



## Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği ♦

Hakan ARSLAN – Merve ÖNCE  
Yrd. Doç. Dr. – Sosyolog  
hkncagan@gmail.com – merve\_can\_102@hotmail.com

### Öz

Bu çalışmada, çalışanların kurumsal bağlılığının, örgütlerin gelişimi ve amaçlarına ulaşması açısından büyük önem taşıdığı varsayımından yola çıkılmış ve bu çerçevede Çankırı Belediyesi personeline “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanarak, söz konusu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Bu tarz çalışmaların, toplumun farklı ihtiyaçlarını karşılama amacıyla olan örgütlerin hizmet kalitelerini yükseltmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ekibin kaliteli hizmet üretmesinin ana koşullarından birini ise örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar örgüte bağlılığı yüksek olan personelin daha yüksek performans gösterdiklerini, kriz dönemlerinde sorunu derinleştirmek yerine aşılmasına katkı sağladıklarını ve güvenilir olduklarını ortaya koymaktadır. Betimsel bir nitelik taşıyan çalışmada Çankırı Belediyesi'nin farklı departmanlarında çalışan 200 personele, İlk olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş daha sonra Gündoğan tarafından Türkçeleştirilerek T.C. Merkez Bankası çalışanlarına uygulanmış ve Yılmaz tarafından yeniden düzenlenip belediyeler için uygun hale getirilmiş olan 15 maddelik Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,783 olarak bulunmuş olup bu değer, çalışmanın güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Yerel yönetim, Hizmet kalitesi, Demokrasi, Çankırı Belediyesi

## A Study on Organisational Commitment of the Employees in Local Governments: The Case of Cankiri Municipality

### Abstract

In this study, it is thought that organizational commitment is significant in terms of the development and the success of the organization. In this context, the aim of the study is to measure the level of organizational commitment of the municipality employees by means of Three Component Model of Organizational Commitment scale. It is thought that this kind of studies contribute to raise the service qualities of the organizations which aims to meet the diverse needs of the community. Many researches asserted that the more organizational commitment creates the high performance. Moreover, the employees with high level of commitment contribute overcoming the problems during the time of crisis and they are reliable. In this descriptive study, Three Component Model of Organizational Commitment scale, which was developed by Allen and Meyer, translated into Turkish by Gündoğan, and rearranged for municipalities by Yilmazer, was applied to 200 employees in different departments of the Cankiri Municipality.

**Keywords:** Organizational Commitment, Local Government, Service Quality, Democracy, Cankiri Municipality.

♦ Bu makale, 24-26 Mayıs 2014 tarihleri arasında Saraybosna'da gerçekleştirilen 3. Uluslararası Bilim, Kültür ve Spor Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## Giriş

Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılığının, kurumların gelişimi ve amaçlarına ulaşması açısından büyük önem taşıdığı varsayımını bir veri olarak kabul etmektedir. Ancak örgütsel bağlılık olgusunun, halkın tümüne hizmet vermekle yükümlü olan yerel yönetimlerde, ifade edilen amaçların ötesinde işlevler taşıdığı da ileri sürülebilir. Yerel yönetimler, özel işletmelerde olması muhtemel olduğu gibi kişisel amaçlara veya vizyonlara uygun hareket edemezler. Yerel yöneticinin (ve ekibinin) vizyonu gözardı edilemez bir değer taşımakla birlikte kurumun amaçları, söz konusu yerleşimde yaşayanların amaçlarının bileşkesinden oluşur. Dolayısıyla amaçlara, değerlere sadakat, fedakarlık, hizmet kalitesi vs gibi unsurlar, başarısızlık durumunda yeri bir başka kurum tarafından doldurulabilecek ticari bir işletme ölçeğinde düşünülemez. Kısacası örgütsel bağlılık, yerel yönetimler için örgütün kendisini aşan bir anlam taşımaktadır.

Makalede öncelikle örgütsel bağlılık ve yerel yönetim kavramları ele alınacak ardından Çankırı Belediyesi personeline uygulanan Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği vasıtasıyla elde edilen veriler sunulmuştur.

## Örgütsel Bağlılıkla İlgili Literatür Özeti

Kurum ve o kurumun çalışanları arasındaki ilişkiyi konu edinen örgütsel bağlılık temalı bilimsel incelemelerin sayısı istikrarlı bir şekilde artmaktadır.<sup>1</sup> Örgütsel (kurumsal) bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, bu kavramın pek çok kurumda/meslek grubunda araştırıldığı gözlenmektedir. Sağlık kuruluşları<sup>2</sup>, eğitim<sup>3</sup>, bankacılık<sup>4</sup>, turizm<sup>5</sup> bu

<sup>1</sup> Jolise Van Stuyvesant Meijen, "The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality" (Master Thesis, Rhodos University, 2007), s. 50.

<sup>2</sup> Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması" *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15 (2), (2008): 163-178.

Biçin Tak ve B. Aydem Çiftçiöğlü, "Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *İşletme Fakültesi Dergisi* 10 (1), (2009): 35-54.

<sup>3</sup> Ali Rıza Terzi ve Türker Kurt, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", *Milli Eğitim Dergisi*, 116, 2005: 98-113.

Melih Topaloğlu, Hakan Koç ve Ercan Yavuz, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9 (4), 2008: 179-200.

M. Yüksel Erdoğan ve Zümrüt Aydındağ, "Öğretmenlerin Kurumsal Özdeşleşme ve Bağlılıklarının Algılanan Yönetici Davranışı Açısından İncelenmesi", *İZU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1 (2), 2013: 158-172.

<sup>4</sup> Akyay Uygur, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 2007: 71-85.

Tamer Gündoğan, "Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği", *Uzmanlık Tezi*. Ankara: TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.

<sup>5</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, (2007): 1-20.



araştırmalarda özellikle öne çıkmaktadır. Yerel yönetim kurumlarındaki araştırmalar<sup>6</sup> ise çok yaygın olmamakla birlikte literatürde kendine yer bulmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers bu konuda çok fazla tanım bulunmasının nedenini sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi perspektiflerinden bakmaları ve bulgularını kendi kavramlarıyla açıklamaları olarak ifade etmektedirler.<sup>7</sup> Tanımlarda yaygın olarak geçen kavramlar incelendiğinde amaç birliği, kimlik birliği, aidiyet, özdeşleşme, sadakat, normatif baskıların içselleştirilmesi, maddi kayguların geri plana itilmesi gibi ifadelerin çokça yer aldığı göze çarpmaktadır. Bu veriler tanımlardaki çeşitliliğe rağmen, kavramın işaret ettiği anlamın ortaya çıkarılmasında önemli bilgiler vermektedir. İbicioğlu da benzer kavramlara vurgu yapacak şekilde örgütsel bağlılığın göstergelerini açıklamaktadır:<sup>8</sup>

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve onlara inanma
2. Örgüt için fedakârlıklarda bulunabilme
3. Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek
4. Örgüt kimliği ile kimliklenme
5. Örgütün amaç ve politikalarını içselleştirme

Buchanan örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi ölçülmesinde de çok az uzlaşma olduğunu ifade etmektedir.<sup>9</sup> Aslan da pek çok boyutta ele alınmış olan örgütsel bağlılık araştırmalarının başlangıçta maliyet odaklı,<sup>10</sup> daha sonraki yıllarda duygulara dayalı<sup>11</sup> ve ahlaki boyutlu<sup>12</sup>

---

Kamil Yağcı, "Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 2007: 114-129.

<sup>6</sup> Meijen, "The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality" (Master Thesis, Rhodes University, 2007).

Recep Bozlagan, Mahmut Doğan ve Murat Daoudov, "Organizational Commitment and Case Study on the Union of Municipalities of Marmara" *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10 (2), (2010): 29-57.

Aydın Yılmaz, "Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği", *Akademik İncelemeler Dergisi* 7 (1), (2012): 313-336.

<sup>7</sup> Richard T. Mowday, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, (New York: Academic Press, 1982), s. 20.

<sup>8</sup> Hasan İbicioğlu, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *DEÜ İİBF Dergisi*, 15 (1), (2000): 14-15.

<sup>9</sup> Buchanan, Bruce, "Building Organisational Commitment: the Socialisation of Managers in Work Organisations" *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), (1974): 533.

<sup>10</sup> Becker, Howard S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66 (1), (1960): 32-40.



olarak değerlendirildiğini belirtmektedir.<sup>13</sup> Literatürde en yaygın olarak rastlanan ve benimsenen örgütsel bağlılık sınıflandırması ise yukarıdaki boyutları da önemli ölçüde karşılayacak şekilde Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık, “duygusal bağlılık” (affective commitment), “devam bağlılığı” (continuance commitment) ve “normatif bağlılık” (normative commitment) boyutlarından oluşmaktadır. Meyer ve Allen bu üç boyutu, bağlılık türleri olarak görmek yerine bağlılığın bileşenleri olarak görmeyi tercih etmişlerdir.<sup>14</sup> Çünkü çalışanların örgütle ilişkisi bu üç unsurun farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin, bazılarında duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ağır basarken, normatif bağlılık zayıf kalabilir. Bu üç bileşeni daha yakından tanımak gerekmektedir.

Duygusal bağlılık literatürde en çok incelenen bağlılık türüdür<sup>15</sup> ve kısaca, çalışanın kendini örgütüyle duygusal olarak özdeşleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Buna göre bağlılık üç faktör tarafından belirlenmektedir. Birincisi örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde kabul etme; ikincisi örgüt için çaba göstermeye hevesli olma; üçüncüsü ise örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istektir.<sup>16</sup> Allen ve Meyer’e göre duygusal bağlılığa etki eden faktörler şunlardır:<sup>17</sup> işin zorluğu, rolün açıklığı, amacın açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, katılım ve geri bildirim.

Devam bağlılığı bireyin çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda karşı karşıya kaldığı maliyetleri ifade etmektedir. Söz konusu maliyetler ve/veya alternatif iş olanaklarının azlığı, bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesini sağlayabilir.<sup>18</sup> Çalışanların alternatif iş olanaklarına sahip oldukları yönündeki algıları devam bağlılığını zayıflatmaktadır. Diğer bir ifadeyle farklı iş alternatiflerinin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.<sup>19</sup> Bu anlayışa göre bireyi örgüte bağlayan unsur, örgütten ayrıldığında kaybedeceği zaman ve emek gibi örgüte yaptığı yatırımlardır ve devamlılık bağlılığı yüksek çalışanlar örgütten ayrılırlarsa, örgütte kendilerine sunulan imkânlarla ulaşamayacaklarını düşünürler.<sup>20</sup> Allen ve Meyer devam bağlılığına etki eden hususları belirlemişlerdir:

<sup>11</sup> Mowday vd., 1982.

<sup>12</sup> Yoash Wiener, “Commitment in Organisations: A Normative View”, *Academy of Management Review* 7, (1982): 418-428.

<sup>13</sup> Aslan, s. 164.

<sup>14</sup> John P. Meyer ve Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, London: Sage Publication, 1997.

<sup>15</sup> Gündoğan, s. 49.

<sup>16</sup> Aslan, s. 164

<sup>17</sup> Natalie J. Allen ve John P. Meyer, “The Measurements and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology* 63, (1990): 1-18.

<sup>18</sup> Gündoğan, s. 2009.

<sup>19</sup> Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), (2005): 56.

<sup>20</sup> Aslan, s. 164.



Yeteneklerin transferi, eğitim, kendine yatırım, emeklilik primi, alternatif iş olanakları.<sup>21</sup>

Normatif bağlılık ise ahlaki bir yaklaşım niteliği gösterir. Wiener bağlılığı, ahlaken uyma zorunluluğu olarak tanımlamıştır.<sup>22</sup> Yüksek normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedirler.<sup>23</sup> Allen ve Meyer normatif bağlılığa etki eden faktörleri çalışanların karakteri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak ifade etmiştir.<sup>24</sup>

Sözü edilen örgütsel bağlılık bileşenlerini, kısaca özetlemek gerekirse duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalmayı istediğini (arzu); devam bağlılığına sahip çalışanların örgütte kalması gerektiğini düşündüğünü (ihtiyaç) ve normatif bağlılığı yüksek çalışanların ise örgütte kalmak zorunda oldukları (yükümlülük) kanaatini taşıdıkları ifade edilebilir.<sup>25</sup>

## Yerel Yönetimlerin Artan Önemi ve Örgütsel Bağlılık Kavramıyla İlişkilendirilmesi

Bu araştırmanın ikinci önemli kavramı yerel yönetimdir. Yerel yönetim anlayışı 20. yy'ın son çeyreğinde değişmeye başlamıştır. Kamu yönetiminde yaşanan değişim ve desantralizasyon, küreselleşme ve yerelleşme süreci, AB entegrasyonu, yerellik ilkesi ve klasik yönetim tarzının yetersizliği üzerine gelişen yönetim (governance) anlayışı geleneksel yerel yönetim modelinde dönüşüme yol açan nedenlerdir.<sup>26</sup> Genel kamu yönetimi alanındaki paradigma değişiklikleri ve tarihsel süreçler yerel yönetim biçimleri üzerinde büyük etki yaratmıştır. Çukurçayır yeniden yapılanma çalışmalarıyla *tebaadan yurttaş*a geçildiğini, oradan da *müşteriye* doğru bir geçiş yaşanmakta olduğunu belirtmektedir.<sup>27</sup> Müşteri kimliği, kamu hizmetlerinden yararlanan yurttaşın, hizmetlerin zamanında ve kaliteli bir şekilde kendisine sunulmasını bekleme özelliğini yansıtmaktadır.

Yerel yönetimler demokrasinin beşiği olarak nitelendirilmektedir. Toprak'a göre demokrasi yerel yönetimlerle birlikte başlamıştır.<sup>28</sup> Yerel yönetimler demokratik hayatta oynadıkları rollerin yanısıra kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde yükledikleri işlevlerle de yurttaşın yönetime katılmasının ilk aşamasını oluşturlar. Ulusal temsili demokrasilerin bir kriz içerisinde

<sup>21</sup> Allen ve Meyer, 1990, s. 4.

<sup>22</sup> Wiener, 1982.

<sup>23</sup> Meyer ve Allen, 1997.

<sup>24</sup> Allen ve Meyer, 1990, s. 4.

<sup>25</sup> Allen ve Meyer, 1990, s. 2-3.

<sup>26</sup> Muhammet Kösecik ve Hüseyin Özgür, "Yerel Yönetimlerde Reform: Geleneksel Modelin Değişim Süreci", *Yerel Yönetimler Üzerine*, (ed.) Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik, (Ankara: Nobel Yayınları, 2005), s. 3.

<sup>27</sup> M. Akif Çukurçayır, *Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim*, (Konya: Çizgi Kitabevi, 2003), s. 1-2.

<sup>28</sup> Zerrin Toprak, *Yerel Yönetimler*, (İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2010) s.15.



bulunması yerel yönetimlerin önemini daha da arttırmış ve geleneksel yöntemlerin yerine esnek yönetim modellerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu süreçte yurttaş da kendini yeniden tanımlamaya ve buyruklar alan bir öznenen, sorgulayan, biçimlendiren, katılan ve yönlendiren özne nitelikleri kazanmaya başlamıştır.<sup>29</sup>

Yerel yönetimlerin yarattığı önemli avantajlardan bir diğeri ise yerel nüfusa fiziki yakınlığıdır. Yerel yönetimler yerel nitelikteki sorunları daha kolay tespit edebilir ve çözüm üretebilir.<sup>30</sup> Bu noktada performans, verimlilik, hizmet kalitesi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminin her düzeyinde de (merkezi veya yerel) bu kavramlar giderek daha fazla önem kazanmakta ve performans ölçümüyle ilgili çalışmalarda artış görülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, bir müşteri kimliği kazanmaya başlamış olan yurttaş, her zaman daha kaliteli hizmet beklemektedir. Yerel yönetimler de mal ve hizmet üreten diğer örgütler gibi toplumun talep ve beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağlılıkla ilgili akademik çalışmalar, örgütsel bağlılıkla çalışan performansı arasında bir bağ bulunduğunu varsayımına dayandığı için önem taşımaktadır. Bu çalışma da aynı varsayımdan yola çıkmakta ve yüksek örgütsel bağlılığın çalışanların performansı, verimliliği ve üretilen hizmetin kalitesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu savunmaktadır. Ancak bu çalışmanın yapıldığı kurumun bir kamu kuruluşu olması ve dahası yerel yönetimleri konu alması ayrıca bir önem arz etmektedir. Öncelikle, yerel yönetimler başarısız olduğunda kapatılıp gidilecek özel işletmeler değildir ya da yerine ikame edilecek yeni organizasyonlar bulunmaz. Başarısızlığın maliyeti yüksektir. İkinci olarak yerel yönetimlerin amaçları, o bölgede yaşayan insanlar tarafından belirlenir. Dolayısıyla çalışanların amaçlara aykırı faaliyetleri halkın kuruma güvenini sarsma riski içerir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramının yerel yönetimler düzeyinde işlenmesi ve yeni perspektiflerle genişletilmesi büyük önem taşımaktadır.

## Yöntem

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı, ilk olarak Allen ve Meyer<sup>31</sup> tarafından geliştirilmiş Gündoğan tarafından Türkçeleştirilip Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanlarına uygulanmış<sup>32</sup> ve Yılmaz tarafından ise belediye personeline uygulanabilir hale getirilmiş olan<sup>33</sup> “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”dir. Ölçeğe verilen cevaplar 1- Hiç

<sup>29</sup> Çukurçayır, s. 2-3.

<sup>30</sup> H. Ömer Köse, “Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi”, *Sayıştay Dergisi*, 52, (2004): 14.

<sup>31</sup> Allen ve Meyer 1990.

<sup>32</sup> Gündoğan, 2009.

<sup>33</sup> Yılmaz, 2012.



katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Tamamen katılıyorum, anlamlarına gelecek şekilde derecelidir.

Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında dikkate alınan aralıklar ve anlamlar şu şekildedir:<sup>34</sup>

Çok düşük: 1- 1,79

Düşük: 1,80- 2,59

Orta: 2,60- 3,39

Yüksek: 3,40- 4,19

Çok yüksek: 4,20- 5,00

Ölçekte yer alan ifadelerden 7 tanesi (1, 2, 3, 4, 6, 11 ve 12. maddeler) “duygusal bağlılığı”, 4 tanesi (5, 8, 9 ve 13. maddeler) “devam bağlılığını” ve 4 tanesi ise (7, 10, 14 ve 15. maddeler) “normatif bağlılığı” ölçme işlevini yerine getirmektedir. Bulguların analizi de bu çerçeveye uyarınca gerçekleştirilmiştir.

Çankırı Belediyesinde 18 departman bulunmakta ve bu birimlerde 497 kişi çalışmaktadır. Örneklem seçiminde olasılıklı örneklem türleri içinde yer alan “katmanlı örnekleme” tercih edilmiştir.<sup>35</sup> Tablo 1’de de görüleceği üzere araştırmada da tüm birimlerden örneklem alınmış ve veri toplama aracı toplam 200 kişiye uygulanmıştır.

Tablo 1: Çankırı Belediyesindeki Birimler ve Örneklem Dağılımı

Birimler	Anket uygulanan personel sayısı	Toplam sayı	Birimler	Anket uygulanan personel sayısı	Toplam sayı
Fen İşleri Müd.	22	87	Etüd Proje Müd.	5	6
Park Bahçeler Müd.	20	52	İmar Şehircilik Müd.	5	17
ÇASKİ Müd.	25	50	Kültür ve Sosyal İşler Müd.	6	19
Temizlik İşleri Müd.	44	98	İtfaiye Müd.	7	40
Veteriner	7	13	Özel Kalem	5	17

<sup>34</sup> Kazım Özdamar, *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2003), s. 32.

<sup>35</sup> W. Lawrence Neuman, *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, (Ankara: Yayınodası Yayıncılık, 2012).



İşleri Müd.			Müd.		
Mali Hizmetler Müd.	5	12	İnsan Kaynakları Müd.	4	6
Zabıta Müd.	22	22	Destek Hizmetleri Müd.	7	12
Yazı İşleri Müd.	5	10	Gelir Bürosu	5	22
Hukuk İşleri Müd.	2	5	<b>TOPLAM</b>	<b>200</b>	<b>497</b>
Basın Yayın Müd.	4	9			

Araştırma, var olan durumu olduğu şekliyle ortaya koymaya çalıştığı için betimsel bir nitelik taşımaktadır.

Veri toplama aracının güvenilirliği Cronbach Alfa ile denenmiş ve alpha iç tutarlılık katsayısı ,783 olarak hesaplanmıştır. Bu rakam veri toplama aracının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın problemleri ise şu şekilde ifade edilebilir:

1. Çankırı Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
2. Çankırı Belediyesi çalışanlarının demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, memleket) ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devam, normatif) arasındaki anlamlılık ilişkisi nedir?

Toplanan veriler, SPSS 16 istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım özelliği gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla veri toplama aracına Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve 15 maddenin her biri için Asymp. Sig. (2 tailed) ,000 bulunmuştur. Bu değer 0,05 değerinden düşük olduğu için parametrik olmayan test yöntemlerinin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu nedenle araştırmada elde edilen veriler, iki bağımsız grubun karşılaştırıldığı durumlar için Mann-Whitney U ve ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırıldığı durumlar için ise Kruskal Wallis testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen sıralı ortalamalar ise hangi grup ya da grupların daha yüksek puanlara sahip olduğunu gösterdikleri için verilerin yorumlanmasında kullanılmıştır.





## Bulgular

### Demografik Bulgular

Tablo 2: Demografik özellikler

Değişkenler		Fr	%	Değişkenler		Fr	%
Cinsiyet	Kadın	62	31,0	Eğitim Düzeyi	İlkokul mezunu	18	9,0
	Erkek	138	69,0		Ortaokul mezunu	12	6,0
Medeni Durum	Evli	150	75,0		Lise mezunu	72	36,0
	Bekar	50	25,0		Üniversite /Yüksek okul mezunu	98	49,0
Yaş	20 ve altı	8	4,0	Memleket	Çankırı (merkez)	145	72,5
	21-30	45	22,5		Çankırı'nın ilçesi	33	16,5
	31-40	71	35,5		Çankırı'ya komşu il	8	4,0
	41-50	62	31,0		Diğer	14	7,0
	51 ve üstü	14	7,0				

Tablo 2'de de görülebileceği gibi, araştırmaya katılan belediye personelinin çoğunluğu erkek ve evli; yaklaşık %90'ı ise 21-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında personelin yarısının üniversite/yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Örneklem içerisinde yer alan personelin yaklaşık ¾'ü Çankırlı (merkez) iken Çankırı'nın ilçelerinde doğanlar da hesaba katıldığında bu oran yaklaşık %90 düzeyine gelmektedir.

### Çankırı Belediyesi Personelinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleriyle İlgili Bulgular

Daha önce de değinildiği üzere örgütsel bağlılık olgusunun duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşenden oluştuğu varsayılmaktadır. Bu nedenle Çankırı Belediyesi personeline



uygulanen ölçek vasıtasıyla elde edilen verilerin analizini de söz konusu bileşenler çerçevesinde yapmak daha uygun olacaktır.

Tablo 3: Duygusal bağlılık

İfade No	İfadeler	Seçenekler					Ortalama	Standart sapma
		5	4	3	2	1		
		%	%	%	%	%		
1	Belediyede kendimi aileden biri gibi hissedirim.	13,5	67,0	4,5	8,5	6,5	3,725	1,01713
2	Belediye sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	12,5	69,0	6,0	9,0	3,5	3,780	,90315
3	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	18,0	64,5	6,5	7,5	3,5	3,860	,91903
4	Kurumun kişisel açıdan benim için büyük önemi vardır.	17,5	66,0	5,0	7,5	4,0	3,855	,93184
6	Kendimi belediyeye karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	7,0	17,5	12,0	51,5	12,0	2,560	1,12371
11	Meslek hayatımda kalan kısmını belediyede geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	17,0	57,5	12,0	6,0	7,5	3,705	1,06000
12	Belediyeye karşı güçlü bir aidiyet	16,5	56,0	15,5	5,5	6,5	3,705	1,02137



Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi  
Örneği

	duygusu hissederim.							
--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--

Uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılığa ölçen maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde yüksek bir ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.

Araştırmada ölçek maddelerine verilen cevaplar, veri toplama formunda yer alan demografik faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve memleket) açısından da değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri açısından bir fark belirmezken; eğitim düzeyi değişkeni açısından ise sadece 6. maddede anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $\chi^2$  18,553; p:,000). Burada dikkat çekici bir nokta, sıralı ortalamalar incelendiğinde en yüksek sıralı ortalamaya ilkökul mezunlarının sahip olması ve eğitim düzeyi arttıkça ortalamanın düşmesidir.

Memleket değişkeni açısından ele alındığındaysa, hepsi de “Çankırı’nın ilçelerinde doğmuş olanlar” lehine olmak üzere 3, 4, 11 ve 12. maddelere verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (sırasıyla,  $\chi^2$ : 11,384; p:,010;  $\chi^2$ : 10,901; p:,012;  $\chi^2$ : 8,001; p:,046;  $\chi^2$ : 11,501; p:,009).

Tablo 4: Devam bağlılığı

İfade No	İfadeler	Seçenekler					Ortalama	Standart sapma
		5	4	3	2	1		
5	Belediyede çalışmamın sebebi istekten ziyade zorunluluktandır.	5,5	21,0	14,0	47,0	12,5	2,600	1,11635
8	Eğer bu kuruma emek vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	12,0	46,5	10,5	23,5	7,5	3,320	1,17666



9	Belediyeden ayrılmanın olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olması.	12,5	20,0	19,5	37,0	10,5	2,975	1,92690
13	Belediyeden ayrılma konusunda çok az seçeneğin olduğunu düşünüyorum.	12,0	26,5	15,0	38,5	8,0	2,960	1,20651

Devam bağlılığı boyutu, araştırmada, ölçekte yer alan dört maddeyle ölçülüş olup en düşük ortalama bu boyutta elde edilmiştir.

Maddelere verilen cevapların demografik değişkenler açısından analizindeyse, yaş, cinsiyet, medeni durum ve memleket değişkenlerinin herhangi bir anlamlı fark yaratmadığı gözlenmiştir. Buna karşılık 5, 9 ve 13 no'lu ifadelerle verilen cevaplar eğitim düzeyi açısından anlamlı bir fark içermektedir (sırasıyla,  $\chi^2$ : 32,510; p: ,000;  $\chi^2$ : 12,971; p: ,005;  $\chi^2$ : 10,422; p: ,015). 5 no'lu ifadede en yüksek ortalama ilkokul mezunlarında, 9 ve 13 no'lu ifadelerde ise ortaokul mezunlarında tespit edilmiştir. Üniversite ve yüksekokul mezunları ise 5 no'lu ifadede üçüncü, 9 ve 13 no'lu ifadelerde son sırada yer almaktadırlar. Bu durumu üniversite mezunlarının daha fazla alternatif iş olanaklarına sahip olduklarına yönelik algılarıyla açıklamak mümkündür.

Tablo 5: Normatif bağlılık

İfade No	İfadeler	Seçenekler					Ortalama	Standart Sapma
		5	4	3	2	1		
7	Belediyeden şu an ayrılmazdım çünkü insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	14,5	55,0	9,0	18,5	3,0	3,595	1,04231



Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği

10	Belediyeden şuan ayrılsam kendimi suçlu hissederim.	16,0	53,0	8,5	11,0	11,5	3,510	1,21956
14	Belediyede çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	10,5	21,0	16,0	44,0	8,5	2,810	1,17508
15	İşten ayrılmanın benim için avantajlı olsa bile belediyeye karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	17,0	51,5	12,5	9,0	10,0	3,565	1,17160

Veri toplama aracında dört maddeyle ölçülen normatif bağlılık boyutu ortalama açısından ikinci sırada bulunmaktadır.

Maddelere verilen cevaplar değişkenlerle ilişkisi çerçevesinde incelendiğinde, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin herhangi bir anlamlı farklılığa neden olmadığı gözlenmektedir. Yaş değişkeni sadece 15. maddede anlamlı bir fark yaratmıştır ( $\chi^2$ : 12,941; p: ,012). Bu veri, sıralamalı ortalamalar açısından incelendiğinde 51 ve üzeri yaşta olanların en yüksek ortalamaya sahip olurken en düşük ortalamasının 20 ve altı yaşta olanlar olduğu görülmektedir.

Memleket değişkeni ise iki madde üzerinde farklılık yaratmıştır: 7 ve 15 no'lu maddeler (sırasıyla,  $\chi^2$ : 11,294; p: ,010;  $\chi^2$ : 10,949; p: ,012). Her iki maddede de en yüksek sıralı ortalamalar Çankırı'nın ilçelerinde doğmuş olanlara aittir. Komşu illerde (15. madde) ve diğer illerde (7. madde) doğmuş olanların ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın üç bileşeninin ortalamaları, birbiriyle karşılaştırmalı olarak incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,598 ile duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 6). Normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ise sırasıyla 3,370 ve 2,963 ortalamaya sahiptirler. Bu rakamlara göre duygusal bağlılık boyutu yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip olurken normatif bağlılığın yüksek düzeye yaklaşırsa da orta düzeyde, devam bağlılığının ise düşük düzeye yaklaşırsa da yine orta düzeyde örgütsel bağlılık içerdiği görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Bileşenlerinin ortalamaları



Bileşenler/Boyutlar	Fr	Ortalama
Duygusal Bağlılık	200	3,598
Devam Bağlılığı	200	2,963
Normatif Bağlılık	200	3,370
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>3,368</b>

Bu veriler en genel haliyle, çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirdiklerini, kurumun amaç ve değerleriyle bir çatışma içinde olmadıklarını, örgütte kalmayı istediklerini ve aynı zamanda örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak da görme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Alternatif iş olanaklarının azlığı ise diğer faktörlere göre daha önemsizdir.

Bu sonuçlar, bu konuda yapılan başka araştırma sonuçlarıyla da karşılaştırılabilir. Ölçeğin tüm maddelerinin ortalaması dikkate alındığında, örneğin Yavuz ve Tokmak'ın<sup>36</sup> ve Gündoğan'ın<sup>37</sup> çalışmalarında orta düzeyde bir örgütsel bağlılık tespit edilmiştir (sırasıyla 3,22 ve 3,24). Yılmaz'ın<sup>38</sup> ve Aslan'ın<sup>39</sup> çalışmalarında ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılık belirlenmiştir (sırasıyla 3,70 ve 4,09).

Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin rakamlar ise şu şekilde örneklendirilebilir: Gündoğan'ın çalışmasında<sup>40</sup> duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yüksek olarak bulunurken (sırasıyla, 3,60 ve 3,56) normatif bağlılık düşük tespit edilmiştir (2,21). Çakar ve Ceylan'ın çalışmalarında<sup>41</sup> tüm alt boyutlar orta düzeyde çıkmıştır (sırasıyla, 3,12; 3,08 ve 2,92). Aslan'ın çalışmasında<sup>42</sup> ise ortalamalar oldukça yüksek bulunmuştur. Duygusal ve normatif bağlılık yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olarak öne çıkarken (sırasıyla, 4,09 ve 3,56) devam bağlılığı çok yüksek olarak yorumlanabilmektedir (4,68).

## Sonuç

Yukarıda da ifade edildiği gibi bu çalışmada iki problem belirlenmiştir. Bunlardan birincisi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesi; ikincisi ise farklı değişkenler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki anlamlılık ilişkisinin ölçülmesidir.

<sup>36</sup> Yavuz, Ercan ve Cüneyt Tokmak, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *International Journal of Economic and Administrative Studies* 1(2), (2009): 17-34.

<sup>37</sup> Gündoğan, 2009.

<sup>38</sup> Yılmaz, 2012,

<sup>39</sup> Aslan, 2008.

<sup>40</sup> Gündoğan, 2009.

<sup>41</sup> Çakar ve Ceylan, 2005.

<sup>42</sup> Aslan, 2008.



Tablo 6'da verilen rakamlar incelendiğinde görüldüğü üzere belediye personeli, kendisini örgütüyle özdeşleştirmekte, örgütün amaç ve değerleriyle bir çatışma yaşamamaktadırlar. Çalışmada, örgütte kalmaya istekli olan personelin, bu kararını ahlaki bir yükümlülük olarak gördüğü ve alternatif iş olanaklarıyla ilgili olmadığı tespit edilmiştir.

Değişkenler açısından bakıldığında, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin, örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık yaratmadığı; buna karşılık, memleket değişkeninin duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının bazı maddelerinde; eğitim düzeyi değişkeninin duygusal ve devamlılık bağlılığı boyutlarının bazı maddelerinde ve yaş değişkeninin ise normatif bağlılık boyutunun bazı maddelerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, Allen ve Meyer'in<sup>43</sup> diğer bağlılık türlerinden daha önemli olarak ifade ettikleri duygusal bağlılık boyunun, diğer boyutlara nazaran daha yüksek çıkmış olmasının, çalışanların kendilerini kurumlarına bağlı hissettiklerini gösterdiği ifade edilebilir. Bu veri, belediye personelinin bireysel değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedeflerine uygunluğunu onaylamaktadır. Örgütte, zorunluluktan değil, isteyerek çalışıldığı söylenebilir. Devam bağlılığının düşük ortalamaya sahip olması da örgüte çalışma motivasyonunun alternatif iş imkanlarının azlığı olmadığını göstermektedir. Çalışmada normatif bağlılığın orta düzeyde (yükseğe yakın) çıkmış olması ise çalışanların kurumlarında çalışmaya devam ediyor olmalarını doğru ve ahlaki olarak gördüklerini göstermektedir. Bu veri, belediye personelinin kültürel değerlerinin, aile yaşantılarının vs kurumla (yöneticiler, personel vs) uyduğu hakkında bilgi vermektedir.

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda son söz olarak yerel yönetimlerin, sıradan işletmeler olmadığına bir kez daha vurgu yapılmalıdır. Böyle olduğu için de belediyelerde yerel yöneticilerin öznel amaçlarına, değerlerine göre değil; o bölgede yaşayan herkesin ortak amaçlarına ve değerlerine bağlılık göstermek önemlidir. Çünkü daha önce de ifade edildiği üzere, yerel yönetimler bir başarısızlık durumunda vazgeçilebilecek kurumlar değildir. Bu çalışmanın alana belki de en önemli katkısı, yerel yönetimler gibi demokrasinin beşiği olarak ifade edilen kurumların amaç ve değerlerinin tabandan, yeniden ve kapsayıcı olarak tanımlanmasına ve örgütsel bağlılığın kollektif olarak üretilen bu yenilenmiş değer ve amaçlar çerçevesinde incelenmesi gerekliliğine dikkat çekmesidir.

<sup>43</sup> (1990)



## Kaynakça

- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer, "The Measurements and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology* 63, (1990): 1-18.
- Aslan, Şebnem, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması" *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), (2008): 163-178.
- Becker, Howard S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66 (1), (1960): 32-40.
- Bozlagan, Recep, Mahmut Doğan ve Murat Daoudov, "Organizational Commitment and Case Study on the Union of Municipalities of Marmara" *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10 (2), (2010): 29-57.
- Buchanan, Bruce, "Building Organisational Commitment: the Socialisation of Managers in Work Organisations" *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), (1974): 533-546.
- Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), (2005): 52-66.
- Çukurçayır, M. Akif, *Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2003.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), (2005): 210-219.
- Erdoğan, M. Yüksel ve Zümrüt Aydınoğlu, "Öğretmenlerin Kurumsal Özdeşleşme ve Bağlılıklarının Algılanan Yönetici Davranışı Açısından İncelenmesi", *İZU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(2), (2013) : 158-172.
- Gündoğan, Tamer, "Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği", Uzmanlık Tezi. Ankara: TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.
- İbicioğlu, Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *DEÜ İİBF Dergisi*, 15 (1), (2000): 13-22.
- Köse, H. Ömer, "Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi", *Sayıştay Dergisi*, 52, (2004): 3-42.
- Kösecik, Muhammet ve Hüseyin Özgür, "Yerel Yönetimlerde Reform: Geleneksel Modelin Değişim Süreci", *Yerel Yönetimler Üzerine*, (ed.) Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik, Ankara: Nobel Yayınları, 2005, s. 1-20.
- Meijen, Jolise Van Stuyvesant, "The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality", Master Thesis, Rhodos University, 2007.





- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, London: Sage Publication, 1997.
- Mowday Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- Neuman, W. Lawrence, *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, Ankara: Yayınodası Yayıncılık, 2012.
- Özdamar, Kazım, *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2003.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 28, (2007): 1-20.
- Tak, Bilçin ve B. Aydem Çiftçioğlu, "Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *İşletme Fakültesi Dergisi* 10 (1), (2009): 35-54.
- Terzi, Ali Rıza ve Türker Kurt, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", *Milli Eğitim Dergisi* 116, (2005): 98-113.
- Topaloğlu, Melih; Hakan Koç ve Ercan Yavuz, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 9 (4), (2008): 179-200.
- Toprak, Zerrin, *Yerel Yönetimler*. İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2010.
- Uygur, Akyay, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi* 1, (2007): 71-85.
- Wiener, Yoash, "Commitment in Organisations: A Normative View", *Academy of Management Review* 7, (1982): 418-428.
- Yağcı, Kamil, "Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(3), (2007): 114-129.
- Yavuz, Ercan ve Cüneyt Tokmak, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *International Journal of Economic and Administrative Studies* 1(2), (2009): 17-34.
- Yılmaz, Aydın, "Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği", *Akademik İncelemeler Dergisi* 7 (1), (2012): 313-336.

