

Örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri: Türk kamu kuruluşunda kapsamlı bir yapısal denklem modeli

İsmail Hakkı BİÇER¹, Mehmet ERÇEK^{*1}, Fatma KÜSKÜ¹, Ahmet F. ÇAKMAK²

¹ İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Programı, 34367, Maçka, İstanbul

² Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Programı, 67100, Zonguldak

Özet

Örgütsel bağlılık, yazında bugüne dek çok araştırılmasına rağmen hem bağlam duyarlılığı hem de belirleyicileri ve sonuçları açısından karmaşıklığı nedeniyle hala ilgi toplayan bir araştırma başlığıdır. Çalışmamızın amacı, örgütsel bağlılığın duygusal bileşenlerinin belirleyicilerinden sayılan “iş tatmini” ve “genel yaşam tatmini” gibi faktörler ve sonucu sayılabilecek “örgütsel performans algısı” ve “ayrılma niyeti” gibi diğer faktörlerle eş anlamlı etkileşimini bir model çerçevesinde sınamaktır. Öncelikle yazın incelemesinden duyu tabanlı örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve sonuçları sentezlenerek bir kuramsal model geliştirilmiş, geliştirilen bu modeldeki nedensellik ilişkileri önsavlara dönüştürülmüştür. Bu kuramsal modelin tamamını ve faktörler arası etkileşimleri eş anlamlı olarak test edebilmek için yapısal denklem modelleme yönteminden faydalanılmış ve AMOS 4.0 yazılım programı kullanılarak test modelleri geliştirilmiştir. Geliştirilen modeller bir kamu kuruluşunda çalışan 752 memur personelden soru formu yoluyla toplanan veriler üzerinde sınanmıştır. Kuramsal modelde duygusal tabanlı örgütsel bağlılık için öngörülen kompozit faktör yapısı veri setine tam uymayınca iki faktörlü çözüme geçilmiş, elde edilen iki faktör “duygusal aidiyet” ve “sadakat” olarak adlandırılmıştır. Çift faktörlü yapı belirleyicilik ve sonuçlar açısından test amaçlı yapısal denklem modellerine dahil edildiğinde bulgular bazı önsavları tamamen, bazılarını kısmen desteklemiş, bazılarını ise hiç desteklememiştir. “İş tatmini”, “duygusal aidiyet” ve “sadakat” arasındaki ilişkilerin yön ve şiddeti konusunda bu kavramlar arasındaki yoğun çoklu bağlantılar nedeniyle berrak bir değerlendirme yapmak zorlaşmıştır. Buna rağmen denilebilir ki “iş tatmini” genel olarak “duygusal aidiyet” ve “sadakat”i, bu ikisinin iş tatminini belirleme düzeyinden çok daha fazla belirliyor görünümündedir. İşinden tatmin olan bir kamu çalışanı özellikle örgüte karşı duygusal aidiyet geliştirmekte ve bu duygusal aidiyet sadakate yol açmaktadır. Ayrıca, yazındaki bulgulara benzer şekilde sadakatin ayrılma niyetini azalttığı, iş tatmininin ise örgütsel performans algısını arttırdığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, ayrılma niyeti, yapısal denklem modelleri.

*Yazışmaların yapılacağı yazar: Mehmet ERÇEK. ercekme@itu.edu.tr; Tel: (212) 293 13 00 dahili: 2006.

Bu makale İTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen “İşgören tatmini ve kuruma bağlılık etkileşimi: Türkiye kamu kesimi örneği” başlıklı araştırma projesinden hazırlanmıştır. Makale metni 09.06.2008 tarihinde dergiye ulaştırılmış, 25.06.2008 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 30.11.2009 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Affective components of organizational commitment: A comprehensive structural equations model in a public sector organization

Extended abstract

Organizational commitment construct has attained widespread attention from the organizational scholars during the last three decades. Yet, its close relations to other organizational attitudes and behaviors have rendered its causal identification quite complicated. Besides, many recent studies have indicated that the concept might reveal different characteristics in different contexts. Thus, this study attempts to identify and explain the affective component of organizational commitment with regard to a set of correlated organizational attitudes in a Turkish public sector organization. In order to achieve a reliable and causally robust analysis only the affective component of organizational commitment was analyzed. A thorough literature survey was performed to synthesize a theoretical model about the causal linkages of the construct. According to this survey, one of the most important correlates of organizational commitment is job satisfaction and organizational performance. Therefore, job satisfaction and perceived organizational performance was included in the model with two-way causal paths. Life satisfaction was found to be strongly correlated to job satisfaction and thus integrated to the theoretical model. The last construct included in the model was intent-to-leave. Five testable hypotheses were constituted to test the causal paths between the main constructs of the model.

As method, we designed self-administrative questionnaires to measure these organizational attitudes. Questionnaire items were developed based on reliable scales for each construct but adapted to the Turkish and public sector domain. We ran a pilot sample and rechecked validity and reliability of our measures. Then we proceeded to apply our questionnaire to the whole civil servant population of a public sector organization. The total of returned questionnaires were 752 (approx. 90% of population), and due to missing values we ended up with 704 usable observations.

Before testing our hypothesis, we started to examine the reliability and validity of our constructs. We used Exploratory Factor Analysis (EFA) method and

Cronbach's Alpha for testing construct reliability. EFA did not load on a composite factor for affective organizational commitment scale but supported a two-factor solution. Since this was not expected, a confirmatory factor analysis was run to verify this solution. We found considerable support for a two-factor solution of affective organizational commitment construct, which we named "affective belongingness" and "loyalty" respectively.

Having confirmed our measures, as a next step, the theoretical model was moved to AMOS 4.0 program to test the whole model simultaneously. Structural Equations Modeling (SEM) technique enables testing of multiple latent (unobserved) constructs and their interactions, using simultaneous structural equations derived from observed variables. Using SEM, we tested our theoretical model but due to the complex two-way interactions between key constructs, two test models were needed to account for all hypothesized relations. The first test model's overall fit, determined by χ^2 and GFI, was deemed acceptable, but some of the causal paths were observed as insignificant. The second test model fitted poorly to the data and again some paths were found to have insignificant scores. An optimum model with all paths significant and a good overall fit was produced and designated.

Test models using SEM revealed that job satisfaction determined affective belongingness and by being emotionally attached to their organizations, public sector civil servants became more loyal. On the other hand, as predicted, loyal civil servants became less inclined to leave their organization. Yet, there were no statistically significant causal relations between affective based commitment and perceived organizational performance. However, test models indicated that the more satisfied the employees became the more inclined they were to rate their organization as performing well. Also, job satisfaction was found to determine life satisfaction more, even though the reverse is also statistically true. Thus, we conclude that job satisfaction has become even more critical a factor for public organizations to create loyal and emotionally charged employees. To increase satisfaction not just tangible categories such as pay system count but also good administrative capabilities matter.

Keywords: Organizational commitment, job satisfaction structural equations model, intent-to-leave.

Giriş

Örgütsel bağlılık özellikle örgütsel davranış yazınında üzerinde çok durulmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmasına rağmen uzun yıllardır akademisyenlerin ilgi odağında kalmayı başarmış görünmektedir (Porter vd., 1974; Meyer ve Allen, 1984; Meyer vd., 1991; Allen ve Meyer, 1996). Bu ilginin iki temel nedeni olduğunu düşünmek gerekir. Bunlardan ilki, örgütsel bağlılığın, yani bir çalışanı çalıştığı örgüte bağlayan unsurların doğasının hala tam olarak anlaşılammış olmasıdır. Her ne kadar, bu bağın genel olarak isteğe bağlı, zorunluluktan kaynaklanan veya alışkanlıklar/içselleştirilmiş değerler vasıtasıyla oluştuğuna dair önemli saptamalar mevcut ise de (Mowday vd., 1979), bunların kültürel (Wasti ve Önder, 2003), örgütsel (Zeffane, 1994) ve demografik geçirgenlikleri üzerine bir takım şüpheler de yok değildir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın unsurlarını değişik bağlam ve zaman dilimlerinde ortaya çıkarabilmek hala önemli bir akademik uğraş olarak görülmektedir. İkinci olarak ise, örgütsel bağlılık bireysel analiz seviyesinde çalışılan kuruma dönük tutumlar açısından kritik bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Şimdiye dek yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti ve davranışı, iş tatmini ve tatminsizlik göstergeleri, iş performansı, adalet algısı gibi son derece kritik örgütsel tutum ve davranışlarla ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Mathieu ve Zajac, 1990; Zeffane, 1994). Bu nedenle de bu tip tutum ve davranışlar ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim, özellikle de bu etkileşimin bir çok faktörden etkilenerek değişebileceği düşünüldüğünde, hala ilgi çeken bir araştırma başlığıdır.

Bu çalışma, Türkiye bağlamında faaliyet gösteren bir kamu işletmesinde örgüte bağlılığın duygusal boyutlarının iş tatmini, algılanan örgüt performansı, genel yaşam tatmini ve ayrılma niyeti gibi örgütsel tutumlarla ilişkisini açıklayacak bir model tasarlamayı amaçlamaktadır. Böylece, ülkemizdeki yasal özellikler itibarıyla çalışma yaşamları istihdam güvencesi altında sayılabilecek kamu çalışanlarının bu önemli avantajın yanı sıra karşı karşıya kaldıkları maddi imkansızlıklar bağlamında çalışma yaşamlarını ve genel olarak hayatlarını nasıl değerlen-

dirdiklerine ilişkin kapsamlı bir sorgulama yapma imkanı elde edilmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı bir kamu işletmesinde görevli 752 memur personel üzerinde test edilen model genel olarak yazında sıkça bulunan iş tatmini ile örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bağları doğrularken, genel yaşam tatmininin iş tatmini ve iş tatminin ise örgütsel performans algısını pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak, duygusal bazlı örgütsel bağlılık tek bir yapı altında değil *duygusal aidiyet* ve *sadakat* diye adlandırılabilir iki ayrı faktör yapısı şeklinde belirginleşmiş ve bu iki yapının belirleyicileri de birbirinden farklılaşmıştır.

Çalışmamız öncelikle yazında bugüne dek örgütsel bağlılık hakkında yapılan çalışmaları derleyerek kuramsal modeli sunmakta, daha sonra ise metodoloji ve ölçeklerini tanıtmaktadır. Bu kısmı takiben, yapısal denklem modelleme (structural equations modelling) vasıtasıyla ortaya konan kuramsal modelin bulgular tarafından ne kadar desteklendiği sunulmaktadır. Bulgular ve modelin genel uyumunu takiben ise sonuç kısmında kuramsal ve yönetsel bir takım tartışmalarla makale son bulmaktadır

Kuramsal çerçeve: Örgütsel bağlılık ve bağlantılı kavramlar

Örgütsel bağlılık genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekliliğini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987). Yapılan çalışmalar örgütle çalışan arasındaki bağın temel olarak alternatif fırsat azlığından kaynaklanan bağımlılıktan (Becker, 1960) veya çalışanın örgütün esas amaç ve değerlerini benimseyip içselleştirmesinden kaynaklanan duygusal bir bağ olabileceğini (Mowday vd., 1979), yani çalışanın örgüt üyesi olarak kalmasının hem gereksinimler nedeniyle hem de kendi arzusuyla olabileceğine değinmişlerdir. Yazında ihtiyaçlara bağlı örgütte kalma devamlılık tabanlı örgütsel bağlılık, değer ve amaçları benimseme ise duygusal tabanlı örgütsel bağlılık olarak isimlendirilmiştir (Meyer ve Allen, 1984). Yapılan çalışmalara göre örgütsel

bağlılığın ölçülmesinde bu temel gerekçelerin her ikisinden de kısmen etkilenen ancak daha çok çalışanın çalıştığı örgütü terk etmemeye dönük kişisel bir değer seti geliştirmesi olarak tanımlanabilecek normatif bir bileşenden daha söz edilebilir (Meyer vd., 1991; 1993). Dolayısı ile örgütsel bağlılık günümüzde daha çok üç temel bileşenli bir kavram olarak ölçümlenmekte ve bu üç bileşenli yapının değişik bağlam ve zamanlarda geçerleşmesi yapılmaya çalışılmaktadır (Wasti ve Önder, 2003).

Çalışmamız Türk kamu sektöründe örgütsel bağlılığın araştırılmasına dönük olduğundan örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Türkiye'ye özgü bir yaklaşım geliştirilmeye özen gösterilmiştir. Bu nedenle devamlılık tabanlı ve normatif örgütsel bağlılığın çalışma kapsamındaki modele dahil edilmemesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Türkiye'de kamu sektörü çalışanlarının istihdam koşulları ele alındığında adayların en önde gelen tercih sebeplerinden birinin kamu personeli olmanın getirdiği iş güvencesi olduğu söylenebilir (Bozkurt, 1980). Ayrıca kamu kuruluşlarına başvuruda bulunan adaylar şeffaflık ilkesi gereği ücret ve diğer maddi haklar konusunda baştan eksiksiz bilgi sahibidirler. Başka bir deyişle, kamu çalışanı olmak isteyenlerin maddi haklar açısından beklentileri ile karşılaştıkları arasında fark olması beklenemez. Bunların yanında yapılan çalışmalar, memuriyetin git gide saygınlık kaybına uğrayan bir mesleğe dönüştüğünü; kamu kurumlarının yetkin olmayan personeli düşük ücretle istihdam eden ve neredeyse hiçbir performans kıstası olmadan faaliyet göstermesine müsaade eden örgütler haline geldiğine işaret etmektedir (Çitci, 1983; TÜSİAD, 1983; Uluğ, 2004; Başbakanlık, 2003). Tüm bu olumsuzluklara karşın kriz dönemlerinde belirsizlikten kaçış "memuriyet" kavramını yeniden cazip hale getirmiştir. Dolayısı ile yukarıda sayılan gerekçelerle iddia edilebilir ki bir kamu işletmesine giren çalışan alternatifleri araştırma konusunda isteksiz olacak ve doğal olarak örgütle kalmak konusunda bir tutum geliştirmeye eğilimli olacaktır. Böyle bir durumda ise kamu işletmelerinde örgütsel bağlılığın devamlılık bileşeninin sorgulanması kurumsal koşullar dikkate alındığında bilinenin

tekrarından başka bir şey ifade etmeyecektir. Bunlara ek olarak, normatif örgütsel bağlılık üzerinde en az çalışma yapılmış ve gerek geçerlilik gerekse de belirleyicileri ile etki mekanizmaları en az tariflenmiş bileşen konumundadır (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 1993; Wasti, 2000). Her ne kadar ülkemizdeki kamu çalışanları kapsamında normatif örgütsel bağlılığın ölçülmesi konusunda mantıklı bir engel bulunmasa da, iş güvencesinin bu denli yüksek olduğu kamusal iş yaşamında iş terk etmemeye dönük normatif değerlerin de kendiliğinden gelişmesi beklenebilir. Ayrıca, devamlılık tabanlı örgütsel bağlılığın güçlü olduğu kamu çalışma yaşamının normatif örgütsel bağlılığın etkilerini baskılayarak önemsiz hale getirebileceği düşünülebilir.

Türk kamu kuruluşlarında maddi sıkıntılar, iş güvencesi ve yetkinlik eksikliği gibi unsurlar çalışanların duygusal olarak örgütle ne kadar yakın bir ilişki geliştirebildiklerini etkilese de bu bağın gelişmesini geçersiz kılmaz. Çalışan örgütün değerlerini, amaçlarını, çalışma ortam ve pratiklerini içselleştirerek çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlanabilir (Bielby, 1982). Geçmiş çalışmalar duygusal tabanlı örgütsel bağlılık konusunda çeşitli ölçekler geliştirmeye yardımcı olmuş ve bu ölçekler genellikle geçerlilik açısından bir çok kültür ve örgütte anlamlı bulunmuştur (Allen ve Meyer, 1996; Becker vd., 1996; Hackett vd., 1994; Zeffane, 1994; Wasti, 2000). Çalışanın duygusal bağlılığı örgütteki çalışanlar, yöneticiler, örgütün amaçları ve iş yapış şekilleri gibi maddi imkânlardan kısmen bağımsız olarak değerlendirilebilecek çeşitli unsurlardan kaynaklandığı için kamu örgütlerinde anlamlı olabilecek öğeler içermektedir. Ayrıca kamuya hizmet vermenin kendi liginden kaynaklanan bir anlam ifade ettiği ve sadece bu amaç birliği dahilinde çalışanı örgüte bağlayabileceği de düşünülebilir. Araştırmalarda duygusal bağlılığın özellikle çalışan performansını olumlu etkilediği (Brett vd., 1995; Benkhoff, 1997), işten ayrılma niyetini azalttığı (Mathieu ve Zajac, 1990) ve iş tatminini arttırarak (Eby vd., 1999), örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklediği (Organ ve Ryan, 1995) belirlenmiştir. Ayrıca değişik çalışmalarda, kamu

veya özel sektör mülkiyetindeki örgütlerde çalışma (Zeffane, 1994), yaş, eğitim ve kıdem gibi değişkenler (Luthans vd., 1988) ve iş tatmininin(Mathieu ve Zajac, 1990; Hackett vd., 1994) örgüte olan bağlılığın duygusal bileşeniyle ilgileri ortaya çıkarılmıştır. Buradan hareketle kamu işletmelerindeki çalışanların örgütlerine olan bağın duygusal bileşenlerinin araştırılmaya değer bir potansiyel taşıdığı iddia edilebilir.

Örgütsel bağlılığın temel bileşenleri ve bunların ilişkili olduğu düşünülen diğer örgütsel tutum ve davranışlar arasında en ön plana çıkan iş tatminidir. İş tatmininin örgütsel bağlılığın hem belirleyicisi hem de sonucu olduğu ortaya konmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990). İş tatmininin genel ölçümleme yöntemi iş ile ilgili ayrıştırılabilir bileşenler üzerinden giderek toplam tatmine ulaşmak şeklinde olmaktadır. Bu bileşenlerden iş dışı yaşamdan elde edilen tatminin de iş tatmini, örgüte bağlılık ve benzeri örgütsel tutumlar üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır (Chacko, 1983; Near vd., 1984). Ancak genel yaşam tatmininin iş tatmininin belirleyicisi mi yoksa sonucu mu olduğu tam olarak ortaya konamamış, her iki yönde de bulgulara rastlanmıştır (Chacko, 1983). Dolayısı ile genel yaşam tatmini ve iş tatmininin berberce örgütsel bağlılığın duygusal bileşenini ne şekilde etkiledikleri önemli bir araştırma sorusu olarak görülmektedir. Bu kuramsal bağlantılardan aşağıdaki önsavlar türetilebilir.

Önsav 1: Duygu tabanlı örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında çift yönlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Önsav 2: İş tatmini ile genel yaşam tatmini arasında çift yönlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Örgütsel tutumlar üzerine yapılan çalışmaların temelinde merak ettiği bir önemli nokta da çalışan ve örgüt performansının bu tutumlardan nasıl etkilendiğidir. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar üretmişler ve ortaya keskin bir nedensellik çıkaramamışlardır (Mathieu ve Zajac, 1990; Brett vd., 1995). Ayrıca performans hem bireysel hem de örgütsel seviyede gerek daha nesnel gibi görünen davranış ve ol-

gular, gerekse de daha öznel olan tutumlar çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Çalışmamız genel olarak tutumlar üzerine oturduğundan davranışsal bir performans ölçeği yerine tutuma dayalı öznel bir ölçeğin geliştirilmesi daha uygun görülmüştür. Ayrıca örgütün performansının bireyce değerlendirilmesine ilişkin bir yaklaşımın örgütsel bağlılığın modellenmesinde daha uygun olacağı kararlaştırılarak bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek örgütün birincil paydaşlarına verilen hizmetlerin tatmin edicilik derecesi olarak geliştirilmiş ve modele dahil edilmiştir. Dolayısı ile duygu tabanlı örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algısı arasındaki bağlantı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Önsav 3: Duygu tabanlı örgütsel bağlılık ile örgütsel performans algısı arasında çift yönlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Önsav 4: İş tatmini örgütsel performans algısını artırır.

Son olarak örgütsel bağlılık ile bire bir ilgili olduğu düşünülen işten ayrılma niyeti de modele dahil edilerek, benzeri çalışmalarda bulguların negatif yönlü nedensellik ilişkisinin özellikle duygusal tabanlı bağlılıkta gözlenip gözlenmediği test edilmeye çalışılmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990). Buradan aşağıdaki önsav ileri sürülebilir.

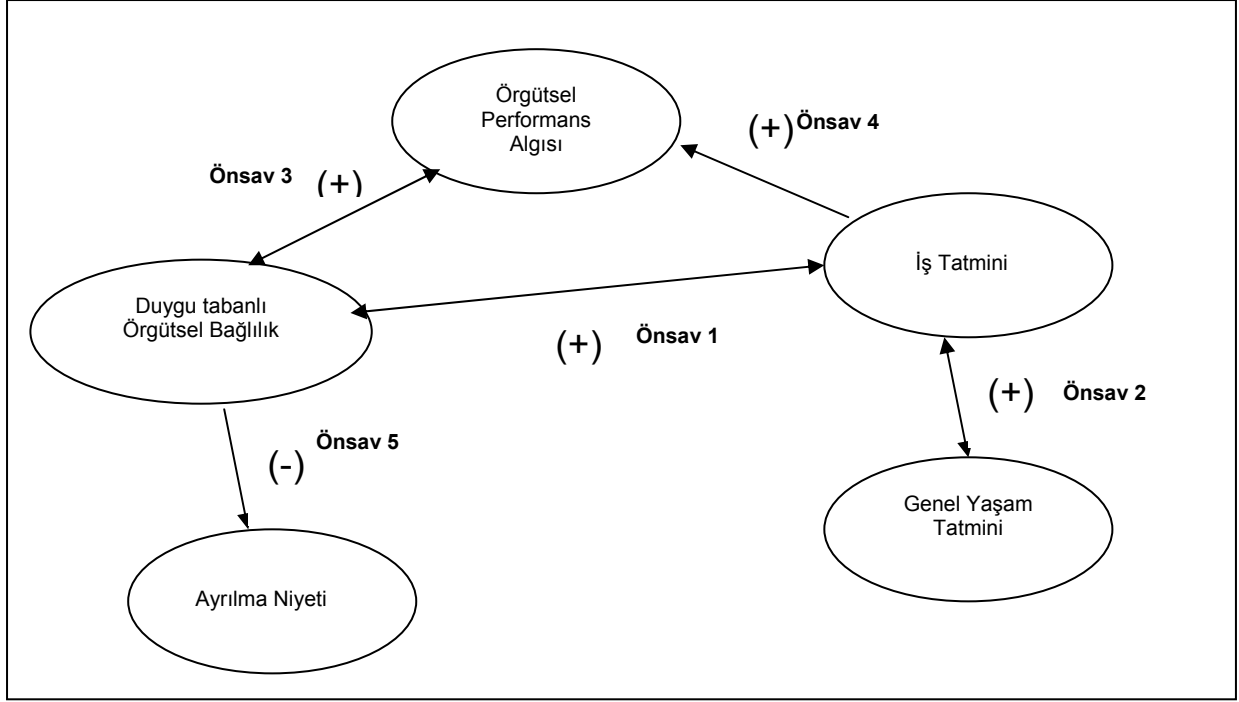
Önsav 5: Duygu tabanlı örgütsel bağlılık ayrılma niyetini azaltır.

Yukarıdaki önsavlardan hareketle kamu işletmelerinde duygusal tabanlı örgütsel bağlılığın etkilendiği örgütsel tutumları açıklayabilecek kuramsal model aşağıdaki gibi gösterilebilir (Şekil1).

Metodoloji: Ölçekler ve örneklem

Kuramsal çerçevede ileri sürülen modeli istatistiksel olarak test etmek için yazında kullanılan bir takım ölçekler Türkiye kamu çalışanlarında uygulanmak üzere uyarlanmıştır¹.

¹ Bu uyarılma sürecinde, ilgili ölçekleri başka bir kamu kurumunda kullanan üçüncü yazarın soru formundan ve bulgularından da yararlanılmıştır (Küskü, 2001; Küskü (2003).



Şekil 1. Kamu sektöründe duygusal tabanlı örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve sonuçları

Bu uyarılma çalışmaları kuramsal modeldeki faktör yapılarını ölçmek için geçerli ölçeklerin sentezlenmesiyle başlamış, duygusal tabanlı örgütsel bağlılık için Mowday ve diğerleri (1979)'nin geliştirdiği ve bugüne dek yoğun olarak kullanılan Örgütsel Bağlılık Anketi (Organizational Commitment Questionnaire) ve Meyer ve Allen (1984)'in geliştirdikleri duygusal tabanlı örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilmiştir. Bu çalışmalar sonunda örgütsel bağlılık anketindeki 15 ifadenin beşinden ve duygusal tabanlı bağlılık ölçeğindeki 8 ifadenin tamamından faydalanılarak 13 ifadeli yeni bir ölçek geliştirilmiş ve kamu kuruluşuna uyarlanmıştır. Çevirilerde duygusal tabanlı örgütsel bağlılık ölçeği için Wasti (2000)'nin Türkçe'ye çevirilerinden faydalanılmakla birlikte çoğu durumda kurum çalışanlarınca daha iyi anlaşılabilmesi için ifadelerde küçük değişikliklere gidilmesi uygun görülmüştür. İfadelerin anlaşıldığından emin olmak için 28 kişilik bir çalışan grubuyla yüz yüze anket yapılmış ve sonrasında takip eden bire bir mülakatlarla ifadelerin tekrar geliştirilmesi tamamlanmıştır.

İş tatmini beş ifadede oluşan bir ölçek ile operasyonelleştirilmiştir ve örnek ifadeler ola-

rak “genel olarak ...'ta çalışmaktan memnunuz” ve “genel olarak ...'nin çalışma koşullarından memnunuz” verilebilir. Çalışanın örgütsel performans algısı için ise 4 ifadede oluşan bir ölçek geliştirilmiş olup, örnek ifadeler olarak “... 'de genel olarak tüm hizmetlerimizin gerçekleştirilmesinde müşterilerimize değer verilmektedir.” ve “ ... 'de genel olarak toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlı davranılmaktadır.” gösterilebilir. Ayrılma niyeti için Jenkins (1993) tarafından geliştirilen ölçekten 3 adet ifade kullanılmıştır. Tüm ifadeler duygusal tabanlı örgütsel bağlılık ölçeğinin geliştirilmesine benzer şekilde test edilmiş ve Türkçe açısından tekrar düzenlenmiştir.

Anket son haline getirildikten sonra kapalı zarflar halinde örgütte memur statüsünde çalışan tüm çalışanlara dağıtılmış ve kesinlikle kimlik bilgilerinin açığa çıkmasına müsaade etmeyecek şekilde belli noktalarda geri toplanmıştır. Anketin dağıtımı ile tüm anketlerin geri dönüşü arasında bir aydan biraz fazla bir zaman geçmiş, ancak izinli kişiler hariç tüm personelin %90'ına yakın bir geri dönüş oranı (n=752) sağlanmıştır. Geri dönen 752 anketin 48 adedi temel ölçeklerde yanıtlanmayan ifadeler olduğun-

dan analiz dışı bırakılmıştır. Böylece analize dahil olan toplam anket sayısı 704 olmaktadır. Örneklemin % 72.5'ini erkek, % 27.5'ini kadınlar oluşturmakta olup, örneklemin yaş ortalaması 41.2 ve standart sapması ise 8.5'tir. Ayrıca örneklemin ortalama kıdemi 13.86 yıl standart sapması ise 8.7 yıl olarak bulunmuştur.

Bulgular

Öncelikle ölçeklerin geçerliliklerine dair keşfedici faktör analizi uygulaması yapılmış olup bulgular *duygusal tabanlı örgütsel bağlılık* ölçeği hariç kuramsal öngörülerini destekler nitelikte çıkmıştır. Keşfedici faktör analizi duygusal tabanlı örgütsel bağlılık ölçeğinin tek değil iki faktörde yüklendiğini (KMO=0.945; Bartlett'in Küresellik Testi $p=0.000$; Toplam açıklanan varyans (iki faktörlü sonuç) =% 63.7) ortaya koymuş, böylelikle bu faktörlerin içerdikleri ifadelerle bakılarak tekrar bir adlandırma ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. İfadeler incelendiğinde birinci faktöre yüklenen 5 ifadenin daha çok *duygusal aidiyet* ile ilişkilendirilebileceği, ikinci faktöre yüklenen 8 ifadenin ise daha çok örgüte *sadakat* şeklinde anlamlandırılabilceği kanaatine varılmıştır. Duygusal aidiyet ($\alpha=0.847$) ve sadakatin ($\alpha=0.914$) güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görüldüğünden, iki faktörlü çözümün geçerliliği AMOS 4.0 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi aslında modellerin testlerinde kullanılan yapısal denklem modellerinden biridir. Bu teknik çeşitli gözlenen ve gözlenmeyen (soyut) kavramlardan oluşan varsayımsal modellerin veriye uyumunu geçerlemek için kullanılan bir istatistikî yöntemdir. Bunun için ilk aşamada varsayımsal model belirlenir. İkinci olarak bu modelin doğruluğu varsayımına göre korelasyon veya kovaryans matrisi belirlenir. Üçüncü aşamada ise varsayımsal modelin korelasyon/kovaryans matrisi ile verilerden elde edilen korelasyon/kovaryans matrisi arasında oluşan fark χ^2 gibi bir istatistikî test ile sınanır. Bu sınama sonucunda hem modelin bir bütün olarak doğrulanıp doğrulanmadığı belirlenir hem de model içerisindeki kavramlar arasındaki anlamlı nedensellik ilişkileri (patikalar) ortaya konabilir.

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular iki faktörlü yapının veriye uyumunun oldukça iyi olduğunu göstermiştir ($\chi^2=436.3$, d.f.=64, $p=0.000$; GFI (Uyum İyiliği İndeksi) = 0.907; RMSR (Kök Ortalama Kare Artığı) = 0.072; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) = 0.932; NNFI (Normlanmamış Uyum İndeksi) = 0.917)². İki faktörlü modelin tek faktörlü modele göre daha iyi sonuç verip vermediğini bulgular için duygusal tabanlı örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan 13 ifade tek bir faktöre yüklenerek doğrulayıcı faktör analizine başvurulduğunda sonuçların iki faktörlü yapıya daha fazla destek verdiği görülmüştür ($\chi^2=658.3$, d.f.=65, $p=0.000$; GFI (Uyum İyiliği İndeksi) = 0.852; RMSR (Kök Ortalama Kare Artığı) = 0.084; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) = 0.892; NNFI (Normlanmamış Uyum İndeksi) = 0.870). Böylelikle başta oluşturulan kuramsal modelin duygusal tabanlı örgütsel bağlılık faktörünün bütünsel değil iki alt bileşenden oluştuğu bulgulanmıştır.

Kuramsal çerçeveye dahil edilen diğer ölçeklerin de benzer şekilde güvenilirlik analizleri yapılmış, *iş tatmini* ölçeği için α değeri 0.737, *örgütsel performans algısı* için α değeri 0.836, *genel yaşam tatmini* için α değeri 0.855 ve *işten ayrılma niyeti* için ise α değeri 0.723 olarak bulgulanmıştır. Sözü edilen ölçeklerin hepsi keşfedici faktör analizinde tek faktöre yüklenmiş ve ortak kökenlilik (communality) değerleri hiç bir ifade için 0.4'ün altında bulgulanmamıştır. Gerek keşfedici analizler gerekse de güvenilirlik analizleri aksini bulgulanmadığı için modelin *duygusal tabanlı örgütsel bağlılık* dışındaki ölçeklerine doğrulayıcı faktör analiz uygulanma-

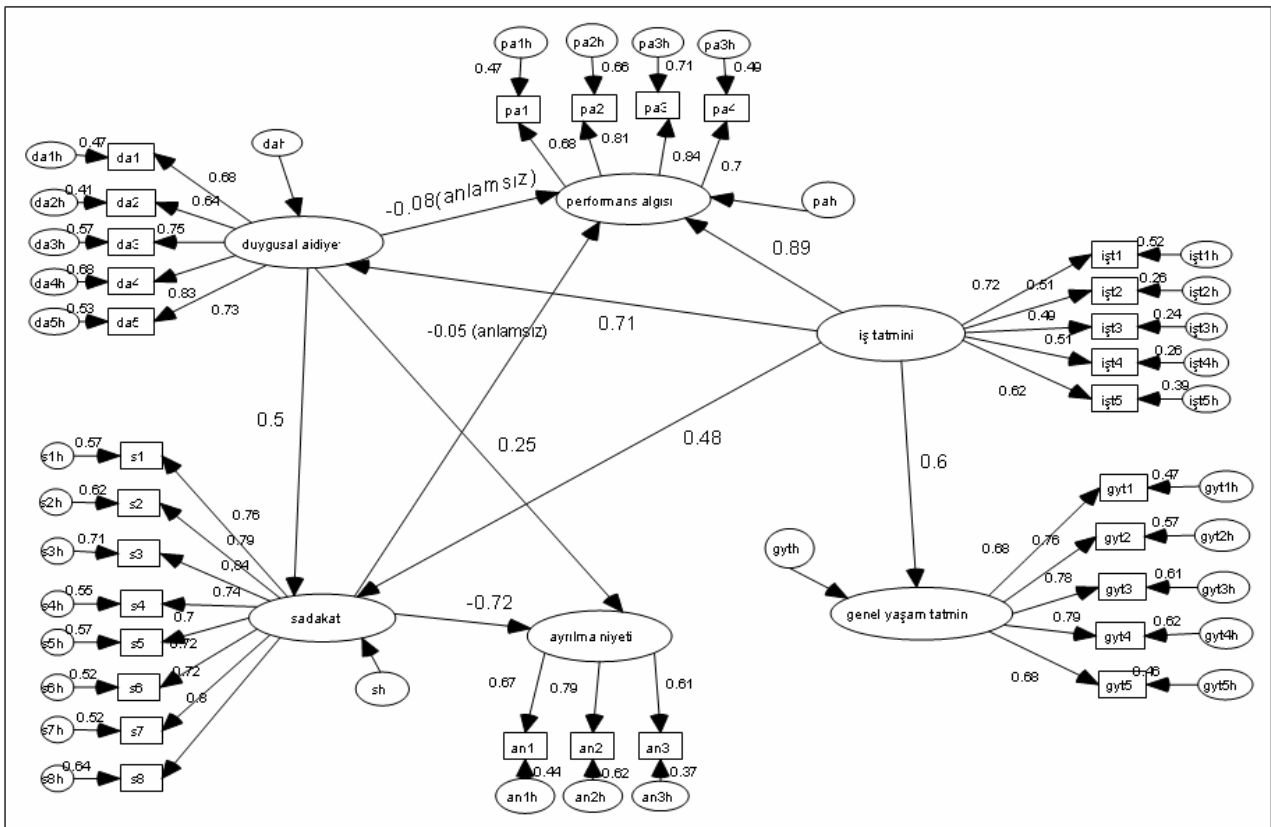
² Model uyumunda mutlak uyum indekslerinden olan χ^2 'nin istatistik olarak bir farklılık göstermemesi beklenirken bu analizin örneklem sayısının artışına duyarlılığı nedeniyle GFI kadar geçerli olmadığı belirtilmektedir. GFI gibi mutlak uyum indeksleri ve diğer karşılaştırmalı uyum indekslerinin ise 0.9 ve üzerinde olması modelin istatistikî olarak veriye iyi uyum gösterdiğini göstermektedir (Hair vd., 1998). RMSR değerinin sıfıra yakın olması daha iyi uyumu belirtirken elde edilen 0.072 değeri girdi korelasyon matrisindeki yüksek değerler dikkate alındığında kabul edilebilir ölçülerdedir.

dan doğrudan modelin tamamının testine geçilmiştir. Kuramsal modelde bazı faktör yapıları arasında çift yönlü etkileşim öngörüldüğü halde bu etkileşim istatistiki modele içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) değişkenler ve hesaplanması gereken denklem sayıları tutarsız hale (underidentified) geldiği için ancak iki kerede yansıtılabilmektedir. Test edilen ilk modelin sonucu Şekil 2'den takip edilebilir.

Kuramsal modeli test etmek için hazırlanan ilk model veriye genel olarak başarılı sayılabilecek bir uyum göstermiştir ($\chi^2 = 1180.5$, d.f.=386, p=0.000; GFI (Uyum İyiliği İndeksi) = 0.897; RMSR (Kök Ortalama Kare Artığı) = 0.075; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) = 0.926; NNFI (Normlanmamış Uyum İndeksi) = 0.919). Şekil 2'deki modelde faktör yapılarını bağlayan patikalar için standardize değerler verilmiş olup, *duygusal aidiyet* ile *örgütsel performans algısı* (C.R.=-0.911; p=0.363), *sadakat* ile *örgütsel performans algısı* (C.R.=-0.388; p=0.688) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulun-

mamıştır. Modelde ayrıca *duygusal aidiyetin ayrılma niyetine* olan pozitif etkisi de ancak 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Geri kalan tüm nedensel patikalar için pozitif ve p=0.001 düzeyinde anlamlı katsayılar bulunmuştur.

Kuramsal modeldeki varsayımları test etmek için tasarlanan ikinci model aynı faktör yapılarıyla fakat bu sefer ilk modeldekinden farklı yönde patikaları ölçmüş ve ilk modele göre daha kötü bir uyum elde etmiştir ($\chi^2 = 1299.9$, d.f.=396, p=0.000; GFI (Uyum İyiliği İndeksi) = 0.888; RMSR (Kök Ortalama Kare Artığı) = 0.153; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) = 0.915; NNFI (Normlanmamış Uyum İndeksi) = 0.906). Faktör yapıları arasındaki patikaların istatistiksel anlamlılıkları incelendiğinde ise *örgütsel performans algısı* ile *duygusal aidiyet* (C.R.=-1.197, p=0.231) ve *duygusal aidiyet* ile *iş tatmini* (C.R.=0.674, p=0.500) arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu bulunmuştur. Modelde ayrıca *duygusal aidiyetin ayrılma niyetine* olan pozitif etkisi ilk modeldekiyle aynı şekilde



Şekil 2. Kuramsal modelin testi- Birinci basamak

ancak 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Modeldeki diğer tüm patikalar pozitif ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır. İkinci test modeli de Şekil 3’de gösterilmektedir.

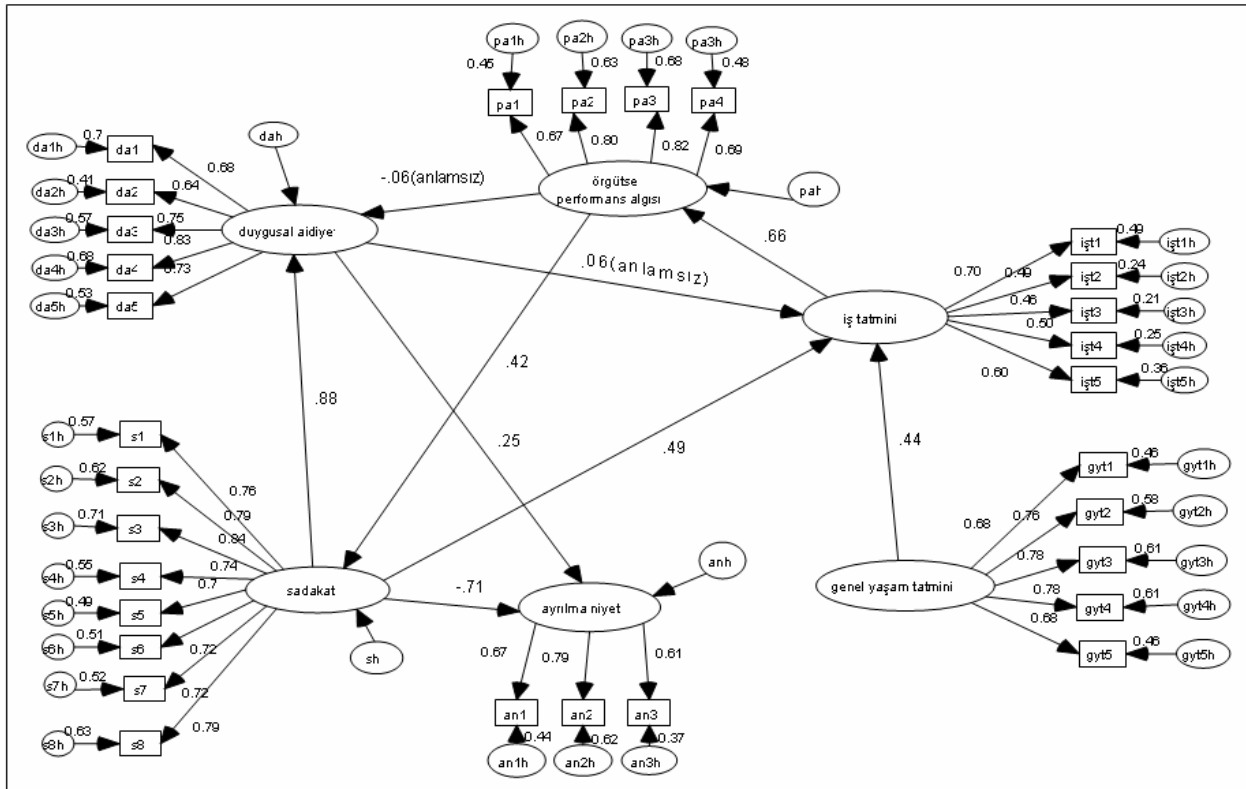
İkinci test modeli sonucunda kuramsal modeldeki faktör yapıları arasında öngörülen çift yönlü ilişkilerin hangilerinin bulgulanıp bulgulanmadığı ortaya konmuş olmaktadır. Bu iki modelle bakarak tüm patikaları istatistiksel olarak anlamlı olan ve aynı zamanda en iyi model uyumu gösteren test modeli Şekil 4’de sunulmaktadır. Bu modelin birinci modelden farkı anlamsız görünen patikaların ayıklanması olmaktadır. Bu ayıklama sonucunda model uyumunda neredeyse hiç bir kötüleşme olmazken ($\chi^2 = 1189.7$, d.f.=399, $p=0.000$; GFI (Uyum İyiliği İndeksi) = 0.896; RMSR (Kök Ortalama Kare Artığı) = 0.075; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) = 0.926; NNFI (Normlanmamış Uyum İndeksi) = 0.919) tüm patikalar $p=0.001$ düzeyinde anlamlı hale gelmiştir.

Test edilen modeller ışığında kuramsal modelden elde edilen önsavlar değerlendirilecek olu-

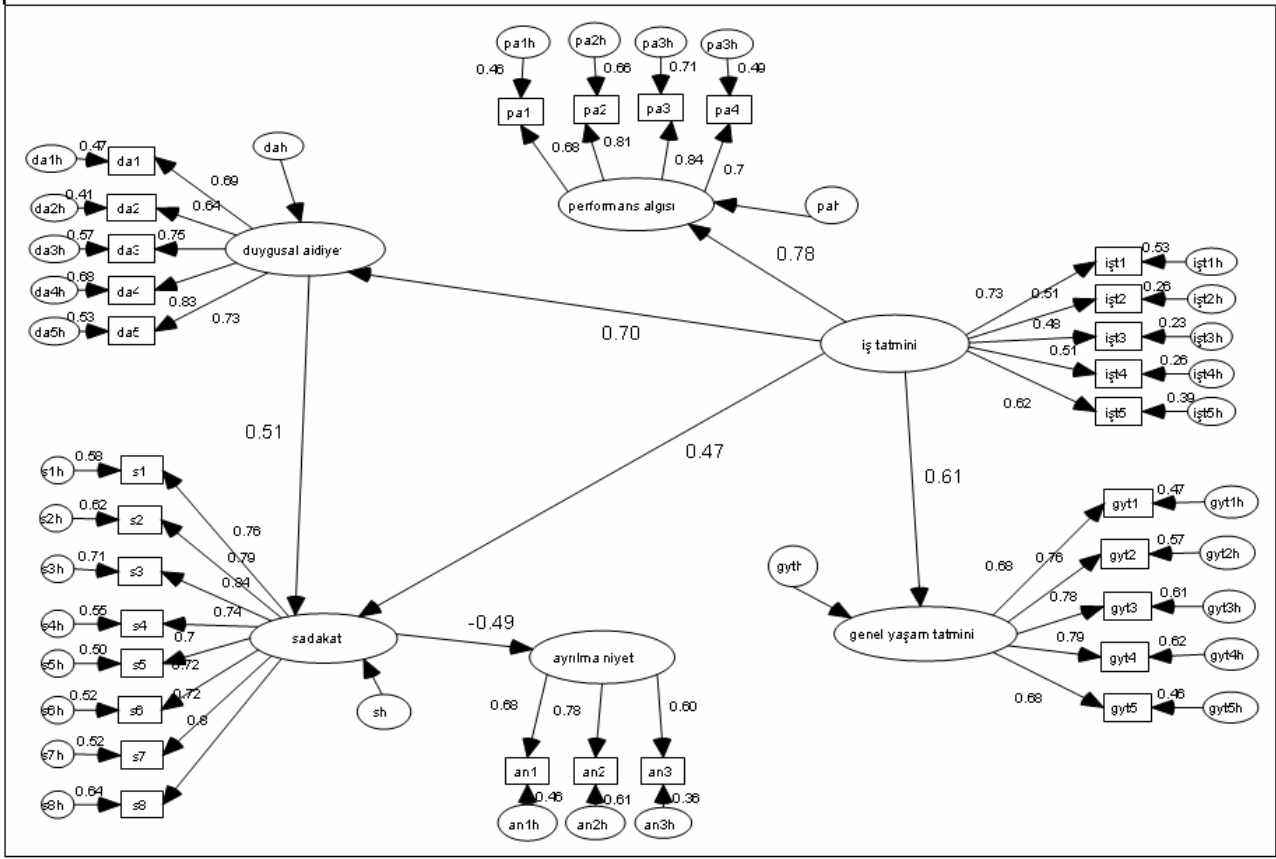
nursa Önsav 1’in gerçekleştiği söylenebilir. Hem birinci test modeli hem de ikinci test modelinde *genel yaşam tatmini* ve *iş tatmini* arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuş olup, genel olarak iş tatmininin genel yaşam tatminini daha fazla belirlediği gözlenmiştir. Bu bulgu daha önce iş tatmini ile genel yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bulgularıyla da tutarlıdır (Near vd., 1984).

Önsav 2’nin ise test edilen modeller çerçevesinde veri tarafından desteklenmediği görülmüştür. Her iki test modelinde de *örgütsel performans algısı* ile *duygusal aidiyet* arasındaki nedensel patikalar istatistiksel olarak anlamsız çıkmış, sadece ikinci test modelinde *sadakat* ile *örgütsel performans algısı* arasında bir bağıntı bulunmuştur. Bu durumda optimum modelde de gösterildiği şekilde Önsav 2’nin reddine, yani örgütsel performans algısı ile duygusal tabanlı örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişkinin bulunmadığına hükmedilebilir.

Önsav 3 ise kısmen kabul edilebilmekte olup, test modellerindeki patikalar incelendiğinde iş



Şekil 3. Kuramsal modelin testi- İkinci basamak



Şekil 4. Kuramsal modelin testi- Optimum sonuç

tatmininin daha çok duygusal aidiyet doğurduğu ve bunun da sadakat ile sonuçlandığı ileri sürülebilir. İş tatmini hem duygusal aidiyet hem de sadakat üzerinde etkili iken, duygusal aidiyetin iş tatminine yol açmadığı bulgulanmıştır. Bu üç faktör yapısı arasındaki yoğun çoklu bağıntı mekanizmalar konusunda kesin yorum yapmayı güçleştirmekle beraber veri seti iş tatmininin sadakat üzerinden duygusal aidiyet yarattığından çok duygusal aidiyetin sadakate yol açtığı yönünde bir destek sunmaktadır.

Önsav 4 her iki test modelinde de pozitif ve anlamlı patika katsayıları bulgulandığından kabul edilmektedir. Böylece, veri seti iş tatmininin artışına paralel olarak çalışanların örgütlerinin performans algularının da pozitif olarak etkileyeceklerine destek vermektedir.

Önsav 5 kısmen desteklenmektedir. Duygu tabanlı örgütsel bağlılığın duygusal aidiyet bileşeni ile ayrılma niyeti arasında ya zayıf ya da anlamsız ilişkiler bulgulanırken, sadakat bileşeni

her modelde negatif ve anlamlı patika katsayıları üretmiştir. Bu durumda sadakatin örgütten ayrılma niyetini zayıflatacağı bulgulanmış olup, bu bulgu yazındaki saptamalarla da paralellik göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Sonuç ve değerlendirme

Duygu tabanlı örgütsel bağlılık üzerine ülkemizdeki bir kamu kuruluşu kapsamında yapılan ampirik araştırmada yazın taramasıyla belirlenen kuramsal model test edilmiştir. Kuramsal modelin eldeki veri seti ile uyumu konusunda ortaya koyulabilecek ilk önemli bulgu duygu tabanlı örgütsel bağlılık kavramının algılanmasına ilişkindir. Duygusal tabanlı örgütsel bağlılık araştırmamız kapsamında tek faktörlü bir yapıdan ziyade duygusal aidiyet ve sadakat diye adlandırılabilir ikili bir faktöryel yapı olarak kendini göstermiştir. Duygusal aidiyet genel olarak çalışanın kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi sonucunda örgütü içselleştirip benimsemesi olarak tanımlanabilecek

ifadelerden oluşmaktadır. *Sadakat* ise genel olarak örgütü benzer ve rakip örgütler arasında sıyrarak kadar bağlanma, kader birliği ve terk etmeme eğilimlerini yansıtan ifadelerden oluşmaktadır. Bu yönüyle çalışmamız duygu tabanlı örgütsel bağlılık konusunda bugüne dek yazında pek rastlanmayan bir ikili ayrışmayı bulgulayarak bir tartışmaya öncülük etmektedir³.

Oluşan ikili faktöryel yapı araştırmanın kuramsal modelini test etmede zorluklara yol açsa da ortaya atılan önsavların büyük ölçüde eldeki veri seti çerçevesinde desteklendikleri söylenebilir. Buna göre, yazında sıklıkla bulgularan örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi, bu çalışma kapsamında da en azından sadakat yapısı üzerinden doğrulanmıştır. Benzer şekilde genel yaşam tatmini ile iş tatmini arasındaki karşılıklı ve pozitif etkileşim de bulgulanmış ve fakat iş tatmininin genel yaşam tatmini daha fazla doğurduğu gözlemlenmiştir.

Model kapsamında yorumlama itibarıyla daha karmaşık olan bulgular ise iş tatmini ile duygusal aidiyet, sadakat ve örgütsel performans algısı tutumlarına ilişkin olanlardır. İş tatmini yüksek olan kamu çalışanlarının bağlı buldukları kuruluşun çeşitli paydaşları memnun etme düzeylerini daha yüksek değerlendirdikleri bulgulanmıştır. Bu etkinin tatmini yüksek olan çalışanların psikolojik doyumlarını örgüt başarımına genelleştirmelerinden mi yoksa kendilerini düzgün çalışan bir sistemin üyeleri olarak addettiklerinden mi kaynaklandığı daha fazla araştırılmalıdır. Bununla beraber, örgütsel performans algısı ne sadakat ile ne de duygusal aidiyet ile ilişkili bulunmamıştır. Çalışanlar ne kadar örgütle bütünleşseler ve ne kadar sadakatle örgütlerine hizmet etseler de örgütsel çıktılarının düzeyini bu algılarla bağdaştırmıyor görünümdeyler.

İş tatmini, duygusal aidiyet ve sadakat arasındaki ilişkilerin yön ve şiddeti konusunda ise bu kavramla arasındaki yoğun etkileşim nedeniyle berrak bir değerlendirme yapmak zorlaşmıştır.

Buna rağmen denilebilir ki iş tatmini genel olarak duygusal aidiyet ve sadakati, bu ikisinin iş tatminini belirleme düzeyinden çok daha fazla belirliyor görünümündedir. İşinden tatmin olan bir kamu çalışanı özellikle örgüte karşı duygusal aidiyet geliştirmekte ve bu duygusal aidiyet sadakate yol açmaktadır. Bu yönün tersi tam olarak modellerde doğrulanamamıştır. Dolayısı ile bu noktada veri setinin söylediği kamu çalışanları açısından iş tatmini yaratmanın özellikle önemli bir çaba olduğudur. Eğer kamuda istihdamın maddi şartları belirli kurallar tarafından belirleniyorsa bu durumda kamu yöneticilerinin çalışanlarını tatmin etmek için hiç değilse gayri maddi çalışma imkanlarını düzenlemeleri bu çalışanları örgüte bağlamak ve işten ayrılmalarının önüne geçmek açısından kritik hale gelmektedir.

Teşekkür

Projenin gerçekleştirilmesi sürecindeki her türlü destekleri için kurum yöneticilerine ve veri toplama sürecindeki yardımları için Sinan Akdere'ye çok teşekkür ederiz.

Kaynaklar

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment, *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, **49**, 252-276.
- Başbakanlık, (2003). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma: Kamu yönetimi temel kanun tasarısı*. Ankara: Başbakanlık.
- Becker, H.S., (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, **66**, 32-42.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. ve Gilbert, N.L., (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance, *Academy of Management Journal*, **39**, 464-482.
- Benkhoff, B., (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance, *Human Relations*, **50**, 701-726.
- Begley, T.M. ve Czacka, J.M., (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on

³ Bu konuda Zeffane (1994)'nin çalışmasında OCQ ölçeğindeki benzer bir ayrışma kısmen referans olarak gösterilebilir.

- job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change, *Journal of Applied Psychology*, **78**, 552-556.
- Bielby, D.D., (1992). Commitment to work and family, *Annual Review of Sociology*, **18**, 281-302.
- Blau, G.J. ve Boal, K.R., (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, **17**, 288-301.
- Bozkurt, Ö., (1980). *Memurlar, Türkiye’de kamu bürokrasisinin sosyolojik görünümü*, No. 189. Ankara: TODAİE Yayını.
- Çitci, O., (1983). Kamu bürokrasisi üzerine, *Amme İdaresi Dergisi*, **16**, 16-35.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. ve Casaneda, M.B., (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition, *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Eby, L., Freeman, D., Rush, M. ve Lance, C., (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**, 463.
- Hackett, R.D., Bycio, P. ve Hausdorf, P.A., (1994). Further assessments of Meyer and Allen’s (1991) three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, **79**, 15-23.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C., (1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Jenkins, J.M., (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave, *Journal of Organisational Behavior*, **14**, 83-91.
- Küskü, F., (2001). Dimensions of employee satisfaction: A state university example, *METU Studies in Development*, **28**, 399-430.
- Küskü, F., (2003). Employee satisfaction in higher education: The case of academic and administrative staff in Turkey, *Career Development International*, **8**, 347-356.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L., (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents, *Human Relations*, **40**, 219-236.
- 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**, 171-194.
- McGee, G.W. ve Ford, R.C., (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, **72**, 638-641.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J., (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, **69**, 372-378.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.A., Goffin, R.D. ve Jackson, D.N., (1989). Organizational commitment and job performance: It’s the nature of commitment that counts, *Journal of Applied Psychology*, **74**, 152-156.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Gellatly, I.R., (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluations of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, **75**, 710-720.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A., (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Mowday, R., Steers, R.M. ve Porter, L.M., (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- Organ, D. ve Ryan, K., (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, **48**, 775-802.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., ve Boulian, P., (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- TÜSİAD, (1983). *Kamu Bürokrasisi*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Uluğ, F., (2004). Yönetimde yeniden yapılanma ve kamu yönetimi temel kanun tasarısı üzerine eleştirel bir bakış, *Amme İdaresi Dergisi*, **37**, 1-28.
- Wasti, A., (2000). Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 401-410.
- Wasti, A. ve Önder, Ç., (2003). Kültürlerarası çalışmalarda yöntem: Örgütsel bağlılık yazınından dersler, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **3**, 125-146.
- Zeffane, R., (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees, *Human Relations*, **47**, 977-1010.