

## SOSYAL YAPISAL ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Güner ÇÖL<sup>(\*)</sup>  
Kadir ARDIÇ<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı sosyal yapısal özellikler (sosyopolitik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim ve bilgiye erişim) ile örgüte bağlılık türleri arasındaki ilişkileri incelemektir. 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyenden elde edilen veriler analiz edilmiş ve sosyal yapısal özelliklerin içten, minnet ve çıkar bağlılığı üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular her bir sosyal yapısal özelliğin örgüte bağlılık türleri ile farklı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir

**Anahtar Kelimeler:** İçten bağlılık, çıkar bağlılığı, minnet bağlılığı, sosyal yapısal özellikler.

**Abstract:** The aim of this study is to examine the relationship between the social structural characteristics (sociopolitical support, participative work climate, role ambiguity, access to resources, and access to information) and types of organizational commitment. Data obtained from 403 academic employees of 13 state universities in Turkey was analyzed and the effects of social structural characteristics on affective, normative and continuance commitment were compared. SPSS results revealed that each social structural characteristic was differentially related to various types of organizational commitment.

**Key Words:** Affective commitment, continuance commitment, normative commitment, social structural characteristics.

### I.Giriş

Dünyanın global bir köy haline geldiği, ticarete ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetinin giderek arttığı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmeler için işgören üzerine odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de yetiştirdiği nitelikli elemanlarını kaybetmemek amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgüte bağlılıktır.

Nitelikli işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Sigler ve Pearson, algılanan güçlendirmenin, performans ve örgüte bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Sigler ve Pearson, 2000: 45-46). Kirkman ve Rosen takım üyelerinin güçlendirme algısı ve örgüte duydukları bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu

<sup>(\*)</sup> Yrd. Doç.Dr. Balıkesir Üniversitesi Erdek MYO

<sup>(\*\*)</sup> Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

tespit etmişlerdir (Kirkman ve Rosen, 1999: 70). Laschinger ve arkadaşları güçlenmişlik hissi yüksek olan işgörenlerin, diğerlerine kıyasla, daha güçlü bağlılık gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre güçlendirme güven duygusuna yol açmakta, güven de bağlılığı artırmaktadır (Laschinger vd., 2000: 417).

Spreitzer ise işgörenlerde güçlenmişlik hissini oluşturabilmesi için örgütsel çevrenin sahip olması gereken altı yapısal özellikten söz etmektedir. Yazarın sosyal yapısal özellikler başlığı altında topladığı bu altı özellik, rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyopolitik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimidir (Spreitzer, 1996: 487). Bu özelliklerden bir yöneticiye bağlı ast sayısını ifade eden “kontrol alanı” faktörü, katılımcılar arasında güçlendirmeye ilişkin bir farklılık oluşturmadığı gerekçesiyle yazar tarafından analize dahil edilmemiş ve geriye kalan beş sosyal yapısal özelliğin güçlendirme üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmada da aynı şekilde “kontrol alanı” faktörü kapsam dışında bırakılarak, geriye kalan beş sosyal yapısal özellik örgüte bağlılık türleri ile ilişkilendirilmiştir. Çünkü “size bağlı kaç astınız var?” sorusuna cevap verebilecek yeterli sayıda idari görevi olan akademisyene ulaşılamamıştır.

## II. Örgüte Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bireylerce hissedilen en güçlü duygulardan biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000: 12).

Özellikle 1970’lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulan ve işgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgüte bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgüte bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Oliver, 1990a: 21). Bağlılığa ilişkin tanımlar oldukça çok olmasına rağmen bu tanımların hemen hemen hepsi davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel yaklaşım altında toplanmaktadır.

Davranışsal yaklaşım açısından bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990a: 20).

Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Clifford, 1989: 144).

Allen ve Meyer (1990) bu iki boyutlu yaklaşıma, minnet bağlılığı adını verdikleri, üçüncü bir boyut katmışlardır (Wasti, 2002: 525-526; Meyer vd., 2002: 21).

#### A. Allen ve Meyer'in Örgüte Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık "işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağdır". Bu yazarlara göre literatürdeki tüm örgüte bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Söz konusu öğeler (Allen ve Meyer, 1990: 2):

- Duygusal bağlanma,
- Algılanan maliyet ve
- Zorunluluk'tur.

Allen ve Meyer bu üç öğeyi esas alarak örgüte bağlılığın içten bağlılık, çıkar bağlılığı ve minnet bağlılığı olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.

#### A.1. İçten Bağlılık

Duygusal bağlanma öğesi, örgüte bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık öğesidir. Allen ve Meyer bu öğenin temel alındığı bağlılık türünü içten bağlılık olarak adlandırmışlardır. İçten bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Dolayısıyla bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 2-6).

Çalıştığı örgüte içten bağlılık duyan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir (Ketchland, 1998: 112). Güçlü içten bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarfeder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle içten bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür.

### A.2. Çıkar Bağlılığı

Algılanan maliyet ögesinin temel alındığı yaklaşımlarda duyguların örgüte bağlanmadaki rolünün çok az olduğu düşünülmektedir. Allen ve Meyer, maliyet ögesine dayanan bu bağlılık türünü çıkar bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Çıkar 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 maliyet ve birtakım güçlükler doğurmaktadır. Zira çıkar bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların miktarı ve işgörenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşacakları güçlükler örnek olarak başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir işgörenin işsiz kalabilmesidir.

### A.3. Minnet Bağlılığı

Allen ve Meyer (1990), zorunluluk ögesine dayanan bu bağlılık türüne minnet bağlılığı adını vermişlerdir. Minnet bağlılığı, bireyin örgüte karşı birtakım sorumlulukları ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, çıkar bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Görüldüğü gibi her üç bağlılık türü de bağlılığı;

- Bireyin örgütle olan ilişkisini yansıtan ve
- Örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum (Chen ve Francesco, 2003: 491) olarak belirtmektedir.

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. İçten bağlılığı yüksek olanlar istedikleri için, çıkar bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, minnet bağlılığı duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

Söz konusu üç bağlılık tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağlılığın farklı bileşenleridir. Dolayısıyla, örgüt üyeleri söz konusu psikolojik durumların her birinde farklı derecelerde yer alabilmektedir. Örneğin bazı

üyeler örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, ancak bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk, ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgütte kalmayı isteyebilmektedirler.

### **III. Sosyal Yapısal Özellikler**

Bu bölümde Spreitzer (1996) tarafından örgütlerin sahip olması gerektiği öne sürülen ve aynı zamanda bu çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan beş sosyal yapısal özelliğin (sosyopolitik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim ve bilgiye erişim) kısaca açıklanması faydalı olacaktır.

#### *A.Sosyopolitik Destek*

Sosyopolitik destek örgüt çalışanlarının onayı ya da onların nazarındaki “meşruiyet” olarak tanımlanmaktadır. Sözü edilen meşruiyet yada onay, örgütteki sosyal destek ağının üyeleri olan; işgörenin amirleri, astları, arkadaşları ve eşdüzeydekiler tarafından verilmektedir. İşgörenin davranışları, ancak adı geçen taraflarca onaylanıyor ve uygun kabul ediliyorsa sosyopolitik destek ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi sosyopolitik desteğin olmazsa olmaz şartı örgütteki sosyal ağın bir üyesi olmaktır. Çünkü sosyal ağlar işin yapılması için üyelerine anahtar niteliğinde ipuçları sağlayarak örgütün sosyal yapısını da şekillendirmektedirler (Spreitzer, 1996: 488).

İşgörenler, amirleri, iş arkadaşları, çalışma grubunun üyeleri ve astları ile kurdukları biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri sayesinde sosyopolitik destek kazanmaktadırlar. Bu durumda, örgütün diğer üyeleriyle kısa zamanda kurulan ilişkiler sosyopolitik desteğin kazanılmasını hızlandıracaktır.

#### *B.Rol Belirsizliği*

İşgörenin kendisinden neler beklendiği konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliğinden söz edilir. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim sergileyebilmesi, işgörelere rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için net olarak belirlenmiş sorumluluklar kümesine sahip olması gerekmektedir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği ve işgörenlerden beklenenlerin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır (Spreitzer, 1996: 487). Bu nedenle, görev ve rollerdeki belirsizliğin minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir.

#### *C.Katılımcı İş İklimi*

Katılım, ürün ve hizmet üretimine katılan işgörenlerin sorun çözme ve karar alma süreçlerine de katılımı anlamına gelmektedir (Eren, 1993: 315). Katılımcı iş iklimi ise, işgörenlerin örgütün önemli aktif varlıkları olduklarına

ve bir farklılık oluşturabilecekleri yönündeki inançlarına yardımcı olmayı ifade etmektedir (Doğan, 2003: 60).

İş iklimi, bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanır. Katılımcı iklimlerde, onay verme, yaratıcılık ve işgörenlerin serbestliğine önem verilirken, katılımcı olmayan ortamlarda kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik değer görmektedir. Hatta katılımcı ortamlar, yukarıdan aşağıya emir ve kontrolden ziyade, bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilmeyi vurgulamaktadırlar. Bu tür ortamlarda işgörenin örgütsel başarılarıdaki vazgeçilmez rolü ve örgütün rekabetçi dış çevrede ayakta kalabilmesi açısından işgörenlerin yaratıcılığı ve inisiyatifleri çok daha önemlidir (Bowen ve Lawler, 1992: 31-39).

#### *D.Bilgiye Erişim*

Bilgiye erişim, örgütsel uygulamaların başarısı açısından hayati önem taşıyan iki tür bilgiyi akla getirmektedir. Bunlardan birincisi; performans hakkındaki bilgi, ikincisi ise bu çalışmada ele alınan örgüt misyonu hakkındaki stratejik üst düzey bilgidir (Spreitzer, 1995: 1447). Esas amacın ne olduğu konusunda ve dış çevreyle kurulan ilişkiler hakkında bilgi sahibi olan işgörenler örgütlerine daha güçlü bağlılık duyacaklar, aynı zamanda iş rollerinin ve davranışlarının başarıyı nasıl etkilediğini anlamaya başlayacaklardır. Çünkü bilgi, işgörelere çalışma ortamlarında güçlü bir kavrama yeteneği sağlayarak belirsizliğin ve anlam kargaşasının azalmasına yardımcı olmaktadır (Murat, 2001: 115).

#### *E.Kaynaklara Erişim*

Kanter'in (1986) ifadesiyle örgütsel kaynaklara erişim daha fazla sayıda üst yöneticinin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerinin kendine ait bütçelerinin olması ve işgörenlerin, problemleri çözmek için kendilerine tahsis edilmemiş özel kaynak havuzlarını da kullanabilmesidir. Özetle kaynaklara erişim, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu kaynaklardan başlıcaları; malzemeler, fonlar, yer ve zamandır (nakleden:Spreitzer, 1996: 489).

### **IV. Örgütsel Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri**

Literatürdeki araştırmaların genelinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında incelenmektedir. Bu gruplardan ikincisi olan örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmekte olup, örgüte bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler başlığı altında işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, kararlara katılım, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller sayılmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990:472). Ayrıca rol belirsizliği, iş

güçlüğü, ast-üst ilişkileri, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ilerleme ve kariyer fırsatları da örgütsel faktörler arasında gösterilmektedir (Gaertner ve Nollen, 1989: 977).

Oliver'e (1990b) göre örgütsel ödüller ve iş koşulları, örgüte bağlılığı demografik faktörlerden daha fazla etkilemektedir. Bu çalışmada yüksek katılım imkanlarına sahip işgörenlerin daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990b:513). Benzer bir başka çalışmada, örgütsel yapının örgütsel davranış üzerindeki etkisinin, kişilik özelliklerinin etkisinden çok daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Laschinger vd., 2000: 414).

Mathieu ve Zajac örgüte bağlılık literatüründe çeşitli araştırmalarda ortaya konmuş olan içten bağlılığa etki eden faktörleri gruplara ayırmadan şu şekilde sıralamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:180):

- *Zenginleştirmiş işler*: Zenginleştirilmiş işlerin içten bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir.
- *Yönetime katılma*: Yönetime ve kararlara katılma sonucunda içten bağlılık oluştuğu öne sürülmektedir.
- *Özerklik ve işin zorluğu*: Özerklik ve özellikle de işin zorluğu ilerleme ve güçlendirilme ihtiyacı duyan işgörenlerde daha fazla içten bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır.
- *Liderlik*: Liderlerin yapılandırma ve anlayışlı olma gibi özelliklerinin, içten bağlılık ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.
- *Rol durumları*: Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamayan işgörenlerin diğerlerine kıyasla daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yukarıda Mathieu ve Zajac tarafından içten bağlılığı etkilediği öne sürülen faktörlerden yönetime katılma ve rol durumları bu çalışmanın bağımsız değişkenleri arasındadır ve örgüte bağlılığı etkilemesi beklenmektedir

Bu konudaki benzer bir başka çalışma da Allen ve Meyer'e aittir. Bu yazarlara göre içten bağlılığa etki eden faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990:14):

- *İş güçlüğü*: Üstlenilen görevin zor ve mücadele gerektiren bir iş olması.
- *Rol açıklığı*: Örgüt yönetiminin işgörenden neler beklediğini ve görev tanımlarını açıkça ortaya koyması.
- *Yönetimin öneriye açıklığı*: Tepe yönetiminin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve önerilere değer vermesi.
- *Amaç açıklığı*: İşgörenlerin örgütte yerine getirdikleri görevleri ve yaptığı işleri niçin yaptıkları konusunda net bir fikre sahip olmaları.
- *Arkadaş bağlılığı*: İşgörenler arasında samimi ilişkilerin olması.
- *Eşitlik ve adalet*: Örgütsel kaynakların ve görevlerin dağıtılmasında adil olunması.

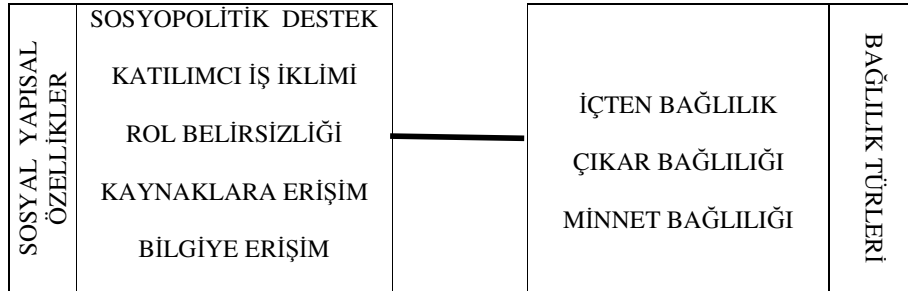
- *Kişisel önem:* Bireyin ortaya koyduğu işin örgüt amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu artırmaya yönelik teşviklerin olması.
- *Geri bildirim:* İşgörenlere gösterdiği performans hakkında bilgi verilmesi.
- *Katılım:* İşgörenlerin örgüt ve işle ilgili konularda kararlara katılmaları.

Görüldüğü gibi Allen ve Meyer de, tıpkı Mathieu ve Zajac gibi rol açıklığı ve katılımın bağlılığı artıracağını öne sürmektedir. Ayrıca yazarların sıraladığı faktörlerden arkadaş bağlılığı, sosyopolitik desteği; yönetimin öneriye açıklığı, katılımı; geri bildirim, bilgiye erişimi; eşitlik ve adalet ise kaynaklara erişimi çağrıştırmakta ve bunlarla yakın anlamlar içermektedir.

Sigler ve Pearson (2000) ise, örgüt kültürünün öğelerini “etken” olarak algılayan, sorumluluk üstlenmek için olumlu adımlar atan ve çevrelerini aktif bir şekilde kontrol eden işgörenlerin daha güçlü bağlılık duyduklarını öne sürmektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 45-46).

Sonuç olarak, şayet işgören işiyle ilgili bilgiye ve kaynaklara erişebildiği, yardımlaşma, dayanışma ve katılımın yüksek, fakat belirsizliğinin düşük olduğu bir örgütte görev yapıyorsa, örgüt üyeliğini başka seçeneği olmadığı (çıkar bağlılığı) için değil, o örgüte içten bir bağlılık ve minnet duyduğu için devam ettirecektir.

Bütün bu açıklamalardan ve literatürdeki çalışmalardan hareketle, sosyal-yapısal özelliklerin (rol belirsizliği, bilgiye erişim, kaynaklara erişim, sosyopolitik destek ve katılımcı iş iklimi) örgüte bağlılık türleri üzerinde olumlu yada olumsuz birtakım etkilerinin olacağını öne sürmek mümkündür. Bu kapsamda araştırmanın kavramsal modeli aşağıda sunulan Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Yukarıdaki modelden de anlaşılacağı üzere çalışmanın temel hipotezi; “örgütlerin sahip olduğu sosyal yapısal özellikler, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkilidirler” şeklinde belirlenmiştir.

## **V. Metodoloji ve Verilerin Analizi**

### **A. Veri Toplama Metodu ve Örneklem**

Bu çalışmada, geriye dönüş hızı ve oranı yüksek olduğu için anket metodu tercih edilmiştir. Araştırmanın kamu ve vakıf üniversitelerini en az % 25 oranında temsil edecek sayıda üniversitede yapılması hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla öncelikle 53 kamu üniversitesi arasından 14’ü, 23 vakıf üniversitesi arasından 6’sı tesadüfi olarak seçilmiştir. Belirlenen 14 kamu üniversitesinin 13’ü araştırma yapma konusundaki izin talebimizi olumlu karşılamış, ancak 6 vakıf üniversitesinden 5’i olumsuz cevap vermiştir. Bu nedenle vakıf üniversiteleri araştırma kapsamına alınamamış ve anket çalışması, olumlu cevap veren 13 kamu üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinin ağustos ayına (yıllık izin dönemine) rastlamış olmasından dolayı yeterli sayıda idari görevi olan akademisyene ulaşılamamıştır. Bu nedenle modeldeki tüm değişkenlere ilişkin veriler idari görevi olan veya olmayan bütün akademisyenlerden toplanmıştır. Sözkonusu 13 üniversiteden 6’sına ilişkin veriler ilgili üniversiteye gidilerek elde edilmiştir. Geriye kalan 7 üniversiteye ait veriler ise, kurulan telefon irtibatından sonra, anket formlarının kargo ile gönderilmesi ve 15 gün içinde aynı yöntemle iadesinin sağlanması suretiyle toplanmıştır.

53 kamu üniversitesi arasından tesadüfi olarak belirlenen 13 üniversite ana kütleyi %24.5 oranında temsil etmektedir. Belirlenen 13 üniversiteye yönelik hazırlanan 500 adet anket formu sözkonusu üniversitelerde görev yapan akademik personele yine tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Bunlardan 403 tanesi geri dönmüş olup, geri dönüş oranı % 80.6 düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların 161’i öğretim üyesi, 242’si ise öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

### **B. Değişkenlerin Ölçülmesi**

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan örgüte bağlılık türlerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üçlü örgüte bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek içten bağlılık, çıkar bağlılığı ve minnet bağlılığı olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır.

Sosyal yapısal özelliklerden *rol belirsizliğinin* ölçeği Zanzi (1987)’den, *kaynaklara erişim*, *bilgiye erişim* ve *sosyopolitik destek* değişkenlerinin ölçekleri ise Spreitzer (1996)’dan alınmıştır. *Katılımcı iş ikliminin ölçeği* ise Spreitzer’in (1996), Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinden aldığı beş ifadeden yola çıkılarak bu araştırma için yeniden tasarlanmıştır. Gerek örgüte bağlılık, gerekse sosyal yapısal özelliklere ilişkin

soruların tamamı beşli Likert Ölçeği (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmüştür.

### C. Faktör Analizleri

#### C.1. Örgüte Bağlılık Türlerine İlişkin Faktör Analizleri

Örgüte bağlılığa ilişkin yapılan testlerde örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını gösteren Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ,841; Bartlett's testinden elde edilen Chi Square değeri 1713,769; bu değer anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak bulunmuştur. Hem KMO değerinin 0,5 ve 1 arasında çıkması, hemde Bartlett's testinden elde edilen Chi Square değerinin  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olması verilere faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003; Büyüköztürk, 2002). Örgüte bağlılık ölçeğine direct oblimin rotasyonu ile uygulanan faktör analizi sonucunda, faktör yükleri düşük çıkan ifadeler ölçekten çıkarılarak, geriye kalan 14 ifadenin faktör yükleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örgüte Bağlılık Türlerine İlişkin Faktör Yükleri

SORULAR (Açıklanan Toplam Varyans : 57,837)		Faktör Yükleri		
		1	2	3
İÇTEN BAĞLILIK	-Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım.	,850		
	-Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım.	,825		
	-Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	,768		
	-Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	,708		
	-Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissederim.	,664		
ÇIKAR BAĞLILIĞI	-Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum.			
	-Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım ciddi bir kaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.		,880	
	-Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.		,859	
	-Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor.		,625	
		,598		

Tablo 1: Örgüte Bağlılık Türlerine İlişkin Faktör Yükleri (Devamı)

MİNNET PAÇİLİĞİ	-BU KURUMDA ÇALIŞMAYA DEVAM ETMEMİN EN ÖNEMLİ NEDENLERİNDEN BİRİ, SADAKATİN ÖNEMİNE OLAN İNANCIM GEREĞİ, KALMAYI AHLAKİ BİR ZORUNLULUK OLARAK HİSSETMEMDİR.			
	-BİR KURUMDAN DİĞERİNE ATLAMAYI AHLAKİ BULMUYORUM.			,817
	-ŞAYET BU KURUMDAN AYRILMIŞ OLSAYDIM SUÇLULUK DUYARDIM.			,701
	-BU KURUMDAKİ İNSANLARA OLAN SORUMLULUKLARIM NEDENİYLE ŞU AN İŞTEN AYRILMAK YANLIŞ OLURDU.			,692
	-AYRILMAK BENİM İÇİN AVANTAJLI DA OLSA, ŞU AN KURUMUMDAN AYRILMANIN DOĞRU OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM.			,622
				,583

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

### C.2. Sosyal Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Analizleri

Sosyal yapısal özelliklere ilişkin yapılan testlerde ise Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin ,900; Bartlett's testinden elde edilen Chi Square değerinin 3662,231; bu değer anlamlılık düzeyinin ise ,000 olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçüğe de aynı şekilde direct oblimin rotasyonu ile faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Sosyal Yapısal Özelliklere İlişkin Faktör Yükleri

SORULAR (Açıklanan Toplam Varyans: 67,024)		Faktör Yükleri				
		1	2	3	4	5
SOSYOPOLİTİK DESTEK	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim.	,859				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.	,843				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.	,700				
	-İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.	,509				
KATILIMCI İŞ İKLİMİ	-Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir.		,926			
	-Bu kurumdaki karar alma yaklaşımı, merkezîyetçi olmaktan ziyade esnekler.		,916			
	-Bu kurumda alınan kararlar, ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.		,880			
	-Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır.		,737			
	-Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir		,619			
ROL BELİRSİZLİĞİ	-Bu kurumunun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.			,869		
	-Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.			,820		
	-Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır.			,806		
KAYNAKLARA ERİŞİM	-İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum.				,885	
	-Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.				,830	
	-İşimi iyi yapabilmek için ilave kaynaklara ihtiyaç duyduğumda, genellikle yönetim bu talebimi karşılar.				,701	
BİLGİYE ERİŞİM	-İşimi iyi yapabilmem için ihtiyaç duyduğum stratejik bilgilere erişebiliyorum.					,676
	-Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum.					,458
	-Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum.					,437

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

#### D. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri kullanılmış ve her bir değişkenin Cronbach alfa katsayıları

belirlenerek, Tablo 3’de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi sosyal yapısal özellikler ve bağlılık türlerinden her birinin Alfa güvenilirlik katsayıları ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70’lik Cronbach alfa düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI ( $\alpha$ )
Sosyopolitik Destek	4	,7531
Katılımcı İş İklimi	5	,9061
Rol Belirsizliği	3	,7825
Kaynaklara Erişim	3	,7987
Bilgiye Erişim	3	,8085
İçten Bağlılık	5	,8327
Çıkar Bağlılığı	4	,7497
Minnet Bağlılığı	5	,7408

#### E. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde sosyal yapısal özellikler ve bağlılık türleri arasındaki bire-bir ilişkileri temsil eden Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	SD	Kİİ	RB	KE	BE	İÇTB	ÇIKB	MİNB
SD	1,000							
Kİİ	,571**	1,000						
RB	-,347**	-,423**	1,000					
KE	,360**	,491**	-,393**	1,000				
BE	,429**	,580**	-,498**	,612**	1,000			
İÇTB	,335**	,423**	-,362**	,387**	,501**	1,000		
ÇIKB	-,129**	-,092	,254**	-,213**	-,185**	-,193**	1,000	
MİNB	,165**	,289**	-,146**	,207**	,227**	,385**	-,028	1,000
Top.(N)	403	403	403	403	403	403	403	403

Not: \*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

SD: Sosyopolitik Destek; Kİİ: Katılımcı İş İklimi; RB: Rol Belirsizliği; KE:Kaynaklara Erişim; BE: Bilgiye Erişim; İÇTB: İçten Bağlılık; ÇIKB:Çıkar Bağlılığı; MİNB:Minnet Bağlılığı

Sosyopolitik destek, içten bağlılık (,335) ve minnet bağlılığı (,165) ile pozitif, fakat çıkar bağlılığı (-,129) ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Katılımcı iş iklimi, içten bağlılık (,423) ve minnet bağlılığı (,289) ile pozitif ilişkili bulunmasına rağmen, çıkar bağlılığı ile ilişkisiz çıkmıştır. Rol belirsizliği, içten bağlılık (-,362) ve minnet bağlılığı (-,146) ile negatif, fakat çıkar bağlılığı (,254) ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Kaynaklara erişim ve

bilgiye erişim ise, tıpkı sosyopolitik destek gibi içten ve minnet bağlılığı ile pozitif, çıkar bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

#### F. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi

Araştırma modelini analiz etmek amacıyla oluşturulan her üç regresyon modelinin anlamlılık düzeyi de  $p < 0.01$ 'dir. Bu modellerin birincisinde sosyal yapısal özelliklerin içten bağlılık, ikincisinde çıkar bağlılığı, üçüncüsünde ise minnet bağlılığı üzerindeki etkileri analiz edilmektedir.

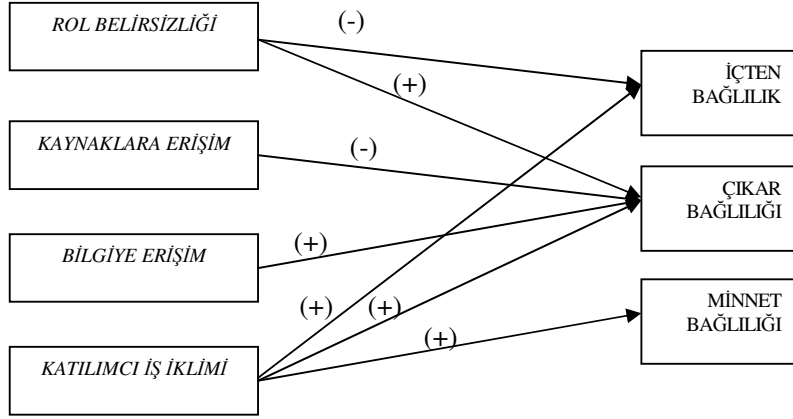
Analiz sonuçları sosyopolitik desteğin bağlılık türlerinden hiçbiri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Katılımcı iş iklimi önem derecesine göre minnet bağlılığı ( $\beta = ,233$ ;  $p < 0.01$ ), içten bağlılık ( $\beta = ,129$ ;  $p < 0.05$ ) ve çıkar bağlılığını ( $\beta = ,125$ ;  $p < 0.05$ ) olumlu yönde etkilemektedir. Rol belirsizliği çıkar bağlılığını ( $\beta = ,210$ ;  $p < 0.01$ ) artırırken, içten bağlılığı ( $\beta = -,106$ ;  $p < 0.05$ ) azaltmaktadır. Kaynaklara erişim içten bağlılık ve minnet bağlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Ancak çıkar bağlılığını ( $\beta = -,146$ ;  $p < 0.05$ ) olumsuz yönde etkilemektedir. Bilgiye erişim ise sadece içten bağlılığı ( $\beta = ,296$ ;  $p < 0.01$ ) olumlu yönde etkilemektedir ve bu etki sonuçlar içerisindeki en güçlü etki olma özelliğine sahiptir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER					
	İçten Bağlılık		Çıkar Bağlılığı		Minnet Bağlılığı	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Sosyopolitik Destek	,070	1,348	-,058	-982	-,016	-,277
Katılımcı İş İklimi	,129	2,196*	,125	1,865*	,233	3,496**
Rol Belirsizliği	-,106	-2,119*	,210	3,662**	,002	,033
Kaynaklara Erişim	,076	1,377	-,146	-2,331*	,060	,971
Bilgiye Erişim	,296	4,874**	-,038	-,546	,063	,910
F	33,104**		7,551**		7,976**	
R <sup>2</sup>	,294		,087		,091	
dzlt R <sup>2</sup>	,285		,076		,080	

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı \*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların araştırma modeli kapsamında şematik olarak gösterimi Şekil 2' de görülmektedir. Şekildeki sürekli çizgiler istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen etkileri gösterirken, istatistiksel olarak anlamlılığı ispatlanamamış etkiler yer almamaktadır.



Şekil 2: Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkileri

## VI. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma örgütlerin sahip oldukları sosyal yapısal özelliklerin işgören bağlılığını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha spesifik bir ifadeyle “çalışanlarını kendine bağlamayı isteyen örgütler hangi sosyal yapısal özelliklere sahip olmalıdır?” sorusunu kamu üniversiteleri adına cevaplamaktadır.

Analiz sonuçlarından sosyopolitik desteğin, bağlılık türlerinden hiçbiri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Oysa bir akademisyen için kariyer olarak kendisinden ileride, geride ya da aynı düzeyde olan diğer akademisyenlerden alınan destek ve onay anlamına gelen sosyopolitik desteğin bağlılık türlerini olumlu yönde etkilemesi beklenmekteydi. Literatürde sosyopolitik destek ve bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamış olsa da, sosyal desteğin algılanan güçlendirmeyi (Sigler ve Pearson, 2000: 31), güçlendirmenin de örgüte bağlılığı artırdığını (Kirkman ve Rosen, 1999: 70) öne süren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Buradan hareketle sosyopolitik desteğin bağlılığı artıracağı düşünülmüş, ancak bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonucun araştırmada kullanılan sosyopolitik destek ölçeğinin, akademisyenlerin destek algılarını tam olarak karşılamamasından kaynaklanmış olma ihtimali yüksektir. Başka bir deyişle akademisyenlerin ihtiyaç duyduğu desteğin tarafları, ölçekte geçen taraflardan farklı olabilir. Bu nedenle izleyen araştırmalarda sosyopolitik destek ölçeğinin örneklemin özellikleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi, araştırmacıların daha anlamlı sonuçlar elde etmesine katkı sağlayacaktır.

Katılımcı iş iklimi beklendiği gibi, önem derecesine göre, minnet bağlılığı, içten bağlılık ve çıkar bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Karar alma ve problem çözme süreçlerine dahil edilerek fikirleri alınan akademisyenler, kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini gördüklerinde çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları daha da artmaktadır.

Rol belirsizliği içten bağlılığı olumsuz, çıkar bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlardan neler beklendiği konusunda netliğin olmadığı ve yapılan işle ilgili yeterli bilginin aktarılmadığı bir kuruma, işgörenlerin içten bir bağlılık duyması zaten mümkün değildir. Öte yandan, yaptığı işle ilgili kendisine yeterli bilgi aktarılmayan bir işgörenin, yürüttüğü işin, resmin tamamına olan katkısını görmesi oldukça zordur. Ayrıca bireysel hedefler konusunda netliğin olmadığı bir ortamda, işgören ne ölçüde başarılı olduğunu bilemeyecek ve kendisini önemsiz hissedecektir. Kendisini önemsiz hisseden bir çalışan ise, daha avantajlı başka bir iş bulamayacağını düşünerek, çalıştığı kurumda elde ettiği kazanımlarını kaybetmemek için çıkar bağlılığı gösterecektir.

Kaynaklara erişimin etkilediği tek bağlılık türü çıkar bağlılığı, etkinin yönü ise negatiftir. Buna göre araştırmaları için gereken fonlara, malzemelere ve beşeri kaynaklara ulaşabilen, ayrıca gereken zamana ve uygun ortama sahip olan bir akademisyen, kendisini önemli ve güçlü gördüğü için, o kurumda çalışmaya mecbur olmadığını ve rahatlıkla başka bir kurumda iş bulabileceğini düşünmektedir. Diğer bir deyişle örgütten ayrılması halinde kendisinden çok, örgütün zarar göreceğini düşünen bir akademisyenin çıkar bağlılığı göstermesi oldukça güçtür. Çıkar bağlılığı gösterenler örgütte kalmalarını sağlayacak minimum düzeyde gayret göstererek üyeliklerini devam ettirmeye çalışırlar. Bu nedenle çıkar bağlılığı zaten örgütler tarafından arzulanan bir bağlılık türü değildir.

Bu çalışmada tespit edilen en güçlü etki, bilgiye erişimin içten bağlılık üzerindeki olumlu etkisidir. Çalıştığı üniversitenin, vizyonu stratejileri ve amaçları gibi üst düzey önemli bilgilere erişebilen akademisyenler kurumun önemli bir üyesi olduklarına inandıkları için, içten ve güçlü bir bağ ile çalıştıkları kuruma bağlanmaktadır.

Sonuç olarak, yetiştirdiği akademisyenlerini kaybetmek istemeyen kamu üniversiteleri, onlara uygun çalışma koşullarını hazırlamak zorundadırlar. Başka bir deyişle bir akademisyenin çalıştığı üniversiteye bağlılık duyabilmesi için alınan kararlara katılabilmesi, örgüte ilişkin stratejik üst düzey bilgilere ve örgütsel kaynaklara erişebilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel amaçlara ulaşmak için azami çaba göstermeyi gerektiren içten bağlılığı azaltan ve asgari çaba ile yetinilen çıkar bağlılığını artıran rol belirsizliği minimum düzeye çekilmelidir. Belki de bu sayede akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteye duydukları bağlılığın düzeyi daha da artırılarak, kamu üniversitelerinin nitelikli akademisyenlerini kaybetme nedenlerinden biri daha ortadan kaldırılmış olacaktır.



### Kaynaklar

- 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*, 63(1), ss.1 18,
- Akgül, A., ve Çevik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları", Ankara, Emek Ofset.
- Balay, R.(2000), Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bowen, D. E. ve Lawler III, E.E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Spring, ss.31 39.
- Büyüköztürk, Ş.(2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pegem Yayınları.
- 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), June, ss.490 516.
- Clifford, M. (1989) "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30(1), ss.144 151.
- Doğan, S. (2003), Personel Güçlendirme (Empowerment). İstanbul, Sistem Yayınları.
- Eren, E. (1993), Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, İstanbul, BetaYayınları.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989), Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization, *Human Relations*, 42(11), ss.975 991.
- Kanter, R.M. (1986),"Empowering People to Act on Ideas", *Executive Excellence*, February, 5-6.
- 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, ss.112 115.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), ss.58 74.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., ve Casier, S. (2000), Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings, *Jona*, 30(9), ss.413 425.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), ss.171 194.

- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, (1), ss.61 89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), ss.20 52.
- Murat, G. (2001), "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme", *Öneri*, 4(16), ss.113 126.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990), *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: USA.
- Oliver, N. (1990a), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss.19 31.
- Oliver, N. (1990b), "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence From the U.K", *Human Relations*, 43(6), ss.513 526.
- Quinn, R.E., ve Spreitzer, G.M. (1991), "The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organization Culture on Quality of Life. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, vol:5, ss.111 142
- Sigler,T.H.vePearson,C.M.(2000),"Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*,5, ss.27 52.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), ss.1442 1465.
- Spreitzer, G.M.(1996),"Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), ss.483 504.
- Wasti, S.A. (2002), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol:26, ss.525 550.
- Zanzi, A. (1987), How Organic is Your Organization? Determinants of Organic/Mechanistic Tendencies in a Public Accounting Firm, *Journal of Management Studies*, Vol:24, ss.125 142.