

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HALKLA İLİŞKİLER

Muharrem ÇETİN*

Hüseyin KAYIR**

Özet: Örgütsel bağlılık, çalışanların performansını ve iş tatminini artırarak örgütsel başarı üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemede Allen ve Meyer'e ait üç boyutlu; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Halkla ilişkiler açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı başlıkları altında ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler literatür incelemesiyle geliştirilerek bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması, Ankara'da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TUSAŞ) çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Yapılan çalışmada, TUSAŞ'da çalışanların en yüksek değerdeki örgütsel bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde etkileyen motivasyon aracı ise yükselme değişkeni olmuştur. Ayrıca etkin ve işlevsel örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Demokratik yönetim tarzının ise örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın artırılmasında halkla ilişkilerin önemi üzerinde durulmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, Halkla İlişkiler, Örgütsel İletişim, Yönetim, Motivasyon

Organizational Commitment And Public Relations

Abstract: Organizational commitment affects positively the organizational success positively by increasing the performance of employees and job satisfaction. In determination of organizational commitment, Allen and Meyer's three dimensional instrument: emotional (affective) commitment, continuance commitment and normative commitment was used.

* Yrd. Doç. Dr. G. Ü. İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi

** G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans, Mezun

The factors affecting organizational commitment in terms of public relations were grouped under three headings: motivational tools, organizational communication and administrative style. A pilot study was conducted through improving the factors affecting the organizational commitment in the literature review. The pilot study data were collected from Turkish Aerospace Industries employees in defence industry in Ankara.

In this study, it was found that the highest organizational commitment component of Turkish Aerospace Industries employees was affective commitment. The motivational tool affecting organizational commitment at the highest level was promotion variable. In addition, it was found that active and functional inter-organizational communication was a factor affecting the organizational commitment positively. It was concluded that democratic administration style increased the organizational commitment. In the result of this study, the importance of public relations on the increment of organizational commitment was emphasized and suggestions were made.

Key Words: *Organizational Commitment, Public Relations, Organizational Communication, Administration , Motivation*

GİRİŞ

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadırlar. Bu noktada da her zamankinden daha fazla nitelikli insana gereksinim duyulmakta ve örgütler için etkin olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin bu etkinliği sağlayabilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi, mensubu olduğu örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmalarıdır. Çünkü, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba gösterip özveride bulunmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar. Doğal olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların oluşturduğu örgütün verimi ve başarısı da yüksek olmaktadır.

Örgütsel başarıyı elde etmek için örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayış, işbirliği ve güvenin sağlanması gerekir. Çalışanların yönetim politikalarını anlayabilmeleri, uygulamaları ve yapılan faaliyetleri izleyebilmeleri ve sistem içinde aksayan yönler hakkında yönetim kademelerine görüşlerini iletebilmelerinin yolu açık olmalıdır. Çalışanlar, açık olan iletişim kanallarıyla zamanında ve doğru olarak bilgilendirilmeli ve

görüşlerini engelsiz aktarmaları suretiyle de yönetime katılmalarına imkan verilmelidir. Şüphesiz etkin örgütsel iletişim sistemi var olan, kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarına gerekli ilgiyi gösteren örgütlerde, çalışanların aidiyet duyguları da yüksek olacaktır. İyi çalışma koşulları, adil ücret, adaletli ödül ve terfi sistemi, çalışanların yönetime katılması ve liyakatın önemsenmesi motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etki edecektir. Motivasyon araçlarının adil ve etkin kullanılmasında ve iyi bir yönetim politikasının oluşturulmasında örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarına önemli görevler düşmektedir.

Bu çalışmada işletmelerdeki çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha istekli ve verimli çalışacağı; bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında etkin örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarının önemli olduğu varsayılmaktadır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazlaca durulmuş bir kavram olmasına rağmen, kavramın tanımında tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu sebeple örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok bağlılık tanımı karşımıza çıkmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005:53).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky bu kavramı "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak nitelendirmiştir (Wahn, 1998:256). Hunt ve Morgan (1994:156) ise "işgörenlerin örgütsel hedef ve amaçları gönülden kabul etmelerini, örgütün başarısı için çok çalışmaları ve örgütün sürekli üyesi olarak kalmayı istemeleri" olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle işgörenin örgüte psikolojik olarak bağlanması gerekir. Becker taraf tutma (side-bets) olarak adlandırdığı teorisinde, bireylerin mensubu oldukları örgüte bağlılıklarının sebebini örgüt için harcadıkları zaman, iş gücü, maddi ve manevi değerler ile açıklamaya çalışmıştır (Iverson ve Buttigieg, 1998:7). O'Reilly ve Chatman (1986:492-493) örgütsel bağlılığı, örgütün özelliklerinin ve amaçlarının birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olarak ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık hakkında en fazla kabul gören tanımlama Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Bu tanımda bağlılık; bireyler örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda çaba

gösterdiklerinde ve örgütle özdeşleştiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu düşünüler bağlılığın üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmektedirler (Mowday, Porter ve Steers, 1979:225). Bunlar; örgütün amaçları doğrultusunda ekstra çaba harcama, örgütsel amaç ve değerleri benimseme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir isteğin varlığıdır.

Araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını incelemede farklı yaklaşımlarda bulunmalarına rağmen, örgütsel bağlılığa ilişkin bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı görüşünde birleşmektedir (Liou ve Nyhan, 1994:100). Tutumsal yaklaşım, çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde yoğunlaşır. Çoğu zaman birey ile örgütün değer ve amaçlarının uyumlu olarak işlediği düşünülür (Clifford, 1989:144). Bu yaklaşım türü, bağlılığı bireyin duygusal bir tepkisi olarak ele almaktadır. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Oliver, 1990: 19). Allen ve Meyer'e (1991:66) göre tutumsal bağlılık "işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağdır". Bu araştırmacılara göre literatürdeki tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları üç esas öğeye dayanmaktadır. Allen ve Meyer bu üç öğeyi esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel ilişkiden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılık ölçeği olarak, Allen ve Meyer'in çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Burada örgütsel bağlılık konusunda çalışmalarını dikkate değer bazı düşünürlerin görüşlerine yer verilecektir. Çalışmada, bu düşünürlerin yaptıkları bağlılık sınıflandırmaları üzerinde kısaca durulduktan sonra Meyer ve Allen' in çok boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırması temel alınmıştır.

Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütün direktiflerine uyumu olarak ele almıştır. Ona göre örgütün bireyler üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç kısımda ele almaktadır (Etzioni, 1961:9-10). Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmaya ve onlarla özdeşleşmeye dayalı bir uyumu ifade eder (Mowday, Porter ve Steers, 1982:21). Çıkara dayalı bağlılık, duygusal bağın ve inancın daha az olduğu, çalışanların örgüte katkıları doğrultusunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucunda psikolojik anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık birey ile örgüt

arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Kişi örgütle arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüte daha çok bağlanmaktadır. Zorunlu bağlılıkta ise, örgüte negatif hisler duyulsa bile bazı nedenlerden dolayı örgütten ayrılmak söz konusu olmayabilmektedir (Etzioni, 1961:10).

Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılamak için, sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005:29). Kanter örgütsel bağlılığı, devam, birlik ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Devam bağlılığı, çalışanın üyeliğini sürdürmek suretiyle örgütün yaşamını devam ettirmesine katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, özveri ve yatırım olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır. Özveri, kişinin örgüte üye olabilmek için kendisi için değerli ve haz verici şeylerden vazgeçmesidir. Yatırım ise, kişinin sahip olduğu mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması suretiyle örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Bu kaynaklar finansal bağış, emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi, örgüt için harcanan emek ve zaman gibi manevi kaynaklar da olabilir (Kanter, 1968:501). Kişinin yapmış olduğu bu yatırımlar örgütle bütünleşmesini sağlar. Kişi örgütün başarısı için çaba gösterir. Birlik bağlılığı, kişinin, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinin gelişmesine dayalı olan duygusal bağlılığıdır. Bu bağlılık kişinin gruba katılarak, grup üyeleriyle özdeşleşmesini ifade etmektedir (Güçlü, 2006:12). Bu atmosfer birlik bilincini geliştirerek grup üyelerinin birbirine yaklaşmalarını ve bağlanmalarını sağlamaktadır. Kontrol bağlılığı ise örgütün koyduğu kurallara, ahlaki değerlere ve hedeflere tamamen uymayı gerektiren bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir (Varoğlu, 1993:24). Burada kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışların ve uyulmasını istediği kuralların ahlaki değerlere uygun olduğuna inanmaktadır. Yani kişi örgütün değer ve normlarını bir kılavuz olarak görmektedir. Bu nedenle örgütün kurallarına uymanın ve itaat etmenin gerekli olduğunu düşünmektedir.

Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers, bireyin örgüte karşı tutumları üzerinde yoğunlaşmışlar ve bağlılığı tutumsal açıdan ele almışlardır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı; bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçların başarılması yönünde istekli olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği devam ettirmeye güçlü bir istek duyması olarak

tanımlamışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982:26). Ayrıca, tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve çalışma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır (Balay, 2000:24). Mowday ve arkadaşları, örgüt ile işgöreni arasında iki tür ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlardan ilki örgütsel üyelik statüsüdür. İşgörenin üyelik statüsü bakımından örgütsel bağlılığı, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, işten ayrılmaması ile belirginleşir. Bu şekildeki bir bağlılık, sadece biçimsel bağlılığı göstermektedir. Eğer işgören örgütten ayrılmıyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki ise örgütsel üyeliğin niteliğidir. Burada ifade edilmek istenen bağlılık, sadakat, güven, işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Vurgulanması gereken önemli nokta ise işgörenin devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir. Bu faktörleri ayırt etmenin güçlüğü ise, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmaların başlıca sorunu olmuştur (Mowday, Porter ve Steers, 1982:28).

O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık; kişinin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağ olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almaktadırlar (O'Reilly ve Chatman, 1986:492-493). Uyum bağlılık türünde, kişi örgüte inanmaktan çok, uyumlu davranışlar sergileyerek bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih etmektedir. Burada yüzeysel bir bağlılık söz konusu olup bu bağlılık ödülün çekiciliği ve cezaların iticiliğinden kaynaklanmaktadır. Özdeşleşme bağlılık türünde, bireyin örgütüne yakın olma isteği ve kendini ifade ederek örgüt ile tatmin edici bir ilişki içinde olma ve bu ilişkiyi devam ettirme çabası söz konusudur. Birey örgütün üyesi olmaktan gurur duymakta ve örgüt ile özdeşleşmektedir. İçselleştirme bağlılık türünde ise, birey kendi tutum, davranış ve kişisel değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu görmektedir. Bu durum bireyin örgütünü benimsemesine yol açmaktadır.

Meyer ve Allen'ın Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen bağlılığı tutumsal açıdan ele almışlar ve örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir durum olarak değerlendirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990:2-3). Örgütsel bağlılığın çok

boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi gerektiğini ileri süren Meyer ve Allen başlangıçta örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Ancak daha sonra yaptıkları çalışmalarla normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü boyutu ilave etmişlerdir (Allen ve Grisaffe, 2001:211).

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kavramı kapsamında, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurması söz konusudur. Bu durumda birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Bunun sonucu olarak birey örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2-6). Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu hususlar göz önüne alındığında, duygusal bağlılığın, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990:3). Duygusal olarak çalıştığı örgüte bağlı olan bireyler, örgütte kalmaya devam ederler. Bunun sebebi ise örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olmalarıdır. Bu istekte, bireyin örgüte yardım etme isteğinin derecesi, örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusu belirleyici role sahiptir (Ketchland, 1998: 112).

Duygusal bağlılığın sağlanmasında etkin bir halkla ilişkiler uygulamasına gereksinim duyulmaktadır. Bu çerçevede örgütte asgari düzeyde şu etkinlikler yapılmalıdır. a) Örgütün bireyden neler beklediği açıkça belirtilmelidir. b) Birey yaptıkları konusunda açık bir anlayışa sahip olmalıdır. c) Üst düzey yöneticiler örgütteki diğer bireylerden gelen fikirlere açık olmalı ve bu fikirleri dikkate almalıdırlar. d) Örgütteki çalışanlar arasında iyi bir etkileşim sağlanmalı ve ilişkilerin düzeyi yükseltilmeli. e) Çalışan söylenenleri yaparken yasal ve toplumsal yönden herhangi bir güven sorunu yaşamamalı. f) Örgütte adalet ve eşitlik hakim olmalı ve bu çerçevede çalışanlardan bazılarının hak ettiklerinden fazlasını, bazılarının da hak ettiklerinden azını almaları önlenmelidir. g) Çalışan güdülenmeli ve yaptığı işin ya da görevin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguları güçlendirilmeli. h) İş performansı konusunda çalışanlara sürekli bilgi verilmeli ve çalışanların da iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımı sağlanmalıdır (Allen ve Meyer, 1990:17) .

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü, ayrılmak onun için birtakım maliyetin yanında, birtakım güçlükler de doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3). Başka bir açıdan bu bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Bu durumda bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesi hakimdir (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Dolayısıyla devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığı, bireyin örgüte yaptığı yatırımlar ve algıladığı alternatif eksikliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:172). Devam bağlılığının temelini Becker'in yan bahis teorisi oluşturmaktadır (Jaros vd., 1993:952). Becker bu teorisinde, işten ayrılma durumunda yan bahislerin kaybedileceğini, dolayısıyla çalışanın bunu göze alamayarak örgüt ile bağını sürdüreceğini ifade etmektedir (Becker, 1960:36). Çalışanlar sahip oldukları beceri ve deneyimlerin ne kadarını bir başka örgütte kullanabileceklerini bilememektedirler. Örgütten ayrılmaları durumunda emeklilik primini alamamaları ve sahip oldukları işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulamama korkusu (Allen ve Meyer, 1990:17) devam bağlılığının belirleyici unsurları olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak devam bağlılığının kapsamı kişinin bağlı bulunduğu örgüte çok fazla yatırım yaptığını düşünmesi ve işten ayrıldığı takdirde çok fazla şey kaybedeceğini hissetmesi ile sınırlıdır. Birey örgütten ayrılma maliyetini eğer çok fazla olarak algılıyorsa, örgütte kalmaya devam edecektir. Bu durumda birey, genellikle örgüte duygusal bir bağlılık hissetmeyecektir fakat bireysel olarak elde ettikleri fayda-zarar yargısı sonucunda örgütte kalabilecektir.

Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde, birey örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir. Buradaki zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, çevresi veya çalıştığı örgüt tarafından sadakatin bir erdem olduğunun sürekli vurgulanması dolayısıyla, bireyin sadakatin önemli olduğuna inanması, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmesi sonucunu doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, örgüte bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu

yapmaktadır. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener, 1982: 423-424).

Normatif bağlılık, bir örgüte bağlı olmanın uygun olduğu inancı, örgütün çalışanlarına yönelik yaptığı yatırımlar ile çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak gelişebilir. Biçimsel anlaşmalardan farklı olarak, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir (Meyer ve Allen, 1990:63). İş imkanlarının azlığı gibi çevresel nedenler de normatif bağlılığı etkilemektedir. Alternatif imkanlar azaldıkça normatif bağlılık da artmaktadır (Iverson vd., 1998:6). Ayrıca, biçimsel kurallara önem veren, yaşamlarında değişiklikten çok düzeni isteyen, insanlara öncülük yapma eğiliminden çok öncülere uyma eğilimi gösteren kişilerde daha fazla normatif bağlılık görülmektedir (Ordun, 2002:149).

Bu üç bağlılık türü genel olarak bireyin örgütle olan ilişkisini ortaya koymakta ve örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi vermektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491). Üç bağlılık türünün diğer bir ortak noktası da, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmeleridir. Fakat bu bağın niteliği, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devam bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiği hakkında kesin bir kanı ortaya koymamaktadırlar. Yapılan tüm çalışmalarda araştırılan husus, daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığıdır. Bu kapsamda en çok istenilen durum, çalışanlarda duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının, başka bir ifadeyle bu üç bağlılık türünün derecesinin aynı oranda yüksek olmasıdır (Brown, 2003:41). Bu üç bağlılık türünün bir çalışmada aynı şiddette güçlü bir biçimde görülmesi, o kişinin çalıştığı örgütte emekli olana kadar çalışmaya devam edeceğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkilerin başlıca görevi kuruluşu, kuruluşun dışında bulunan hedef kitlesine tanıtmak, zihinlerinde olumlu imaj oluşturmaktır. Bir bakıma

halkla ilişkiler kuruluşun dışı açılan penceresidir. Ancak halkla ilişkiler bir bütünü oluşturur ve bunun içinde kuruluş çalışanları çok önemli yer tutar. Kuruluş kendi personeline ulaşamaz ve çalışanlarına kuruluşu tanıtamazsa dış hedef kitle üzerinde başarılı olması mümkün değildir (Sabuncuoğlu, 2004:117). Dolayısıyla örgütsel başarı ve verimliliğin en önemli unsuru olan çalışanlar üzerinde etkin bir halkla ilişkiler politikasının uygulanması büyük önem taşımaktadır.

İç halkla ilişkiler, kurumun hem dirlik düzeninin hem de dinamizminin bir göstergesidir. Kuruluşun çevreyle iyi bir ilişki kurabilmesi için önce kendisinin iyi olması gerekir. Bu yönüyle iç halkla ilişkiler hem olumlu bir örgüt ikliminin belirtisi hem de dışı yönelik halkla ilişkiler uygulamasının göstergesidir. İfade edildiği üzere, iyi halkla ilişkiler kurumun içinde başlar. Kendi içinde iyi ilişkileri olan kurumun dışarıyla da iyi ilişkiler içinde olacağı varsayılır. İçeride önemli sorunlarını çözememiş, kendi personeli ile problemleri olan bir kuruluşun, çevreyle uyumlu bir halkla ilişkiler programı yürütmesi mümkün değildir. Dolayısıyla iç halkla ilişkileri asıl olarak bu yaklaşımla değerlendirmek ve kurum performansının ayrılmaz bir parçası olarak nitelenmek gerekir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004:117). İç halkla ilişkiler, kuruluşta çalışanlarla kuruluş ve çevresi arasında güvene, karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirip, çalışanların motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmayı ve kuruluşta verimliliği yükseltmeyi amaçlamaktadır (Kazancı, 1997:243).

Kuruluş ile çalışanları arasında birleştirici bir işlev gören iç halkla ilişkiler, bunu inandırarak, güven vererek ve karşılıklı anlayışı sağlayarak elde eder. Halkla ilişkiler bütün bunları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya işleyen bir iletişim ögesiyle gerçekleştirir. İç halkla ilişkiler, kuruluşun uzak çevresinde yer alan ilişki içinde bulunduğu hedef kitlesinden ziyade çalışanların tutumlarını dikkate alan, kuruluşun politikasını ortaya koyarak onların onayını kazanmak ve onları istenilen yönde motive etmek için belli programların yürütülmesini öngören destekleyici bir örgüt işlevidir (Çetin, 1993:23).

Çağdaş yönetim yaklaşımında en önemli üretim faktörü sayılan insan unsurunun verimlilik ve üretkenlik açısından olumlu yönde harekete geçirilebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de örgüt içinde iyi bir personel ve yönetim politikası gerekmektedir. Bunlar, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, adil ücret, ödül ve terfi sistemi, uygun iş, çalışanların yönetime katılması gibi hususları içermektedir. Ayrıca kuruluşun amaç ve politikasının çalışanlar tarafından anlaşılması, izlenmesi ve aksayan yönler hakkında görüş bildirilebilmesi için çift yönlü işleyen bir iletişim sisteminin olması gerekir.

Özetleyecek olursak, örgütün içine yönelik fonksiyonel bir iletişim sisteminin kurulması, tüm personelin içselleştirebileceği örgüt kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi, çalışanların motivasyonunun, örgüte olan bağlılık duygusunun ve verimliliğin artırılması, bunların sonucunda örgütsel başarının elde edilmesi, iç halkla ilişkilerin çalışma alanını oluşturmada ve önemini artırmaktadır.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından çalışanların güvenini ve desteğini kazanmaları büyük önem taşır. Bu güveni kazanmada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, örgütsel başarıya etki eden bu güven ortamının oluşturulması için günlük faaliyetlerinin büyük kısmını iletişim etkinliklerine ayırmak durumundadırlar. Çalışanların yönetim politikasını anlayabilmeleri, uygulamaları ve yapılan faaliyetleri izleyebilmeleri ve sistem içinde aksayan yönler hakkında yönetim kademelerine görüşlerini iletebilmeleri için çift yönlü etkin bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Çalışanlar, kurulacak olan bu örgütsel iletişim sistemiyle zamanında ve doğru olarak bilgilendirilmeli, onlardan alınan geri bildirimlerle de yönetime katılmalarına imkan verilmelidir. Şüphesiz kurum içinde bir değer taşıdığını anlayan, mutlu çalışanların oluşturduğu örgütün verimi ve başarısı daha yüksek olacaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmada kuruluştaki çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının, değişik boyutlarının örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Elde edilecek verilerin değerlendirilmesi sonucunda halkla ilişkiler uygulamaları ile örgüte bağlılığın ilişkisi tespit edilmeye çalışılacaktır.

Çalışma, örgütsel bağlılıkta etken olan örgütsel iletişim, örgütsel motivasyon ve yönetim tarzında halkla ilişkilerin etkisini kapsamaktadır. Araştırmada bu etki iç halkla ilişkiler açısından ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili olan insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkilere eleştirel bakış yaklaşımı bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha istekli ve verimli çalışacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında etkin örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarının önemli olduğu varsayılmaktadır. Örgüt içi halkla ilişkilerin uygulama alanında motivasyon araçlarının, örgütsel iletişimin ve yönetim tarzının yer aldığı

değerlendirilmekte ve bu faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi olduğu varsayılmaktadır.

H_{1/} H₀: Motivasyon araçlarından ücret ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Motivasyon araçlarından takdir edilme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Motivasyon araçlarından yükselme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Örgütsel iletişim biçiminin (yatay, dikey ve çapraz iletişim) etkinliği ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Bireyler arası sosyal ilişki ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan iletişim araçlarının etkinliği ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Otokratik yönetim tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

H_{1/} H₀: Demokratik yönetim tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi; belirlenen amaca en uygun biçimde ulaşabilmek için gereken tekniklerin seçilmesi ve organize edilmesini ifade etmektedir (Karasar, 1994:75). Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracının tanıtılması, araştırmanın hipotezleri ve veri analizi konuları incelenecektir.

Araştırmanın Modeli

Çalışma bir alan araştırması olup tek bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırma modeli olarak tanımlayıcı (betimsel) araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modeli, geçmişteki veya halen mevcut bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Türkiye’de savunma sanayisinde faaliyet gösteren Türk Havacılık ve Uzay Sanayi Anonim Şirketi’nin (TUSAŞ) çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin tespit edilmesinde tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara'da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren TUSAŞ'ın çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 1700 çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın evreni olarak TUSAŞ'ın tercih edilmesinde şirketin yeterince büyük olması, kurumsal bir yapıya sahip olması, örgüt içi iletişimde pek çok teknolojik araçlardan yararlanılması ve çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması etkili olmuştur. Bunun yanında örgüt yapısında halkla ilişkiler biriminin bulunması ve çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının varlığı da TUSAŞ'ın tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırma da TUSAŞ'ta görev yapan 400 personele anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen 348 anket formundan 27 tanesi eksik ve hatalı olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak araştırma analizleri 321 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada dengeli bir dağılımın oluşması için örneklem grubunun seçilmesinde özen gösterilmiştir. Ankete katılanların dağılımı ile kuruluştaki çalışanların dağılımının birbirine yakın olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı

Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, toplam 44 sorunun bulunduğu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların kimlik bilgilerini ortaya koyan 9 soru bulunmaktadır.

Araştırmada çalışanların ifadelerine ne derece katıldığını gösteren 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirlik boyutlarının belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Esas araştırmanın Cronbach Alpha katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğimizin güvenilirlik katsayısının 0,80'nin üstünde olması sosyal bilimler açısından yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek (Ural ve Kılıç, 2005:262) olduğunu göstermektedir.

İkinci bölüm ise iki ölçeğin bulunduğu toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Birinci ölçekte, çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını ölçmeye yönelik 12 sorudan oluşan bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek oluşturulurken Meyer ve Allen'in 3 boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmıştır. Bu soruların hazırlanmasında Meyer ve Allen'in orijinal örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan tez çalışmalarından faydalanılmıştır.

İkinci ölçek ise çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik 23 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörlerin belirlenmesinde motivasyon araçlarına yönelik 5, örgütsel iletişime yönelik 14 ve yönetim tarzına yönelik 4 soruya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin oluşturduğu bu değişkenler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1. Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktör Değişkenleri

Motivasyon Araçlarına İlişkin Faktörler	Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler	Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler
Ücret	İletişim Biçimi (Yatay, Dikey, Çapraz İletişim)	Otokratik Yönetim Tarzı
Takdir Edilme	Bireyler Arası Sosyal İlişki (Örgütsel Ortam)	Demokratik Yönetim Tarzı
Yükselme	Örgüt İçi İletişim Araçları	

Anket çalışmasında, tablo 1’de görüldüğü üzere motivasyon araçlarına ilişkin faktör grubunda yer alan, örgütsel motivasyon üzerinde etkili olduğu değerlendirilen ücret, takdir edilme ve yükselme değişkenlerine ait 5 soru bulunmaktadır. Örgütsel iletişime ilişkin faktör grubunda ise iletişim biçimi, bireyler arası sosyal ilişki ve örgüt içi iletişim araçları başlığı altında 14 soru bulunmaktadır. İletişim biçimi değişkeninde örgüt içi iletişimde kullanılan yatay, dikey ve çapraz iletişimin durumunu ölçmeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen bireyler arası sosyal ilişki grubunda, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerindeki algılamalarını ölçmeye yönelik 4 soru sorulmuştur. Örgüt içi iletişim araçları grubunda ise kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan iletişim araçlarının durumunu ölçmeye yönelik 3 soru oluşturulmuştur. Yönetim tarzına ilişkin faktör grubunda, bireyin örgüt içinde uygulanan yönetim tarzındaki algılamalarını ölçmeye yönelik, demokratik ve otokratik yönetim tarzı başlıkları altında 4 soruya yer verilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Veri Analizi

Bu araştırmanın sonuçları sadece TUSAŞ çalışanları için geçerlidir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın yapıldığı işletmedeki ankete katılanların değer yargıları, tutumları ve o tarihlerdeki uygulamalara ilişkin algılarıyla sınırlıdır. Ayrıca, çalışma, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının ve değerlendirmede kullanılan SPSS programının yeterlilikleriyle sınırlıdır.

Araştırmada örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık “bağımlı değişken”, motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı ise “bağımsız değişken” olarak belirlenmiştir. Araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, var ise ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlığını belirlemek için “Korelasyon Analizi” kullanılmıştır. Bu analizde kullanılan korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde görüş birliği sağlanmış aralık değerleri bulunmamaktadır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,00-0,30 arasında olması düşük; 0,30-0,70 arasında olması orta; 0,70-1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2004:32). Literatürde bu konuyla ilgili farklı görüşler vardır. Ancak, bizim çalışmamızda bu değerler baz alınmıştır. Araştırmada, bağımsız değişkenler olan motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzına ilişkin faktörlerin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı ve bileşenlerini açıklama oranını bulmak için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada geri dönüşümü sağlanan 321 adet anketin verileri kodlanarak, SPSS 10.0 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların %36,4’ü 42-49, %24,6’sı 34-41 yaşları arasında olup en düşük oran %4,7 ile 50 ve yukarıya yaş grubudur. Genel olarak katılımcıların orta yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların %81,3’ünü erkek, %18,7’sini bayanlar oluşturmaktadır. Şirketin savunma sanayinde üretim faaliyetinde bulunması açısından bu dağılım şartırcı olmamıştır. Araştırmaya katılanların %72’sinin evli, %25,5’inin bekar olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %59,2’sini yüksekokul/üniversite, %29,6’sını lise mezunu oluşturmaktadır. Bu verilerden öğrenim düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Çalışanların Kuruluşta Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	49	15,3
1-5 yıl	61	19,0
6-10 yıl	14	4,4
11-15 yıl	68	21,2
15 yıldan fazla	129	40,2
Toplam	321	100

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılanların %40,2'sinin kuruluş-taki hizmet süresi 15 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Elde edilen veriler araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kuruluşta 11 yıldan fazla görev yapan personelden oluştuğunu göstermektedir. Bu oran % 61.4'dür. Bu da çalışanların kuruluşta azımsanmayacak bir zaman diliminde görev yapmakta olduğunu, kuruluşu yakından tanıdıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Çalışanların Kuruluştaki Görevlerine Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	4	1,2
Orta Düzey Yönetici	43	13,4
Mühendis	91	28,3
Uzman	76	23,7
Teknisyen	60	18,7
Diğer	47	14,6
Toplam	321	100

Katılımcıların %28,3'ünü mühendis, %23,7'sini uzman, %18,7'sini teknisyen oluşturmakta olup, bunu %14,6 ile güvenlik, yangın ve temizlik görevlisinden oluşan diğer grup takip etmektedir. Yönetim kademesi açısından %13,4'ünü orta düzey, %1,2'sini üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Faaliyet gösterdiği alan itibarıyla kurum çalışanlarının büyük bir bölümünün mühendis ve teknik personelden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Aldıkları Ücretlere Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
500-1000	40	12,5
1001-1500	74	23,1
1501-2000	73	22,7
2001-2500	47	14,6
2501-3000	45	14,0
3001-3500	31	9,7
3501-4000	8	2,5
4001 ve Üstü	3	0,9
Toplam	321	100

Araştırmaya katılanların %23,1'inin 1001 ile 1500 TL. arası, %22,7'sinin 1501 ile 2000 TL arası, %14,6'sının 2001 ile 2500 TL arası ücret aldıkları görülmektedir. Bu da, kurumda çalışanların büyük bir bölümünün (% 37.3) 1500 ile 2500 TL arasında maaş almakta olduğunu göstermektedir.

Korelasyon Analizlerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve onun bileşenleri üzerinde etkili olduğu düşünülen motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı değişkenlerine yönelik korelasyon analizi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur. Bilindiği gibi korelasyon katsayısının 1'e yaklaşması ilişkinin yüksekliğini, 0'a yaklaşması da ilişkinin düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık ve Kişisel Faktörler Arasındaki İlişki

Kişisel Faktörler grubunda yer alan yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve ücret durumu ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Bu amaçla hesaplanan pearson korelasyon katsayısı Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Kişisel Faktör Değişkenleri ile Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon

Kişisel Faktör Değişkenleri	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	R	p	r	p	R	p
Yaş	,157	,005	,159	,004	,151	,007	,050	,374
Cinsiyet	,032	,570	-,104	,063	,020	,717	,138	,013
Öğrenim Durumu	-,266	,000	-,132	,018	-,302	,000	-,165	,003
Kurumda Çalışma Süresi	,115	,040	,125	,025	,198	,000	-,049	,379
Ücret Durumu	-,135	,015	,114	,041	-,301	,000	-,111	,048

Tablo 5’de görüldüğü üzere çalışanların yaş değişkeni ile duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yaş arttıkça duygusal ve devam bağlılığının arttığı söylenebilir. Cinsiyet ile sadece normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş, duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kurumda çalışma süresiyle sadece duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç kurumda çalışma süresi arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Ücret durumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, devam ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

Motivasyon araçları grubunda yer alan değişkenler ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla hesaplanan pearson korelasyon katsayısı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon

Motivasyon Araçları	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	R	p	r	p	R	p
Ücret	,288	,000	,371	,000	-,012	,828	,280	,000
Takdir Edilme	,404	,000	,475	,000	,105	,059	,323	,000
Yükselme	,413	,000	,498	,000	,054	,337	,367	,000

Tablo 6’da görüldüğü üzere, motivasyon araçlarından ücret ile duygusal bağlılık arasında 0,371 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,280 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ücret ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,288 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ücret ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre örgütte uygulanan adil ve tatmin edici ücret düzeyi, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum literatürdeki pek çok araştırma sonucu ile uyum göstermektedir (Iverson ve Buttigieg 1999; Gautam, Dick ve Wagner 2001).

Takdir edilme ile duygusal bağlılık arasında 0,475 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,323 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Takdir edilme ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,404 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların başarılı olduğunda takdir edilmesi, ödül ve ceza sisteminin adil uygulanması örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bu sonuç, (Iverson ve Buttigieg, 1999) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de benzerlikler göstermektedir.

Yükselme ile duygusal bağlılık arasında 0,498 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,367 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yükselme ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,413 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanlara objektif kriterlere göre yükselme imkanı tanınması örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre motivasyon araçları ve onun alt faktörleri olan ücret, takdir edilme ve yükselme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki

Örgütsel İletişim grubunda yer alan değişkenler ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa, ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon

Örgütsel İletişime Ait Faktörler	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	R	p	r	p	R	p
İletişim Biçimi (Yatay, Dikey, Çapraz İletişim)	,516	,000	,628	,000	,091	,103	,432	,000
Bireyler Arası Sosyal İlişki	,366	,000	,567	,000	-,002	,968	,260	,000
Örgüt içi iletişim araçları	,449	,000	,604	,000	,121	,000	,288	,000

Tablo 7’de görüldüğü üzere, iletişim biçimi ile duygusal bağlılık arasında 0,628 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,432 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İletişim biçimi ile örgütsel bağlılığın

tümü arasında 0,516 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Saptanan bu bulgularla örgütte yatay, dikey ve çapraz iletişim türünün etkin ve daha işlevsel olması durumunda bireyin örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağı söylenebilir. Bu sonuç (Çetin, 2000) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da uyum göstermektedir.

Bireyler arası sosyal ilişki ile duygusal bağlılık arasında 0,567 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,260 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur Bireyler arası sosyal ilişki ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,366 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre bireyler arası ilişkinin samimi, içten ve paylaşımcı olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt içi iletişim araçları ile duygusal bağlılık arasında 0,604 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,288 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt içi iletişim araçları ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,449 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim ve onun alt faktörleri olan iletişim biçimi, bireyler arası sosyal ilişki ve örgüt içi iletişim araçları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı Arasındaki İlişki

Yönetim tarzı arasında yer alan değişkenler ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında ilişkinin varlığını ve yönü belirlemek amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon

Yönetim Tarzına Ait Faktörler	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	P	r	p	r	p	R	p
Otokratik Yönetim Tarzı	-,528	,000	-,700	,000	-,148	,008	-,343	,000
Demokratik Yönetim Tarzı	,443	,000	,576	,000	,065	,245	,351	,000

Tablo 8’de görüldüğü üzere, yönetim tarzına ait faktörlerden otokratik yönetim tarzı ile duygusal bağlılık arasında -0,700 düzeyinde, normatif

bağlılık arasında -0,343 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılığın tümü arasında -0,528 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre otokratik yönetim tarzının örgütsel bağlılık ve tüm bileşenlerini olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Korelasyon katsayılarından da anlaşılacağı üzere otokratik yönetim tarzı en fazla duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaktadır.

Demokratik yönetim tarzı ile duygusal bağlılık arasında 0,576 düzeyinde, normatif bağlılık arasında 0,351 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,443 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde demokratik yönetim tarzının örgütsel bağlılık ve bileşenleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir. Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre yönetim tarzı ve onun alt faktörleri olan otokratik yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ

Araştırma sonucunda, en yüksek bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir. Örgütte çalışanların çok büyük bir bölümünün işlerinde yetkin ve uzman olmaları, alternatif iş imkanlarının bulunması ve tatminkar bir ücret almaları, devam bağlılığının diğer bağlılık türlerine göre daha düşük çıkmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek çıkmasında güçlü kurum imajının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Kurum imajının yüksek olması, çalışanların kendilerini ayrıcalıklı görmesine ve kurumuyla gurur duymasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların örgütü benimsemeleri ve güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmeleri yönünde etki etmektedir.

Motivasyon araçlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik analizler sonucunda, motivasyon araçlarının tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ancak, devam bağlılığına ilişkin anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde etkileyen motivasyon aracı ise yükselme değişkeni olmuştur. Bunu sırasıyla takdir edilme ve ücret değişkenleri izlemektedir. Buna göre; adil ve tatmin edici bir ücret sistemi, başarılı olanların takdir edilmesi, ödül ve ceza sisteminin adil uygulanması, çalışanlara objektif kriterlere göre terfi imkanı sağlanması bireylerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği

görülmektedir. Örgütün amaçları ile çalışanların amaç ve beklentilerini belirlemede halkla ilişkiler biriminin önemli rolü vardır. Çalışanların beklentilerine, hiç olmazsa bir kısmına yanıt verilmesine yönelik uygulamaların yapılmasında halkla ilişkiler birimine önemli görevler düşmektedir.

Araştırma bulguları örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığı en yüksek oranda etkileyen değişken iletişim biçimi olmuştur. Bu sonuçlara göre, örgütsel iletişim kanallarının etkin ve işlevsel olması durumunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olacaktır. Ayrıca bireyler arası ilişkinin samimi, içten ve paylaşımcı olması, kurum içi iletişim araçlarının (kurum gazetesi, dergisi, bülteni, dilek ve şikayet kutusu, sosyal faaliyetler vb.), etkin olarak kullanılması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Halkla ilişkiler birimi bu süreçte, bir yandan çalışanlara, işletmeyle ilgili gelişmeleri, plan, politika ve yenilikleri, diğer yandan çalışanlardan gelecek istek ve önerileri üst kademelere aktarmada büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Otorite ve yetkinin tek elde toplandığı, çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı, inisiyatif kullanma ve esnek davranma imkanının bulunmadığı otokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmamızda otokratik yönetim tarzı en yüksek oranda duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla yönetim tarzının otokratik olduğunu düşünenlerin örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Buna karşın demokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demokratik yönetim tarzının en yüksek oranda etkilediği bağlılık türü ise duygusal bağlılık olmuştur. Buna göre çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi, katılımcı bir ortamın oluşturulması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

Yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın var olduğu bir örgütte çalışanların örgütü benimsemeleri ve dolayısıyla da işlerini daha istekli yapmaları söz konusu olacaktır. Bu da örgütün kaliteli ve daha düşük maliyetli çıktı sağlamasına, pazarda rekabet edebilme şansına sahip olmasına olanak verecektir. Böyle bir olanağa sahip bir örgüt, daha fazla mal satacağından elde edeceği kârın bir kısmını çalışanların ücretlerine zam olarak yansıtabilecektir. Ayrıca, sosyal sorumluluk çerçevesinde hem çalışanların hem de sosyal çevresini oluşturan bireylerin yararlanabilecekleri bir takım yatırımlar da yapabilecektir. Bu nedenle yöneticiler, özellikle

nitelikli çalışanların örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermelerini sağlamanın yollarını aramaktadırlar.

Ancak, örgütün gerektirdiği yetenekte olmayan çalışanların çoğunlukta olduğu bir örgütte düşük örgütsel bağlılığın örgüte faydalı olabileceği belirtilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık sonucu işe devamsızlığı olan, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin işten ayrılmaları söz konusu olacağından potansiyel zararlarını sınırlandırabilmek mümkün olabilecektir. Bu tür işgörenlerin örgütü bırakması, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve ayrılanların yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni kazanımlar getirmesine yol açacaktır (Randall, 1990:367). Ayrıca, yetmişmiş insan gücü kaynağı bakımından herhangi bir sorunu olmayan ve örgütte çalışmak isteyen çok sayıda kalifiye elemanın bulunduğu bir çevrede yönetim, işgöreni örgüte bağlamak için büyük bir çaba sarf etmeye de gerek görmeyebilir.

KAYNAKÇA

Allen, Natalie J. ve Grisaffe, Douglas B. (2001). "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages", Human Resource Management Rewiew. Vol:1, Issue:3

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1,

Balay, R.(2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği", A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,

Becker, Howard Saul (1960). "Notes on the Concept of Commitment", American Journal of Sociology, Vol:66, Issue:1, July,

Brown, B.B (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia,

Büyüköztürk, Şener (2004). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum), Ankara: Pegem Yayıncılık,

Chen, Z.X. ve Francesco, A.M. (2003). "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", Journal of Vocational Behavior, 62(3)

Cliffod, M. (1989). "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", The Sociological Quarterly, Vol:30, No:1

Çakar, N.Demircan ve Ceylan, Adnan (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1)

Çetin, Muharrem (2000). “Örgüt Verimliliği Açısından Halkla İlişkiler ve Örgütsel Kültür: Tarım Kredi Kooperatifleri’nde ve Pankobirlik’te Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,

Çetin, Muharrem (1993). “Halkla İlişkilerin Verimliliğe Etkisi ve Tarım Kredi Kooperatifleri”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Etzioni, Amitai (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates, New York, Free Press,

Gautam, Thaneswor, Rolf Van Dick ve Ulrich Wagner (2001). "Organizational Commitment in Nepalese Settings". Asian Journal of Social Psychology. Vol:4,

Güçlü, Hatice (2006) “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi,

Hunt, Shelby D. ve Robert Morgan (1994). “Organizational Commitment: One of Many Commitment or Key Mediating Construct?”. Academy of Management Journal. Vol:37, Issue:6, Dec.

Iverson, Roderick, D. Donna ve M. Buttigieg (1998). “Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, Working Paper, 7, (Çevrimiçi) <http://www.ebscohost.com> .

Iverson, Roderick, D. Donna ve M. Buttigieg (1999). Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can

The Right Kind of Commitment be Managed?, Journal of Management Studies. Vol:36, No:3

İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İstanbul: Çizgi Kitabevi

Jaros, Stephen J. vd. (1993). “ Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation Models”. Academy of Management Journal. Vol:36, No:5

Kanter, Rosabeth M. (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities’”, American Sociological Review, Vol.33,

Karasar, Niyazi (1994). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler. 6. Basım

Kazancı, Metin (1997). Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Ankara: Turhan Kitabevi,

Ketchland, A. (1998). "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting", Behavioral Research in Accounting, Vol: 10,

Liou, Kuotsai ve C.Ronald Nyhan (1994). “Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment”. Public Administration

Mathieu, J. E. ve D. M. Zajac (1990). “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin, Vol:108, No:2,

Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991). "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review. Vol:1, Number:1

Mowday, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers (1982). Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York, Academic Pres,

Mowday, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter (1979) " The Measurement of Organizational Commitment". Journal of Vocational Behavior. Vol:14, No:2,

Obeng, K. ve I. Ugboro (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", Journal of The Transportation Research Forum, 57 (2),

Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", Journal of Occupational Psychology, 63(1)

Ordun, Güven (2002). "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma" İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi

O'Reilly, Charles ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". Journal of Applied Psychology. Vol:71, No:3

Randall, D. (1990). "The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation", Journal of Organizational Behavior, Vol:11

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2004). Halkla İlişkiler, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım

Tengilimoğlu, Dilaver ve Yüksel Öztürk (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Yayıncılık,

Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Detay Yay.

Varoğlu, Demet (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,

Wahn, J. C. (1998). "Sex Differences in the Continuance Component of Organization Commitment", Group and Organizational Management, Vol:23 Issue:3,

Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organization a Normative View", Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3