

Örgütsel Bağlılık

Organizational Commitment

DOI: 10.5281/zenodo.7504450

Celil ÜNAL¹

Örgütsel bağlılık (organizational commitment), bir çalışanın içerisinde çalıştığı örgütün kendisi ve amaçları ile özdeşleşmesi ve o örgütte kalma istekliliği (Robbin & Judge, 2013, s. 15) olarak tarif edilmektedir. Bu isteklilik psikolojik bir süreçtir. Çünkü bağlılık, psikolojik boyutu olan bir durum olup, çalışanların bir örgütte kalmaya yönelik sergiledikleri anlamlı çabalardır (Lim vd., 2017). Bu yönüyle örgütsel bağlılık; çalışan bireyleri örgüte bağlayan, tutum ve davranışlarını yönlendiren psikolojik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ko vd., 2021).

Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda, o örgütte çalışan üyeler örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini içselleştirirler. Daha sonra bu içselleştirme, çalışan üyelerin örgütün çıkarları için gönüllü bir çaba ve seferberlik göstermesine vesile olur (Han & Kim, 2005). Bu durum örgütsel bağlılığın manifest çıktısıdır. Çalışan üyelerin örgütsel bağlılığı arttıkça örgütsel amaç ve hedeflere inanç göstermesi, örgüt adına çalışmayı bir ödev haline getirmesi ve örgütte kalma istekliliği artış göstermektedir.

Kişisel özellikler, üstlenilen rol ve işin özellikleri, çalışma ortamı, yönetimin iletişim anlayışı, yöneticilerin liderlik vasıfları vb. değişkenler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütsel bağlılık her ne kadar çalışan üyelerin örgütte kalma istekliliği üzerinde etkili olsa da yetersiz örgütsel bağlılık işe geç gelme ve devamsızlık, iş stresinde artma ve nihai olarak işten ayrılma gibi olumsuz durumları doğurabilmektedir (Bayram, 2005).

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığın üç farklı biçimde ortaya çıktığını dile getirmektedir. Bunlar sırasıyla duygusal (affective) bağlılık, süreklilik kaynaklı (continuance) bağlılık ve normatif (normative) bağlılıktır. Duygusal bağlılıkta bir çalışanın işyerinde tutan isteklilik ve işe duyduğu sevgidir. Süreklilik kaynaklı bağlılıkta ise ana muharrik ihtiyaç ve iş kaybetme korkusudur. Son olarak normatif bağlılık, çalışanların kendisini olması gerekeni yapma hissiyatından kaynaklanmaktadır (Allen & Meyer, 1990, s. 3).

Duygusal bağlılık için çalışanların sahip olması gereken 4 öncül olduğu belirtilmektedir. Bunlar sırasıyla; kişinin sahip olduğu karakter, işin karakteri, iş deneyimi ve işin yapısal karakteristiğidir (Nowday vd., 1984). Bu özellikler çalışanın psikolojileri üzerinde etkili olmakta ve dolayısıyla duygusal bağlılıklarına etki etmektedir (Allen & Meyer, 1990).

Süreklilik kaynaklı bağlılık ise çalışanların işyerindeki alternatif iş seçeneklerine sahip olup olmamasına endeksli bir biçimde gerçekleşmektedir. Eğer çalışanlar

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, celilunall@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3764-303X.

için bir işyerindeki yan haklar fazla ise çalışanların bağlılıkları süreklilik kazanmaktadır (Becker, 1960).

Kişinin normatif bağlılığı ise hayatında deneyimlediklerinden kaynaklanmaktadır. Sözgelimi bir kişinin önemli-değerlendirilmiş ötekileri (significant other) olarak ebeveynlerinin uzun süre bir işyerinde çalışmaları o kişinin işyerinde kalış süresini etkileyebilmekte, kişi işyerinde kalması gerektiği yönünde duygusal bir hisse karışabilmektedir. Dolayısıyla kişi kendisini örgüte sadakat duyma yönünde baskı altında hissedebilir ve bu kişinin örgütsel bağlılığını normatif anlamda olumlu yönde etkiler. Buna benzer biçimde örgütsel sosyalleşme süreçlerinde örgütün çalışanlardan beklentileri örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutunun yanı sıra örgütsel bağlılığa ilişkin farklı sınıflandırmalar da bulunmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986; Etzioni, 1961; Mowday vd., 1982). O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç biçimde gerçekleşmektedir. Uyum yönlü bağlılık; çalışan üyelerin ödülü elde etmek ve cezadan kaçınmak gibi hedonist bir yönelimle gerçekleştirdiği bağlılıktır. Bunun yanında özdeşleşme ekseninde gerçekleşen bağlılık, çalışan üyelerin örgütte çalışanlarla bir grup birliği kurması şeklinde gerçekleşmektedir. Son olarak içselleştirme temelli bağlılık, çalışan üyelerin kendi değerlerini örgütün değerleri ile uyumlu hale getirmesi doğrultusunda sağlanmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493).

Etzioni ise (1961) örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre ahlaki boyutuyla örgütsel bağlılık; çalışan üyelerin örgütün görünen ve görünmeyen değerleri, amaçları, hedefleri ve normlarını içselleştirmesi biçiminde gerçekleşmektedir. Bunun yanında hesapçı örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt arasındaki karşılıklı alışverişten kaynaklanmaktadır. Sözgelimi bir çalışanın yüksek maaştan ötürü bir örgütte kalmaya meyilli olması hesapçı bağlılık olarak değerlendirilebilir. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık, çalışan üyelerin derin bir bağlılık hissetmeden ve çoğunlukla zorunluluktan ötürü sürdürdüğü bağlılık türüdür.

Bir başka sınıflandırma olan tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre tutum temelli örgütsel bağlılık, çalışan üyelerin örgüt amaçlarını içselleştirdiği ve bu amaçlara kanalize olduğu bağlanma biçimidir. Başka bir deyişle tutum yönlü örgütsel bağlılık, çalışan üyelerin zihinsel olarak kendilerini bir örgüte üye olarak hissetmeleri ve örgütte bulunmanın gerektirdiklerini yerine getirme konusunda her daim hazır bulunmalarıyla ilgilidir. Diğer bir boyut olan davranış temelli örgütsel bağlılık, çalışan üyelerin yapmış olduğu iş doğrultusunda gerçekleştirmiş olduğu eylemlere bağlı olmasıyla ilgili bir durumdur. Örneğin çalışma ortamı kendisini tatmin etmemesine rağmen bir mimarın kendisine yüklenen işi sevdiğinden ötürü örgütte kalmayı tercih etmesi bir tür davranışsal örgütsel bağlılık olarak değerlendirilebilir. Ancak tutumsal ve davranışsal bağlılık birbirini desteklemekte ve beslemektedir (Bayram, 2005, s. 129).

Görülebileceği üzere örgütsel bağlılık, kendi nezdinde farklı sınıflandırmaların yapıldığı bir kavramsallaştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat örgütsel bağlılık, daha çok çalışanlarla ilgili bir konu olarak kabul edilmektedir (Botella-

Carrubi & Tudela-Torras, 2019; Sungu vd., 2019). Dolayısıyla yapılan çalışmalar da daha çok çalışan üyelerin bir örgüte olan bağlılıklarına odaklanmaktadır.

Çalışanlara odaklanılarak gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılığın çalışan üyelerin örgütsel üyelik algılarına endeksli olduğu iddia edilmektedir. Örgütsel üyelik algıları arttıkça çalışanların “kolektif biz” adına daha fazla çaba sarf edeceği dile getirilmektedir. Bu da bireyin tatmin düzeyi üzerinde etkili olmakta ve örgüte olan bağlılığını artırmaktadır (Rousseau, 1998).

Yine çalışanların işyerindeki katılımları (participation) ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ileri sürülmektedir ki yapılan birçok çalışma bu ilişkiyi açığa çıkarmıştır (Ahmed, 2020; Annakili & Jayam, 2018; Kumar vd., 2021). Örgütsel bağlılık ile iş verimliliği arasında da ilişki bulunmaktadır. Örgütte çalışan üyelerin bağlılıkları arttıkça iş performansları da artış göstermektedir. Aksi türlü iş performansları düşmektedir (Meyer vd., 1989).

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen bir başka konu ise çalışan katılımıdır. Çalışan katılımı (employee engagement) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar bulunmaktadır (Rameshkumar, 2020). Çalışan katılımı; bir kişinin kendisini işine kanalize etmesi ve adamasıyla ilgili bir durumdur (Khan, 1992). Bu durum, kurum içi iletişim faaliyetlerinden memnuniyet düzeyine bağlı olarak olumlu yönde gelişim göstermektedir (Vercic & Men, 2022).

Rousseau'ya göre (1998) işverenlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak adına iki yolu bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların örgütsel üyelik (organisational membership) algılarını güçlendirmektir. İkincisi ise kurumların çalışanlarına onlara değer ve önem verdiğini göstermesidir. Örgütler bahsi geçen bu yolları geliştirmek için iletişime önem vermekte, eğitimler organize etmekte ve mesai anlayışında değişikliğe gidebilmektedir. Nitekim yapılan bir çalışmaya göre yönetimin iletişim yaklaşımının, kurum içi eğitim çalışmalarının ve çalışma biçimindeki esnekliğin örgütsel bağlılığı artırdığı saptanmıştır (Thomas vd., 2006). Buna ek olarak örgütsel bağlılık ile insan kaynakları yönetiminin efektif ve başarılı bir biçimde icra edilmesi arasında da pozitif bir korelasyon olduğu yapılan çalışmalar doğrultusunda görülmektedir. Böylelikle örgütsel bağlılık arttığından personel değişim oranı azalmakta, örgütsel vatandaşlık çabaları artmakta ve iş performansı yükselmektedir (Şendoğdu vd., 2013).

Örgütsel bağlılığı artıran faktörleri tespit etmek üzere yapılan bu çalışmaların yanında örgütsel bağlılık; örgütsel vatandaşlıkla olan ilişkisi (Bolat & Bolat, 2008); personel güçlendirme (Doğan & Kılıç, 2007); algılanan örgütsel destek (Özdevecioğlu, 2013); örgütsel güven (Demirel, 2008; Taşkın & Dilek, 2010); iş gören performansı (Uygur, 2007); örgüt kültürü (Demir & Öztürk, 2013); sadakat (Ko, 2009) bağlamında da ele alınmıştır.

Ayrıca örgütsel bağlılığı ölçmek üzere ölçek geliştirilmiş olup (Mowday vd., 1979) bu geliştirilmiş model daha sonradan üç boyut nezdinde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik yeniden revize edilmiştir (Allen & Meyer, 1990). Daha sonraki çalışmalarda ilgili ölçeğin geçerliliği yeniden test edilmiştir (Maqsood vd., 2012; Cheng & Stockdale, 2003).

Bütün bu yönleriyle örgütsel bağlılık, çalışma kapsamı oldukça geniş bir kavramsallaştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da dolayısıyla kavram

üzerinde net bir tanımlama yapılmasını zorlaştırmaktadır. Ancak neticeleri itibariyle değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık, çalışan üyelerin bir örgütte kalıp kalmamaları, gidip gitmemeleri üzerinde etkili olan bir tür hissiyattır demek yanlış görünmemektedir. Bu hissiyatı etkileyen birçok etmen bulunmakla ve kavram daha çok psikoloji temelli ele alınmakla birlikte, kurum içi iletişim faaliyetleri, itibar yönetimi, kriz iletişimi, imaj yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları vb. iletişimsel süreçlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Fakat bu etkinin tespit edilebilmesi adına akademik çalışmaların artırılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Katılımı, Kurum İçi İletişim, Örgüt Psikolojisi, İnsan Kaynakları, İletişim Yönetimi

Kaynakça

- Ahmed, A. Y. M. (2020). The Impact of Total Quality Management Multidimensional on Non-financial Organizational Performance: An Empirical Investigation of Saudi Commission for Tourism and National Heritage Hotels. *International Journal of Business and Social Sciences*, 11(3). ss. 199-211.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1). ss. 1-18.
- Annakili, P., & Jayam, R. (2018). How to Increase Organizational Commitment Through Employee Participation. *Euroasian Journal of Analytical Chemistry*, 13. ss. 18-22.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59. ss. 125-139.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (9). ss. 75-94.
- Botella-Carrubi, D., & Tudela-Torras, M. (2019). Talent revolution: New challenges in people management. In *Analyzing the relationship between innovation, value creation, and entrepreneurship* (pp. 247-267). IGI Global.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment In Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 62. ss. 465-489.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.

- Doğan, S., & KILIÇ, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29). ss.37-61.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press, Glencoe, NY.
- Han, J. S., & Kim, E. J. (2005). The Effect of Internal Marketing Activities on Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Customer Orientation in the Hotel Industry. *Korean Hospitality and Tourism Academe*, 14 (3). ss. 191-213.
- Khan, A. W. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45. ss. 321-349.
- Ko, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimsel Dergisi* 8 (28). ss. 200-211.
- Ko, J., Jang, H., & Kim, S. Y. (2021). The Effects of Corporate Social Responsibility Recognition on Organisational Commitment in Global Freight Forwarders. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(2). ss. 117-126.
- Kumar, S. P. Saha, S., & Anand, A. (2021). A Green Human Resource Management Approach of Participation in Decision-making and Behavioral Outcomes-A Moderated Mediated Model. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Maqsood, A., Hanif, R., Rehman, G., & Gleen, W. (2012). Validation of the Three - Component Model of Organizational Commitment Questionnaire. *FWU Journal of Social Sciences*, 6 (2). ss. 135-145.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2). ss. 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71, 3. ss. 492-499.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee Engagement as an Antecedent of Organizational Commitment: A Study on Indian Seafaring Officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36 (3). ss. 105-112.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*.
- Rousseau, D. M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19. ss. 217-233.

- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organisational Commitment and Job Performance: Examining the Moderating Roles of Occupational Commitment and Transformational Leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3). ss. 280-290.
- Şendoğdu, A. A., Kocabacak, A., & Güven, Ş. (2013). The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99 (6). ss. 818-827.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1). ss. 37-46.
- Thomas W.H., Ng, Marcus M., Butts, Robert J., Vandenberg, David M. DeJoy, & Mark G. Wilson. (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3). ss. 474-489.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Vercic, A. T., & Men, L. R. (2022). Redefining the Link between Internal Communication and Employee Engagement. *Public Relations Review*, 49 (1). Erişim: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>.