gruptur: Ahlâki, Hesapçı ve Yabancılaştırıcı Bağlılık. Bu durumda hem genel vicdan hem mesleki etik açısından, maddi ve manevi düşünce ve hesap sonucu oluşan pozitif bir bağlılıktır, denilebilir (Zangaro, 2001: 15)

Kanter (1968) de "İş görenin örgütün amaç ve eylemlerine ulaşabilmesi için emek harcadığı bir süreç" olarak değerlendirdiği örgütsel bağlılığı; Devam, Uyum ve Kontrol bağlılığı olarak üç sınıfa ayırmaktadır (Kanter 1968: 500).

Mowday ve diğerleri (1979) ise örgütsel bağlılığı, “iş görenin davranışları yoluyla eylemlerine ve örgütüne duyduğu ilgiyi kuvvetlendiren inançlarına bağlanması” olarak tanımlamış ve bu bağlılığı; Davranışsal ve Tutumsal bağlılık diye iki sınıfa ayırmıştır (Mowday vd., 1979: 225).

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüne karşı manen bağlanmasıdır ve bu bağlılık üç boyutta sınıflanabilir: Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme bağlılığı (O'Reilly and Chatman, 1986: 493).

Allen ve Meyer (1993) de örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırmıştır: Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık. Duygusal bağlılık taşıyan iş gören örgütte kalma isteğindedir. Devamlılık bağlılığı taşıyan iş gören örgütte kalma gerekliliğini ve normatif bağlılık taşıyan iş görende örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür (Meyer vd., 1993: 539).

Örgütsel sadakat, psikolojik boyutu olan bir davranıştır. Bu davranış iş görenin örgütü için taşıdığı yüksek hislerin ve örgütte kalma arzusundan dolayı oluşmaktadır. Bu tür sadık şekilde hareket eden iş görenler örgütlerini her türlü iç ve dış saldırı ve eylemlere karşı korur, savunur ve her şartta da örgütünde kalmayı arzular (Podsakof vd., 2000).

Gül (2002), örgütte işgörenlerin örgüte yaklaşması ile örgütün güç ve etkinlik kazandığını, böylece iki yönlü bir bağlılık oluştuğunu ileri sürmüştür (Gül, 2002: 43).

İş görenin örgüte karşı duyduğu psikolojik bir bağlılık olan örgütsel bağlılık; örgüt işine hissedilen büyük ilgi, sadık olma ve örgütsel değerler için hissedilen güçlü bir inanç ile oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

Örgütsel bağlılık, İş görenin üyesi ve çalışanı olduğu örgütünün amaç ve değerlerini kabul edip bu doğrultuda emek harcıyıp çalışması ve örgütte kalma isteğidir” şeklinde tanımlanabilir (Porter vd., 1974: 604).

İşgörenlerin örgüte bağlanıp emek, yetenek ve tüm gayretlerini buna yönlendirmesi örgütün menfaatinedir. Örgüt bu önemli faktör ile hedeflediği şekilde amaç ve çıkarlarına rahatlıkla ulaşabilir. Ayrıca iş gören kendi amaç ve çıkarlarını değil, örgütünün amaç ve hedeflerini ön planda tutarak bir bağlılık gösterdiğinde örgüt bu tür bağlılıklardan pozitif olarak etkilenecektir (Koç, 2009: 201).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler bünyelerindeki işgörenlerin örgüte olan bağlılığını sürekli tutmak ve yükseltmek arzusundadır. Çünkü bir örgütte örgüte bağlılık düzeyi ne kadar yüksek olursa hem örgüt verimini artırmakta hem de örgüt ile iş gören arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir (Oberholster and Taylor, 1999: 57).

Bir örgütte örgüte olan bağlılık ne kadar çok ise işgörenlerin işi bırakma veya işten ayrılma istekleri o kadar az olmaktadır. Bu bağlılık yüksek olduğu zaman işgörenlerin daha çok performans göstermeleri göz önüne alındığında önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Stup, 2006: 1).

Bir örgüt veya işletme iş hayatını sürdürmek istiyorsa, genel olarak iş görenlerinin işinin başında olması ve ayrılmamasının önemini bilmelidir. Çünkü iş hayatının devamı ve güçlülüğü ile işgörenlerin işe devamlılığı paralel bir çizgi izlerler. Mantıklı bir örgüt, varlığını güçlü bir şekilde devam ettirebilmek için işgörenlerin işten ayrılmasını arzu etmez. Bunun için de işte kalmayı ve işe-örgüte bağlılığı güçlendirecek maaş zammı, terfi, sosyal imkanlar gibi tedbirleri almak zorundadır (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılığın sürekli değişim ve gelişim göstermesini dikkate alın bazı araştırmacılar, bu bağlılığın önemi ve uygunluğu konusunda tereddüde düşmektedir. Bu düşünceye sebep olarak da örgütteki oluşabilecek bazı yapısal değişiklikleri, daralmaları ve yeniden yapılanmaları göstermektedirler. Çünkü bu gibi durumlarda örgüt sahip ve yöneticileri iş göreni fazla düşünmemektedir. Buna karşılık bazı araştırmacılar da tam tersi olarak örgütün verimlilik, devamlılık ve hedefe ulaşmasında örgüte bağlılığın kilit rol oynadığını savunarak bu konuya önem ve dikkat edilmelidir şeklinde görüş bildirmektedirler (Suliman ve Iles, 2000: 71).

Japonya'daki örgütlerin, hedefe ulaşma, kârlılık, verimlilik, süreklilik gibi örgütsel başarıların başında işgörenlerin örgüte bağlılığının önemli olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır. Nedeni olarak da daha fazla sadakat, daha çok görev ve sorumluluk alma kâr ve verimliliği aynı derecede artırmaktadır. Yine bu görüşte olan araştırmacılar işgörenlerin özgüvenleri fazla ise ve bir güvensizlik veya tereddüt yoksa daha çok sorumluluk almak istediklerini; örgüt yönetiminin de aynı düşüncelerle bilgi, beceri ve uzmanlık durumuna göre iş görenlerine görev vermeleri sonucunda örgüt veriminin arttığını, örgüte bağlılığın ve örgüt devamlılığının sürdürülebilirliğinin arttığını belirtmektedirler (Vural ve Coşkun, 2007: 142).

Psikolojik ve öz duyguların etkisiyle çalışılan yere kendini yakın hissetme ve güven duygusu oluşan yani örgütsel bağlılığı oluşan iş görenler, örgütün amaçlarını ve hedeflerini de kendi amacı ve hedefi gibi kabullenerek örgüt faaliyetlerinin başarılı olmasında aşırı gayret gösterdiğinden örgütün her açıdan başarılı olmasında etkili olmaktadır. Bunun için örgütsel bir başarıda iş gören bağlılığının değerli bir etken olduğu değerlendirilmiştir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 58).

Yapılan bazı çalışmalara göre, iş performansının yüksekliği, işe geç kalma, devamsızlık, işte kıdem, işten ayrılma şeklindeki beş değişik faktör örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili görülmüştür (Boxx, vd., 1991: 195).

2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişki

Bağlılık üzerine yapılan en eski çalışmalardan birisi Howard Becker'in (1960) teorisidir. Teori, bağlılık sebebinin az veya çok belirli veya tümüyle gizli menfaatlere dayalı olarak bireyler tarafından gösterildiğini iddia etmektedir. Bu iddianın özü de birey veya örgütteki iş görenlerinin örgütten ayrı kaldığı takdirde çıkar veya zararının ne olacağı fikrine dayanmaktadır. Bu nedenle örgüt bağlılığı bir davranış kalıbı üzerine kuruludur. Bu kalıp örgütsel amaç ve hedef birliği ile bütün bu hedef ve amaçlara ulaşmak isteği taşımaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılıkta işgörenlerin değil örgütün amaç ve hedefleri ön plandadır (Cohen, 2007: 338).

Birbirine çok yakın olan bağlılık ve sadakat kelimelerinin ortak noktası ikisinin de bir grup, bir organizasyon, bir fikir veya örgüte hissedilen aidiyettir. Sadakat bağlılığa göre daha güçlü ve tek yönlüdür. Sadakat duyan birey kesinlikle bu duygu karşılığı bir beklentide değildir, bunun için sadakat güç ve itibar sonucu oluşur denebilir. Örgütsel bağlılık ise İş görenin örgütte, kendi amaç ve hedefleri, menfaatleri olduğu sürece bu ortamda kalmasına neden olan bir etmendir. Ama İş görenin kendi faydası devam ettiği sürece örgüt durumu arzu etmediği durumda olsa bile ayrılmanın düşünülmediği bir duygudur. Sadakat duygusunda ise kendi fayda ve çıkarları arka planda olduğu, öncelik duygular örgüt için olduğundan sadakat duygusunun bağlılık duygusuna kıyasla daha güçlü olduğu bir duygudur diyebiliriz (Zangaro, 2001: 18).

Uzun süreli bir örgütsel bağlılık sonucunda örgütsel sadakat oluşur. Sadakat duygusu, İş görenin örgüt amaç ve hedefleri ile kendisini devamlı bir şekilde özdeşleştirme durumudur (Harvey vd., 1999: 68).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; örgütsel bağlılık bireyin örgüte karşı olan aidiyet duygusunun mantıksal boyutu iken, örgütsel sadakat duygusunda bu durumun genellikle olmadığı söylenebilir. Yine kişi kendisine sadakat duygusu yaratan örgütünün amaç, ilke, hedef ve çıkarlarına şartsız inanıp, hiç sorgulama yapmadan aidiyet duyar.

2.5. Örgütsel Bağlılıktan Sadakate Geçiş

İnsanoğlu doğuştan bir aidiyet duygusuna sahiptir. Bu duygu her ortamda değişiklik gösterebilir. Örgütte ise kendini örgüte verme, örgüte bağlanıp bütünleşme ve kendini adama gibi değişik aidiyet duyguları olabilir. Örgüte bağlılık duygusu, düşük, orta ve yüksek düzeyde bağlılık olmak üzere üç dereceye ayrılabilir (Porter vd., 1979: 604).

Randall (1987) örgütsel bağlılık düzeylerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında; bağlılığın olumlu veya olumsuz olabileceğini, bağlılık şekil ve düzeyinin iş gören ve örgüte olan olumlu ve olumsuz

sonuçlarını araştırmıştır (Balay, 2000: 93). Bu açıdan örgütsel bağlılık; Düşük dereceli bağlılık, Orta dereceli bağlılık ve Yüksek dereceli bağlılık olmak üzere üç ayrı şekilde belirtilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Aşağıda bu üç değişik bağlılık sınıflandırması özetle verilmiştir.

2.5.1. Düşük Dereceli Bağlılık

Bağlılık düzeyinin düşük olması; iş görenin örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgüt için büyük emek harcaması ve örgütün bir parçası olarak kalma isteğinin az olduğu durumu olarak ifade edilebilir (Porter vd., 1979: 604).

Bu bağlılık türü adından da anlaşılabilir gibi iş gören ile örgüt arasında yeterli bir bağ olmadığını, düşük bir bağ olduğunu, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için az bir çaba, tutum ve davranış gösterildiğini belirtir. Bu bağlılık sınıfına ‘zorunlu bağlılık’ veya ‘devamlılık bağlılığı’ diyebiliriz. Sebebi olarak da işgörenlerin işyerinde/örgütte elde ettiği ücret, kıdem, kariyer, çevre ve sosyal ilişkiler, emeklilik durum, gelecek korkusu gibi duygular gösterilebilir (Ailen ve Meyer, 1990).

Bağlılık düzeyi düşük olan iş görenler karşılıklarına çıkacak daha iyi bir fırsatta işi bırakabilir, çünkü örgütle bağı zayıftır. Bu duyguları taşıyan iş görenlere örgüt yöneticileri/sahipleri tarafından da fazla değer verilmez, ‘duygusuz iş gören’ gözüyle bakılıp gözlemlenir ve yerlerine daha bağlı olacağını bildikleri veya düşündükleri bir iş gören alabilirler. Çünkü bu tür az bağımlı işgörenlerin nasıl olsa ilk fırsatta örgütten ayrılacağı düşüncesinde olduğunu tahmin ederler. Bu tür bağlılıkta güvensizlik, uyumsuzluk, işte dikkatsizlik, işe kendini vermeme, örgüte önem vermeme gibi durumlar oluşabileceği veya örgüt yönetimi böyle düşündüğü için örgüt amaç ve hedeflerinde düşüş olabilmektedir (Bayram, 2005: 135).

2.5.2. Orta Dereceli (İlmli) Bağlılık

Adından da kolayca anlaşılabilir gibi orta düzey bağlılıkta iş gören görev aldığı örgütün amaç ve hedeflerini, eylemlerini bilir, kabullenir ama tam manasıyla bir bağlılık duygusu hissetmez. İş görenin kendine özgü amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri çakışabilir, kendi duygusu veya örgütü tercih etme durumunda tereddüt veya olumsuzluk olabilir, bu da sorunlara neden olur. Bu nedenle genel olarak ‘şekilsel bağlılık’ ya da “normatif bağlılık” olarak tanımlanır. Bu bağlılık türünde, iş gören örgüte bağlı kalmayı doğru bir düşünce olarak görür ve örgütte kalma isteği taşır fakat bunun azlığı veya çokluğu örgütü de az veya çok oranda etkiler (Ailen ve Meyer, 1990).

Orta düzey bağlılık; düşük düzeyli bağlılığa göre tutum ve davranışların biraz daha çok olduğu bir durumdur (Porter vd., 1979: 604).

Bu bağlılıkta minnettarlık, örgütün kendisine çok ihtiyacı olduğu, örgütte kalmasının en doğru duygu olduğu gibi iş gören yargıları etkilidir (Bayram, 2005: 133).

2.5.3. Yüksek Dereceli Bağlılık

Yüksek dereceli bağlılık, iş görenin örgüt amaç ve hedeflerini bilip kabul ettiği, örgüt değerlerini benimsediği, kendisini örgütüne adayıp onunla bütünleştiği ve özdeşleştiği bir tam sadakat düzeyidir. Bu duyguları taşıdığı sürece elinden gelen gayret ve çabayı sarf eder, sürekli olarak örgütte kalmayı ister ve kendinden çok örgütü düşünür. Yüksek düzeyde örgüte bağlı olan işgörenlerin örgüte katkıları diğerlerine göre çok daha fazla olduğu sonucunu ortaya konmuştur ve bunun sonuçları üzerinde durulmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri araştırmaların dikkat çeken bir diğer sonucudur (Boylu vd., 2007: 56-57).

Örgüte duyulan yüksek düzeydeki bağlılık aynı zamanda duygusal bir bağlılıktır ve iş görenler çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları için gurur duyarlar. İşgörenlerin ve örgütün değerlerinin uyuşması ve bütünleşmesi de bu tür bir yüksek bağlılığı ortaya koymaktadır (Wiener, 1982: 423-424).

Yüksek düzey bağlılık; iş görenin örgüte tam olarak inanması, örgüt için çok çalışması ve efor harcaması, örgütün üyesi olmaktan gurur duyup ve örgütte kalma duygusunun yüksek olduğu bir durumdur (Porter vd., 1979: 604).

2.6. Örgütsel Sadakatin Oluşumu

İşgörenlerin hissettikleri yüksek düzeydeki bağlılık olağanüstü bir durum olmadığı sürece uzun süre devam eder. Bu uzun süreç sonucunda da örgütsel sadakat duygusu gelişir. Sadakat duygusu, iş görenin örgütü ile fikir, amaç ve hedeflerde birleşip özdeşleştiği, örgüte kendini adama ve örgüte bağlanmanın zirve yaptığı bir duygusal haldir. Başka bir deyişle örgütsel sadakat duygusuna hakim iş görenlerde, durum, aksi görüş, olumsuz koşullar ve diğer ortamlar hangi durumda olursa olsun hiçbir karşılık beklemeden oluşan duygusal teslimiyet ve aidiyet duygusu ile psikolojik olarak iş görende tutum ve davranışlar şekillenir (Koç, 2009: 207).

Örgütsel sadakat; örgüte, örgütteki bir kişi veya gruba veya yönetime karşı oluşan bir bağlıdır. Örgütsel sadakat, aidiyet ve güven duygularını içerir. Aidiyet; bir bütünün (örneğin örgütün) parçası olarak örgüte duyulan aşırı istek, şahsından örgüte özveri ile katkıda bulunmak için samimi, içten ve yoğun çalışmaya hazır olmak duygusudur. Güven ise grupla veya örgütle beraber hareket etmek için gönüllü olmak ve örgüt yöneticilerini, örgüt ilke ve kurallarını gönüllü olarak kabul edip takip etmeye istekli olma duygularını kapsar (Ceylan ve Özbal, 2008: 88).



Şekil 1: Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi

Kaynak: Koç, H., “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Electronic Journal of Social Sciences*, Bahar, C. 8: 28, 2009: 208.

2.7. Örgütsel Sadakat ve İş Performansı

Sadakat, örgütsel bağlılığın bir görüntüsüdür ve bir gruba, organizasyona, fikre veya örgüte ileri seviyede aidiyet duygusu beslenmesidir. Örgütsel sadakat, örgütsel performans üzerinde olumlu olarak etki yaratır (Mowday vd., 1979).

Rachel vd. (2009)'nın Honkong'da yaptıkları bir araştırmada örgütsel sadakat ile performans arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İş gören açısından örgüte bağlılık ve işteki memnuniyet işte istekle çalışma ve işe devam etmede kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. İşgörenlerin işten memnuniyeti iyi ve iş tatmini çok yüksek ise, buna karşılık olarak sadakatlerini örgütleri için daha çok çalışarak, arkadaşları ve üstleri ile daha iyi diyalog kurarak, mal ve hizmet üretiminde müşteri ve diğer ilgili kişi ve kurumlara karşı daha iyi tavır sergileyerek gösterirler (Rachel vd., 2009).

Sadakatin servis kalitesi ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğunu ileri süren Loveman'ın sosyal değişim teorisi, sadakat ile servis kalitesi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Loveman, 1998).

Sosyal değişim teorisi; ‘bir tarafın iyiliğine diğer tarafın karşılık vereceği’ şeklindeki ‘karşılıklılık normu’nu varsaymaktadır. Buna göre pozitif davranışlar pozitif karşılık bulur. Örneğin örgüt iş görene iyi davranırsa iş görende iyi davranıp çalışır, örgüt iş göreni sever, sayar, fikrine önem verir, haklarını verirse iş gören de örgütü sever, daha çok sahip çıkar ve sadık olur (Eisenberger vd., 2004).

Örgüte duyulan sadakat, üretkenliği, iş kalitesini, örgütsel etkililiği iş tatminini ve motivasyonun artmasını sağlayarak iş görenin işten ayrılma isteğinin azalmasına sebep olur (Abraham and Anat, 2004).

2.7.1. Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı Arasındaki İlişki

Steers, Wiener ve Vardi’nin yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığın iş performansı ile olan ilişkisinin çok belirgin olmadığını belirtmişlerdir (Steers, 1977; Wiener and Vardi, 1980).

Bazı araştırmalar da, örgütsel bağ ile performans arasındaki ilişki düzeyinin bağlılık düzeyi ile ilgili olduğunu belirtmiş ve davranış veya eylemin bağlılığın işareti olduğunu, bu nedenle ortaya konan davranışsal eylemlere göre bağlılığın değerlendirilebileceğini vurgulamıştır. Yine örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmanın zorlaşması durumunda örgüte bağlılıkta gözle görünür bir düşüş olduğunu ve bunun sonucunda da performansta da düşüş yaşandığını ifade etmişlerdir. Elbette tüm işgörenlerin aynı koşul ve ortamda aynı eylemleri yaptığı veya yapacağı söylenemez. Bu nedenle bazı araştırmalarda değişik sonuçların çıkması da normaldir (Balay, 2000: 138-139).

İşgörenlerin performanslarını artırmak için yapılan uygulamalar, onların motivasyonlarını ve bağlılıklarını yükselterek işgörenlerin üretkenliğini daha yukarılara çıkardığı tespit edilmiştir (Samnani and Sing, 2014: 7).

Randall, (1987) “çeşitli örgütsel bağlılık düzeylerini bireysel ve örgütsel olarak sonuçlarını analiz ettiği çalışmada yüksek seviyede örgütsel bağlılığın yüksek seviyede iş performansına neden olduğunu” belirtmiştir (Randall, 1987).

Chen ve Francesco (2003) yapmış oldukları çalışmada elde ettikleri sonuçlara göre “yöneticilerin iş görenin işletmesine olan bağlılığını anlama ve yönetme yoluyla iş gören performansını artırabileceğini” tespit etmişlerdir (Chen ve Francesco, 2003).

Memari vd., (2013) yaptıkları çalışmada “iş gören performansının örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ortaya çıktığını” tespit etmişlerdir.

Khan vd., (2010) hem kamuda hem de özel sektörde yapmış oldukları çalışmada da “örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da iş gören performansını önemli ölçüde etkilediğini” tespit etmişlerdir (Khan vd., 2010).

Zefeiti ve Mohamad (2017) yapmış oldukları çalışmada “örgütsel bağlılığın bütün boyutlarının, işgörenlerin iş performansı ile olumlu ilişki içinde olduğu ve iş gören performansının artmasına katkıda bulduklarını” belirtmişlerdir (Zefeiti ve Mohamad, 2017).

Yukarıdaki görüşler çerçevesinde genel itibarıyla örgütsel bağlılıkla iş gören performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İş gören sadakatinin oluşması ve devamlılığı için pek çok faktör olduğu belirtilmektedir. Bu faktörleri ücret, ücrette zam, prim, lojman, aynı yardım, hizmet binaları gibi maddi imkânlar; örgüt tarafından iş görenleri için yapılan sosyal ve kültürel etkinlikler, liderlik ve yöneticilik imkânları, iş görenin iş hayatı ile özel hayatı arasındaki oluşturulan denge, iş görenin kişisel özellikleri, örgütün yönetim politikaları, işyerinde iş görenlere verilen eğitim ve gelişme olanakları gibi manevi imkanlar olarak belirtebiliriz (Çöl, 2006: 6).

İş gören sadakatini etkileyen ve belirleyen faktörleri kısaca şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütteki güven, iş memnuniyeti ve adalet,
- Örgüt çatışmaları ve görev belirsizliği,
- İş görene düşen iş önemi ve bunun desteği,
- Örgüt karar alma aşamalarında iş görenin yer alması,
- İş görene yabancı gibi ve iyi tanınma hissi,
- İş gören kişisel bilgileri ve ona sağlanan ücret dışı hak ve ödüller,
- Ortamdaki çaresiz durumlar, fazla iş saati ve rutin olma durumları,
- Örgütte yükselme ve terfi olanakları,
- Değişik liderlik hareketleri,
- Örgüt dışında sağlanabilen iş imkanları,
- İçte-dışta iş görene ilgi gösterilmesi (Şenturan, 2014: 173).

Literatürde iş gören sadakatinin düzeyini belirleyen bazı faktörler kısaca aşağıda verilmiştir:

3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta belirtilmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, psiko-sosyal özellikleri, başarı arzusu, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır (Balay, 2001: 55-61).

İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise başarıma isteği, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler iş gören sadakatinde önemli bir yer tutmaktadır. İş içeriği ve kapsamı, rol çatışması ve belirsizliği gibi alt faktörler yanında katılımcı yönetim, nakit ödüllendirme, fazla iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı gibi faktörler de iş ve role ilişkin faktörler sayılır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Ailen ve Meyer (1990), çalışmalarında bir örgüte yeni katılan işgörenlerin işe girdiği ay ile örgütteki çalışmalarının altı aylık bir intibak ve oryantasyon döneminden sonundaki örgüte bağlılık dereceleri arasında büyük bir fark olduğunu belirlemişlerdir (Ailen ve Meyer, 1990: 854)

İşgörenlerin örgütte çalışma süreleri arttıkça, örgüte olan bağlılıkları da pozitif yönde artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

İşgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık duyguları birbirlerine çok benzemekte ve birbirlerini tamamlayan bir özellik göstermektedirler. İş tatmini, iş görenin çalıştığı işine karşı geliştirdiği tutum ve duygulardır. Örgütsel bağlılık ise iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutum ve duygularla ilgilidir. Bu iki terim arasındaki temel farkı iş tatmini açısından 'işimi seviyorum' ve örgütsel bağlılık açısından 'çalıştığım örgütü seviyorum' şeklinde belirtebiliriz (İnsan Kaynakları, 2001a).

3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütsel faktörler işgörenlerin çalıştığı örgütten kaynaklanan bir olgudur. İş görenin örgütte iken ve çalışma zamanında örgütün işleyiş, yapısal ve yönetim şekliyle etkilediği faktörler olan örgüt yapısına ilişkin bu faktörler; örgüt sadakatinin olumlu yönde oluşmasında veya azalmasında tetikleyici bir rol oynar (Kır Öztürk, 2018: 25). İşgörenlerin sadakatinde etkili olan örgütsel etkenler şunlardır (Bakırcı, 2016: 23):

- Örgüt kültürü: İşgörenlerin örgüte karşı davranış ve tutumları üzerinde etkili olan örgüt kültürü; değişik kültürlerden oluşan işgörenlerin, örgüt kültüre ayak uydurmaları, örgütün temel değer ve inançlarına uyumlu hareket etmeleridir (Uçkun vd., 2013: 70)
- Örgütsel adalet: İş gören, örgütteki herkese eşit davranılmasını, eşit hak ve hukukun uygulanmasını ister. Bu da işe, örgüte güveni ve bağlılığı artırır (Özdevecioğlu, 2003: 78).
- Yönetim tarzı: Örgüt yönetiminin iş görenleri yönetme tarzı, iş görenlere karşı tutumu ve örgütsel kuralları uygulama tavrının iş gören sadakatini oldukça etkiler (Erdil vd., 2004: 19).
- Yönetime katılım: Örgütün iki çeşit yöntemi öne çıkar. Birinci yönetim şeklinde kurum ile ilgili karar vermede işgörenlerin de fikirlerinin aldığı tarzıdır. İş görende güven ve kendine önem verilme duygusu artarak örgüt sadakatini olumlu etkiler. İkinci yöntemde ise, iş gören merkezli çalışılıp, iş gören desteklenir, fikirlerine önem verilir, öncülük etme fırsatı verilerek yardımcı olmalarına olanak sağlanarak örgüte sadakatleri de yükselmesi hedeflenir (Erdil vd., 2004: 19).
- Ücret düzeyi: Maddi açıdan ücret iş görende sadakat için önemli bir faktördür. İş göreni memnun edecek ücret verim ve sadakati artırır.
- Ödüller: İşgörenlerin örgütte maddi ve manevi motive edilmesi hem örgüt sadakatini artırır hem de iş verimini yükseltir (Acuner, 2010: 57).
- İşin özellikleri: İşgörenlerin kendilerini zorlayan işlerde başarılı olması iş tatminini etkiler. Çok iş çeşitliliği de motivasyonu artırır ve işte memnuniyeti sağlar (Tümgan, 2007: 19).
- Takım çalışması: İşgörenlerin daha az emek harcamasına, iş verimliliğinin artırılmasına ve sadakat duygularının artmasına neden olur (Küçük, 2008: 170).

3.5. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışma yaşına gelmiş bir bireyin kendi zevkine, kariyerine, yaşına, sosyal statüsüne uygun bir iş bulup çalışması; kendisinin varsa ailesinin yaşam gereksinimleri, yaşam kalitesi, maddi ve manevi tüm gereksinimlerini karşılayabilmesi ve böylece yaşama tutunup rahat ve mutlu olması önemlidir. Ayrıca iş gören olarak bireyin örgütte işe başlayıp örgüte bağlanması, iş hayatını devam ettirmesinde de önemli bir unsurdur (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22).

İş görenler yaşadıkları bazı sosyal, kültürel ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle örgüt dışındaki faktörlerden de etkilenmektedir. Örgüt dışı faktörler iş görenin kendi özel özellikleri ve çalıştığı örgütün özellikleriyle direkt ilişkisi olmasa da iş görenin sadakatini etkileyebilmektedir. İşgörenlerin örgüt sadakatine de etki eden bu faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Alternatif iş bulma olanakları,
- İş gören işinin yaygınlık durumu,
- Çalışılan örgüte rakip olabilecek diğer örgütler,
- Ülke genelindeki iş gücü arz durumu,
- İş gören işiyle alakalı kanun veya benzeri durumlar,
- İş görendeki profesyonellik durumu (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22).

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme, 'iş görenin gayret performans beklentisindeki bir artış' olarak tanımlanabilir. Güçlendirme iş görenin, görev davranışında öncü olup bireysel girişimde bulunmaları ve bu davranışlarını sürdürmede kararlı olma durumudur (Doğan, 2006: 25).

Yönetim kavramı olarak kabul edilen güçlendirme; işgörenlerin yardımlaşma, birlikte hareket edip, birlikte paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasıyla karar verme yetkilerini çoğaltıp iş gören yetiştirme ve geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004: 398).

Örgüt yönetimce iş gören üzerinde sahiplenme ve önem verilme, işleri üzerinde kontrol hissettirilince iş gören yani personel güçlendirmesi gerçekleşmiş olacaktır. Güçlendirilmiş personel/iş görenler, emek verdikleri iş ve hizmetin kendilerinin olduğunu hisseder ve bunun sonuçlarının da kendilerini bağladığını hissederek daha çok sorumluluk üstlenirler (İnsan Kaynakları, 2001b).

Klasik örgüt yönetimi anlayışında; sert bir kontrol, katı cezalandırma ve belirli durum ve koşula göre ödüllendirme bileşimi ön plandadır. Bu anlayışa göre iş, iş görenler için bir araçtır ve iş görenler ilk önce üstlerine itaat etmelidir. Modern örgüt yönetiminde ise, oldukça esnek ama etkin bir kontrol ve işle ilgili örgüt-iş gören birliği duygusu ön plandadır. Örgüt yönetimini iş görenlerden ayrı görüp iş göreni yönetimden uzaklaştırmak yerine iş görene değer verme, destekleme, işe ve örgüte sahip çıkılmasını sağlama gayreti ve örgüt-iş gören işbirliği ile iş gören bağlılığını oluşturarak hem işi önemli hale getirmek hem de iş verimini artırıp hedefe ulaşmak mümkün olmaktadır (Doğan, 2006: 26).

Argyris (1998)'e göre içsel ve dışsal olarak iki çeşit iş gören örgüt bağlılığı vardır. İçsel bağlılık ile işgörenlerin çalışmaları ve içinde oldukları örgütün tüm amaç ve eylemlerine gönüllü olarak katılmaları mümkündür. Dışsal bağlılık ise örgüt, iş görenleri üzerinde her konuda çok az bir etki ve kontrole sahip olduğunu kabul etmesi demektir (Argyris, 1998: 99-100).

Örgütler genel olarak başarılması zor ve e uzun zaman alıcı olsa da, örgüt içinde içsel bağlılık olmasını arzu eder. Çünkü içsel bağlılık gerçekleşirse iş göreni etkilemek için ayrıca bir işlem ve uğraşıya gerek olmayacaktır. Oluşan güven ve sahip çıkma duygusuyla iş gören daha başarılı olacak ve ilk işe girişteki olumsuz etkilerden de kurtulmuş olacaktır (Balay, 2000: 101).

Örgütler iş görenlerini güçlendirmek isterlerse, ilk önce içsel bağlılık duygularını pekiştirmelidir. İçsel bağlılık ve personel güçlendirme çok yakın bir ilişki taşırlar. Yönetim, iş görenlerden içsel bağlılık amaçlarını yönetimle birlikte tanımlamalarını ve bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını kendilerinin kararlaştırmasını istemeli ve bu yolla işgörenlerin örgüte içsel bağlılığını sağlayıp güçlendirilmelerine katkı sağlayabilir (Doğan, 2006: 70).

Yöneticiler iş görenlerinden devamlı bir şekilde dışsal bağlılığı isteyip içsel bağlılığı önemsemezse, iş görenler alınmakta, morali bozulmakta ve iş verimi düşmektedir (Argyris, 1998)

Örgütlerde hem içsel, hem de dışsal bağlılık olabilir. Fakat örgütte personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için hangi bağlılık çeşidinin öncelikli olarak uygulanacağını önceden planlanıp belirlenmesi gereklidir (Doğan, 2006: 114).

4.1. Örgütsel Bağlılıkta Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi

Gelişen ve modernleşen örgüt yönetim anlayışına göre örgütler ancak güçlendirilen ve örgüte sıkı sıkıya bağlı işgörenlerin mevcudiyeti ile amaç ve hedeflerine ulaşacakları faaliyetlerini sürdürebilirler.

Küreselleşen, iletişim ve bilişim açısından gelişen son yıllardaki iş hayatında örgütler, verimli bir şekilde eylemlerini yürütüp hedeflerine ulaşabilmek için yoğunlaşan rekabet ortamı, yeni teknolojik imkanları kullanabilme, pazar payını artırabilme, kâr edebilme, ucuza üretim ve hizmet yapabilme, mevcut örgüt imkanlarını en verimli şekilde kullanabilme gibi olguları gerçekleştirebilmek için örgütteki işgörenlerin varlığına ihtiyaçları vardır. Bu iş görenler de gönüllü olarak, bağlılık bazında uygun, hissedilir şekilde gayretli olan, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen iş görenler olduğu takdirde örgüt başarısı gerçekleşebilecektir. Bu da örgütsel bağlılıkta personel güçlendirme ile mümkün olabilir (Janssen, 2004: 56).

Personel güçlendirme ile örgütteki iş görenler, fikirlerini açıkça beyan etmede, ekip arkadaşları ile diyalogda, ast ve üstleriyle daha iyi iletişimde, çalışılan ortamın ve çalışma organizasyonunun durumu hakkında fikir beyan etme veya değişiklik yapma hususunda kendilerini daha güçlü kabul edeceklerdir. Bu şekilde personel güçlülüğü sağlanmış olacak ve iş görenler gittikçe örgütlerine besledikleri bağlılık hislerini artıracaklardır (Janssen, 2004: 57).

Bir örgütte personel güçlendirmesi sağlanırsa buradaki iş görenler daha iyi bir şekilde uyumlu hareket edebilir, problemleri beraberce çözebilir, çözüm önerileri geliştirebilir, takım çalışmalarını artırabilir, beyin fırtınası yapabilir, işleyiş veya eylemlerdeki hataları bulup giderebilir. Fakat maalesef çoğu örgütlerde örgüt sahibi veya yöneticileri tüm çalışanları için örgüt güçlendirme faaliyeti yapmak istememektedir. Çünkü işgörenlerin yönetime katılması, fikirlerine önem verilmesi veya birlikte hareket ederek amaca ve hedefe birlikte ulaşımı sağlamak yerine iş görenlere emir vermeyi, sadece kendileri yönetmeyi, kendilerinin kontrol etmesini ve tek yetkilinin böylece kendilerinde olmasını istemektedir. Bu durum bazı iş görenler için de benzer şekilde olabilmektedir. Örneğin sorumluluk almak istemeyen, sadece işini yapıp gitmek evine gitmek isteyen, emir almaktan hoşlanan iş görenlere de rastlamak mümkündür. Değişik faktörlerle örgüt dışı bağlılık düzeyi yüksek olan bu tür iş görenler için içsel bağlılığı kuvvetlendirecek önlemler örgüt yönetimi/sahibi tarafından gecikmeden alınmalıdır. Aksi takdirde personel güçlendirme faaliyetleri yeterli başarıyı elde edemez.

Personel güçlendirme örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bu güçlendirme faaliyetinin bütün örgüt iş görenlerinde kabul edilip en iyi şekilde uygulanması halinde içsel bağlılık sağlanabilir. Eğer yeterli içsel bağlılık yani örgütün tüm değerlerine, amaçlarına, hedeflerine inanma, güvenme, kabul edip fedakârca kendini işe verme, iş tatminine kavuşma gerçekleştirilebilirse örgüt de iş görenlerinden istediği davranış ve beklentilerine kavuşmuş olur.

Personel güçlendirme fikrinin birinci düşüncesi işgörenlerin, içinde buldukları örgütü kendi örgütü gibi görmesi, kendisini de sadece bir çalışan değil işin patronu gibi görmesini sağlamaktır. Bu anlayışın ve düşüncenin gerçekleşebilmesi için örgüt/yönetim ve işgörenlerin birbirlerine tam olarak güvenmesi, bu birlikteliğin kabul edilmesi ve iş gören bağlılığının yüksek seviyede olması gereklidir. Bu ortam mevcut olduğunda iş gören ihtiyacı olsa bile ücret artışı, ödül, üst seviyelerde görev alma, izin, sosyal imkanlar ve benzeri özendirici hizmetler tam olarak sağlanmasa da yeterli bağlılık hissi duyarlar ve en kısa zamanda ve yeri gelince bu gibi iş gören memnuniyeti sağlayan hizmetlerin kendilerine verileceğine de inanırlar.

SONUÇ

İşgörenlerin örgüte bağlılığı hem örgüt için, hem de iş görenler için önemli ve değişkendir. Bağlılık derecesi de aynı şekilde değişik olabilmektedir. Örgüt açısından bağlılık yeterli, yetersiz olabildiği gibi iş gören açısından da olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütün amaç, eylem ve hedefleri mantıklı, açık ve net olduğunda iş görenler tarafından daha iyi ve anlaşılır olacağından yüksek oranda bağlılık söz konusu olur. Örgüt yönetimi verimli hareket etmezse, amaç, eylem ve hedeflerini net ve açık bir şekilde iş görenlerine anlatıp güvenlerini sağlayamazsa düşü veya olumsuz bağlılık ortaya çıkar. Bu da kendisini işten ayrılma, azalan performans, izin veya devamsızlıkta artma, işe gecikme, yönetim fikirlerinden veya işten geri çekilme gibi davranışlarla kendisini gösterir (Balay, 2000: 83).

Konu ile ilgili yapılan bazı araştırma ve araştırmacıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

İş gören davranışlarındaki durum örgüte bağlılığın sonuçlarını açıkta gösterir. İş görendeki iş doyumunu, işe katılım, işyerinde kalma isteği, güdülenme, samimi diyalogları, örgütü koruma, kollama davranışları yüksek düzeyde örgüte bağlılığı göstermektedir. Ast ve üstleriyle olumsuz ilişki, isteksizlik, işe devamsızlık, işten çıkma veya iş değiştirme isteği de iş görenin örgüte bağlılık düzeyinin az olduğunu göstermektedir (Balay, 2000: 83-84).

Örgüt sadakati yüksek seviyede olan iş görenler, örgütlerinin amaç, eylem, hedef ve değerlerini kabullenip kendisiyle özdeşleştirdiği için canla başla çalışır, verimli olmaya çalışır, gereği kadar fedakârlık yapar ve sonuçta örgüt için faydalı olur. Bu da örgütün varlığı, değerlerinin korunması için olumlu bir sonuç doğurur (Telman ve Ünsal, 2004: 241).

İş görenler şahsi, örgüte ait ve örgüt dışı bazı faktörlerin etkisiyle örgütsel bağlılığı oluşmaktadır. Bu etkenlerin iş görenler üzerindeki etkisine göre örgütsel bağlılık seviyeleri ortaya çıkmaktadır. Bu seviye yüksekse olumlu, düşük ise olumsuz sonuçlar alınmaktadır (Balay, 2014: 91).

Örgüt sadakatinin yüksek ve örgüt için istenilen seviyede olursa, işgörenlerin içlerindeki yaratıcı, gelişimci ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkar. Çünkü örgütü kendi hedeflerinin de önünde görüp benimseyen iş gören daha çok faydalı olmak için bedeni ve zihinsel aktivitesini artırır. Böylece iş verimi artar, yeni fikirler ve yeni buluşlarla örgüt için faydalı sonuçlar ortaya çıkar (Dalgın, 2008: 61).

İş tatmini ve kişisel performansla olumlu etkileri olan iş gören sadakati, dolayısıyla da örgüt menfaatleri ve örgütün işleyiş, devamlılık ve hedefe ulaşmasına olumlu etki oluşturmaktadır (Güçlü, 2006: 32).

Örgütteki işgörenlerin sadakat derecesinin çok yüksek olması onlarda örgütleri lehine daha çok azim ve fedakârlık duygusunu öne çıkarır. Bu gibi yüksek sadakate sahip işgörenlerin örgütün hedefine ulaşım başarılı olabilmesi için kendinden istenilenden de çok iş yükü üstlendikleri, ek görevlere talip oldukları, yeni fikirler ürettikleri ve örgüt için her görevi üstlenebilecekleri görülmüştür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 41).

Örgütteki sadakat düzeyi yüksek ise, iş görenler bu memnuniyetleri her zaman örgüt dışında da dile getirip, örgütlerini bilerek veya bilmeyerek övmektedirler. Bu olumlu tanıtım ve reklamın etkisiyle örgüt, örgüt dışındaki diğer bireyler ve kurumlar tarafından da olumlu etkiler yarattığı için örgüt dışındaki bireyler veya iş görenler bu örgütte çalışmak istemekte, bu örgüte çalışmak için başvurmaktadır. Böylece örgütün hem tanıtımı yapılmış hem de işgücü kalite ve kapasitesi olumlu olarak artmış olmaktadır (Güçlü, 2006: 32).

Örgütteki olumsuz veya uygun olmayan çalışma imkanları, yapıcı, iyi yaklaşımlı ve birliktelik anlayışı olmayan bir yönetim biçimi olması, işe uygun personel seçimi olmaması, iş görene önem ve değer verilmemesi, iş tatmininin sağlanamaması gibi olumsuz faktörler iş gören sadakatini de olumsuz yönde etkileyerek düşürür, bu da örgütteki iş gören devir hızını yükseltir (Silva, 2006: 317).

Örgütler iş gücü devrini azaltırlarsa örgüt verimliliği artar. Bunun için örgütler yönetim sistemlerini gözden geçirmeli, iş görenlerine önem vermeli ve iş gören çalışma imkanlarını iyileştirerek iş gören örgüt sadakatini artırmalıdır (Güçlü, 2006: 6).

Yüksek oranda iş gören sadakati sonucu örgütteki karşılıklı ilişkiler, güven ortamı, katılım oranı, yenilikçi fikirler, ekip çalışma durumu, bilgi paylaşımı, problem çözme gibi durumlar da en üst seviyeye çıkarak örgütü olumlu yönde etkiler. İş görenlerdeki bu yüksek sadakat örgüte faydalarının yanında, iş doyumunu ve tatmini arttırdığı için işgörenlerin yaşamını da kalite bakımından olumlu etkiler. Örgüt ve işgörenlerin karşılıklı olumlu etkilenmeleri elbette ki istenilen bir sonuçtur (Yağcı, 2007: 126).

İş gören sadakatini arttırmak için aşağıdaki yollar önerilmektedir:

- Örgüt amaç, eylem ve hedefleri açık ve sade olmalıdır.
- İş gören bağlılığına karşılık olarak örgüt de iş görenlerine bağlı olduğunu hissettirmeli ve birlikte çalışmaya önem ve öncelik verilmelidir.
- Örgütün elde ettiği başarılı çalışmalar tüm çalışanlarla paylaşılmalı, çalışma şekli, görev ve yetki şekline göre iş görenlere ödül verilmelidir.
- Örgüt sahibi veya yönetimi örgüt içi güveni sağlamak için her aşamada çalışanlarıyla bilgi paylaşımında bulunmalıdır (Tutar, 2016: 10).

Özet olarak bir örgüt iş görenlerini güçlendirmek için birincil olarak işgörenlerin içsel bağlılığını sağlamalı ve sürekli güçlendirmek için en uygun planlamayı yapmalıdır. Bunun için yeterli bir liderlik anlayışı, etkin bir iletişimin sağlanması, karşılıklı güven ortamının oluşturulması, iş tatmini için gerekli özendirilmelerin yapılması, örgüt hedef ve amaçlarının uygun olması ve örgüt kültür ortamının da bunları destekleyecek olgunlukta olması gereklidir.

KAYNAKÇA

- Abraham C., F. Anat, (2004).“Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation”, *International Journal of Organization Theory and Practice*, 7(3), 289.
- Acuner, S.A., (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Ailen, N. and Meyer, J (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Argyris, C., (1998). *Empowerment: The Emperor’s New Clothes*, *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.
- Balay, R., (2000), *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakırcı, B., (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Barutçugil, İ., (2004).*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., and Dunn, M. G., (1991). “Organizational Values And Value Congruency And Their Impact On Satisfaction, Commitment, And Cohesion: An Empirical Examination Within The Public Sector”, *Public Personnel Management*, 20(1),195-205.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Ceylan A.,Özbal S., (2008). “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 81- 110.
- Chen, Z. X. and Francesco, A. M., (2003). “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- Cohen, A., (2007).“Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 17, 336- 354.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S (2010). “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Çekmecelioğlu, H., (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8(2), 153-168.
- Çetin, M. Ö., (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 10-21.
- Çöl, G., (2006). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi” ,*İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2),10-21.

- Dalgın, T., (2008). Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Muğla.
- Doğal, S., ve Kılıç, S., (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Doğan, S., (2006).Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı,2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselageand, J. veRohdieck, S., (2004). “Who Takes the Most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity Norm Endorsement”, Personality and Social Psychology Bulletin, 30(6), 789-799.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26, s. 21.
- Güçlü, H., (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H., (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2, 37-56.
- İnsan Kaynakları, (2001a). “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Milliyet İnsan Kaynakları Web Sitesi, 31 Mayıs; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=564>, (14.01. 2023).
- İnsan Kaynakları, (2001b).“Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım”, Milliyet İnsan Kaynakları Web Sitesi, 19 Ekim; <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=256>, (14.01.2023).
- Jensen, Ed and Robert H Spencer (2004). “Transforming the HR Function”, Utility Week, 21(17), 31.
- Kanter R.M., (1968). “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, American Sociological Review, 33(4), 449-517.
- Khan M., Ziauddin, R., Jam, F.A., and Ramay, M. I., (2010). “The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”, European Journal of Social Sciences, 15(3), 292-298.
- Küçük, F., (2008). “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri”, Kamu İş Dergisi, 10(1), 167-182.
- Koç, E., (2002). “İnsan ve Sadakat”, Felsefe Dünyası Dergisi, 1(35), 49-57.
- Koç, H., (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, Electronic Journal of SocialSciences, Bahar, 8(28), 200-211.
- Loveman, G.W., (1998).“Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking.”, Journal of Service Research, 1(1), 18-31.

- Meyer J. P., Allen N.J., Smith C.A., (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Morrow, Paula C., (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment", *Journal of Occupational Behavior*, 34, 40-56.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W., (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Oberholster, F. R., and Taylor, J. W., (1999). "Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College", *International Forum*, 2(1), 57-58.
- 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(3), 492-499.
- Özdevecioğlu M., (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Podsakof P.M., Mackenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3), 513- 563
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., (1979). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rachel W.Y.Y., C.L. Y. Andy ve T.C. E. Cheng, (2009). "An Empirical Study Of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in the Service Industry", *International Journal of Production Economics*, 124(1).
- Randall, D. M., (1987). "Commitment and The Organization: the Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Samnani, A. K., and Singh, P (2014). "Performance Enhancing Compensation Practices and Employee Productivity: The Role Of Workplace Bullying", *Human Resource Management Review*, 24, 5-16.
- Silva, P (2006). "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Steers, R. M., (1977). "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Suliman, A., and Iles, P., (2000). "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment In A Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 19(1), 71-82.
- Şenturan, Ş., (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Telman, N. ve Pınar, Ü., (2004). *Çalışanın Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A (2001). "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar, 12, 33-43.

- Tutar, H (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tümgan, C., (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.*
- Uçkun, G., Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A., (2013). “Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 69-91.
- Uygur, A., (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Vural, B. ve Coşkun, A., G (2007). *Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wiener, Y.,andVardi, Y., (1980). “Relationships Between Job, Organization, AndCareerCommitmentsAndWorkOutcomes-An Integrative Approach”, *OrganizationalBehaviorand Human Performance*, 26, 81-96.
- Yağcı, Ö., (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yalçın A., 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), 395-409.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C.,(2009).“İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Zangaro G. A., (2001), “Organizational Commitment: A ConceptAnalıysis”, *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zefeiti S. M. B. A.,andMohamad N. A., (2017). “TheInfluence of Organizational Commitment on OmaniPublic Employees’ Work Performance” *International Review Of Management AndMarketing*, 7(2), 151-160.