

## İŞ MOTİVASYONUNUN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

### THE EFFECTS OF EMPLOYEE WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION

**Nigar Demircan ÇAKAR**

G.Y.T.E. İşletme Fakültesi

**Adnan CEYLAN**

G.Y.T.E. İşletme Fakültesi

**ÖZET:** Özel sektörden ve kamu sektöründen 84 çalışını ele alan bu çalışma ile iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı ilişkiler, Alen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli ele alınarak incelenmiştir. İş motivasyonu, işe katılım ve işe bağlılık olarak kavramsallaştırılmış ve yapılan regresyon analizleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, işe katılım ve işe bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma çalışın bağlılığını güçlendirmeye ve arttırmayı amaçlayan kişiler için önerilerde bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş motivasyonu, işten ayrılma eğilimi.

**ABSTRACT:** In this study conducted on 84 public ve private sector employees, the relationships between organizational commitment, motivation to work ve turnover intention are investigated ve to determine the statistically significant relations, Allen ve Meyer's model is used. Statistically coherent corellations between affective, continuance, normative commitment ve motivation to work ve their impact on turnover intention is also investigated by regression analysis. This study serves as an important guide for those who are interested in understanding ve increasing employee commitment.

**Keywords:** Affective commitment, continuance commitment, normative commitment, work motivation, turnover intention.

### 1. Giriş

Örgütsel bağlılık kavramına ait farklı tanımlamalarda ortak olan görüş bağlılığın; "çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan", "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan", psikolojik bir durum olduğudur (Meyer ve Allen, 1997). Buna göre en genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Camp, 1992).

Meyer ve Allen'in modelinde *duygusal bağlılık*; çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürürler. *Devam bağlılığı*, çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte olan bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. *Normatif bağlılık* ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinin farklı değişkenlerle ilişkisini araştıran pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda, farklı kültürlerde örgütsel bağlılığın ne şekilde geliştiği ve kültürler arası değişkenlere göre örgütsel bağlılığın ne şekilde farklılaştığı da ortaya konmaktadır. Yoğunlukla örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini ve iş gücü devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yanında, bireyin örgüte bağlılığını işe karşı tutumuyla ilişkilendiren araştırmalar da bulunmaktadır.

Kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan 84 birey üzerinde yapılan bu araştırmada ise, örgütsel bağlılığın geniş kapsamlı tanımlamalarına yer verilmekte, örgütsel bağlılığın üç bileşenin, işe bağlılık ve işe katılım değişkenleri ile ilişkisi araştırılmakta ve bu kavramların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri de incelenmektedir. İstatistiksel değerlendirmeler sonucunda literatür açısından oldukça önemli bulgular elde edilmiş, değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

## 2. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması

Bağlılık kavramının tanımlanmasında araştırmacılar tarafından fikir birliğine varılamamaktadır. Farklı alanlardan gelen araştırmacılar, bu kavramı kendilerine göre anlamlandırmışlar, böylece de kavramın anlaşılmasını güçleştirmişlerdir. Bağlılığa ait bu tanımlamalarda gündün güne değişimler gözlenmektedir. kavramın kullanımındaki bu esneklikle birlikte bağlılığın iyi mi kötü mü, sabit mi değişken mi olduğu yönündeki fikirlerin de farklılaşması doğaldır. Bilimsel açıdan kavram tanımlanmadıkça ve ölçütler geliştirilmedikçe, bağlılığın geliştirilmesi ve sonuçlarının incelenmesi üzerinde durulamaz (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık bireyin;

- Örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı,
- Örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği,
- Örgüt üyesi olarak kalmaya kaşı duyduğu arzu, olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994).

Bağlılık hakkındaki teorik çalışmaların çoğu çalışanın örgüte olan bağlılığına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım iki farklı düşünceyi ortaya çıkarmıştır. İlk görüş Morrow tarafından öne sürülmüştür. Morrow (1983), örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini, bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını öne sürmüştür (Meyer ve Allen, 1997).

Bu kavramsallaştırmaya karşın ikinci görüş Reichers (1985) tarafından öne sürülmüştür. Reichers (1985), bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesini, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüştür (Reichers, 1985). Reichers (1985), örgütsel bağlılık literatüründe örgütün tek boyutlu bir unsur olarak görüldüğünü fakat aslında örgütün hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok farklı çevre unsuruna sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

**Tablo 1. Örgütsel bağlılığın tanımlamaları (Meyer ve Allen, 1997)**

<i>Örgütsel bağlılığın tanımlamaları</i>	
<b>Duygusal bağlılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968).</li> <li>- Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir (Sheldon, 1971).</li> <li>- Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall vd. , 1970).</li> <li>- Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974).</li> <li>- Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday vd. , 1982).</li> </ul>
<b>Devama dayalı bağlılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968).</li> <li>- Bireyin harici çıkarları belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960).</li> <li>- Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).</li> </ul>
<b>Normatif bağlılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).</li> <li>- Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).</li> <li>- Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977).</li> </ul>

Tablo 1’de gösterilen tanımlamaların hiçbiri diğerinden daha evrensel kabul edilen veya daha doğru olan tanımlamalar değildir. Meyer ve Allen (1991) farklı tanımlamaların, Tablo 1’de gösterilen farklı kategorilerle belirlenen geniş kapsamlı konuları içerdiğini ileri sürmüştür. Bu tanımlamalarda bağlılığın; bireyin bir örgüte karşı etkin yönelimini, örgütten ayrılmasıyla ilgili maliyetlere yaklaşımını ve örgütte kalma konusunda hissettiği ahlaki zorunluluğu yansıttığı görülmektedir. Bu üç tanımlamaya yönelik olarak bağlılık kavramını ortaya koymak üzere, Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelini ortaya atmışlardır.

### 3. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri

Bağlılık konusundaki tanımlamalara ve kavramsallaştırmalara bir kesinlik kazandırmak üzere Meyer ve Allen (1991), kapsamlı bir literatür incelemesi gerçekleştirmişlerdir ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının örgüte olan duygusal tutkuya, mecburiyete ve ihtiyaca dayalı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Meyer ve Allen (1991), araştırmacıların, bu üç bileşeni aynı anda inceleyerek çalışanların örgütle ilişkilerini daha iyi anlayabileceklerini öne sürmüştür (Jaros, 1995). March ve Simon (1958) da benzer bir kavramsallaştırmayı daha önce yapmış, çalışanın örgüte katılma ve üretme gibi iki yönlü bir karar mekanizmasına sahip olduğunu öne sürmüştür (Mayer ve Schoorman, 1992).

Meyer ve Allen(1997); duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgütte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise, işvereniyle çalışmayı sürdürmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir (Meyer ve Allen, 1997). Sonuç olarak araştırmacılar, çalışanların örgütle ilişkisini belirli bir bağlılık kategorisine dahil etmek yerine, bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak anlamaya çalışmaktadır. Yine de deneysel çalışmalar, bu üç bileşeni incelemede eksik kalmıştır (Liou ve Nyhan, 1994).

### 3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili değişkenleri inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. İncelenen bu çok sayıda değişken; örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olarak özetlenebilir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel özellikler: İlgili kaynaklarda örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin bazı çalışmalarda ademi merkezîyetçiliğin yüksek duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu, temel olarak örgüte karşı tutumları biçimlendirmede çalışanların günlük işlerine, makro düzeylerdeki değişkenlerden daha fazla ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir.

Kişisel özellikler: Kişisel özellikler hakkındaki araştırmalar iki tip değişken üzerinde odaklanmaktadır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem,...) ve yapısal değişkenler (kişilik, değerler,...). Bazı çalışmaların cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermesine rağmen, bazı analizler bu iki kavramın ilişkisiz olduğunu belirtmekte ve yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir. Yaşlı çalışanların, gençlere göre daha olumlu iş deneyimine sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışmalar aynı zamanda, hizmet süresi ve duygusal bağlılık arasında da ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüte güçlü biçimde bağlanması için belirli bir miktarda deneyime sahip olmaları veya uzun süreli çalışanların geçmişe dayalı olarak duygusal bağlılığa sahip olması mümkündür. Ancak, duygusal bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişki aslında çalışanın yaşıyla ilişkili olabilir. Tüm bunlara karşın, ne medeni hal ne de eğitim düzeyi etkinlik bağıyla ilişkili görülmemektedir (Meyer ve Allen, 1997).

İşle ilgili özellikler: İşe karşı tutum kavramı, çalışanın tatmini ve motivasyonu hakkında işle ilgili bazı özellikleri tanımlamak üzere kullanılır. Bunlara ilişkin değişkenler ve duygusal bağlılık arasındaki güçlü korelasyonları gösteren pek çok çalışma mevcuttur. Örgütte kendisinden ne beklediğini bilmeyen başka bir ifade ile rol belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip çalışanlar arasında duygusal bağlılığın daha az düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır (Meyer ve Allen, 1997).

### 3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını temsil eder. Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip kişiler örgütte kalmayı sürdürürler çünkü, buna gereksinimleri olduğunu düşünürler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde bu faaliyetleri ve olayları, iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır: yatırımlar ve alternatifler. Devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilişkili düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak yapılan yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir (Meyer ve Allen, 1997).

Devam bağlılığını etkilediği düşünülen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Alternatiflerin algılanabilirliği de, önceki iş bulma çabalarından ve bunların sonuçlarından etkilenebilir (Meyer ve Allen, 1997).

Devamlılık bağlılığının ortaya çıkışı duygusal bağlılıktan daha az dikkat çekmiştir. Devam bağlılığıyla ilgili ölçütler de ilgili kaynaklara son zamanlarda katılmıştır. Fakat eldeki araştırma bulguları, bir örgüte olan devam bağlılığının çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkinin inancının bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997).

### 3.3. Normatif Bağlılık

Bu kavram, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutudur (Liou ve Nyhan, 1994). Normatif bağlılık; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Weiner (1982)'e göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmiş yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirir (Meyer ve Allen, 1997).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığıyla ilgili ölçeklerine normatif bağlılık ölçeğini de eklemiştir (Liou ve Nyhan, 1994). Normatif bağlılıkla söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de öne sürülmektedir. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir (Meyer ve Allen, s.63).

#### 4. Örgütsel Bağlılığın Başka Kavramlarla İlişkisi

Çalışanların işgücü devri hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken bir konudur (Campion, 1991). İyi eğitim almış, etkin çalışanları elde tutmak için yapılan yönetsel hataların maliyetini düşünerek insanların neden işlerinden ayrıldığını anlamaya çalışan araştırmaların bulguları da oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır (Cascio, 1991).

Örgütsel bağlılık hakkındaki düşünceler, bağlılığın işgücü devriyle de ilişkili olduğu inancını doğurmuştur. İşgücüne ilişkin maliyetler düşünüldüğünde, çalışanların örgüte bağlılığı arttırıldığında bu maliyetlerin azalacağı ortaya çıkar. Allen ve Meyer ise, bağlılığın bir sonucu olarak yalnızca işgücü devrine odaklanmanın dar açılı bir yaklaşım olacağı görüşündedir. Onlara göre; çalışanların, iş motivasyonu da en az örgütte kalma veya ayrılma kararları kadar önemlidir (Meyer ve Allen, 1997).

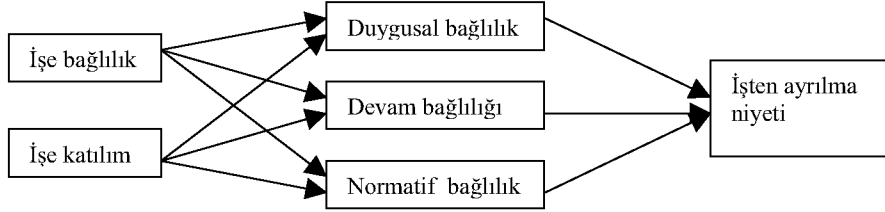
İlgili kaynaklarda, işgücü devrinin belirleyicileri arasında iş motivasyonu da yer almakta ve iş motivasyonu işe katılım ve işe bağlılık olarak ayrılmaktadır (Kanungo, 1979). Son yıllarda ise, işe katılım, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gibi farklı tutumlara odaklanılarak örgütsel davranış alanına yararlı katkılar yapılmıştır (Sjoberg ve Sverke, 2000). İşe katılım, iş hayatının bireyin genel yaşamında kapladığı yeri diğer bir ifade ile bireyin hayat anlayışında işini ne düzeyde merkez aldığı ifade etmektedir. Bu konularda yapılan çalışmaların temel dayanak noktası, işe veya örgüte ait olma duygusunun çalışanları işten ayrılmaya daha az eğilimli hale getirip getiremeyeceğidir. Blau ve Boal'ın (1989) bir uygulamasında, işe katılımın geliştirilmesi zor olduğunda, örgüte bağlılık yaratma çabalarının işgücü devrini azalmada önemli hale geleceği ortaya konmuştur (Sjoberg ve Sverke, 2000). İşten ayrılma eğiliminin işe katılım ve örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğuna dair deneysel kanıt bulunmasına rağmen bu faktörlerin işe bağlılıkla ilişkilerini ortaya koymak da önemlidir (Brown, 1996). İşe bağlılık; çalışanların yaptıkları işlerden duydukları zevk ve bu işi yapmayı sürdürmeye olan istekleri ile tanımlanmaktadır. İşlerine bağlı bireyler, başka faaliyetlerden çok kendi işleriyle ilgilenme eğilimindedirler.

Yukarıda değinildiği gibi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan geçmiş çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Blau ve Boal (1989), Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık anketinden aldıkları 9 soru ve işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Mobley'den (1977) uyarladıkları 3 soruyu kullanarak yaptıkları araştırmada, bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki bildirmişlerdir. Vodenberg (1994) ve arkadaşları da; örgütsel bağlılık anketinin 9 sorusu ve ayrılma niyetini ölçen 1 soruyu benzer bir ilişki bulmuşlardır. Balfour ve Wechler (1996) da işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki elde etmiştir (Kacmar vd. , 1999).

Blau ve Boal (1989), Kanungo'nun 6 soruluk işe katılım ölçeği ile Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık anketinden aldıkları 9 soruyu kullanarak, işe katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Cook ve Wall (1980) ile Mowday (1979) de benzer ilişkileri ortaya çıkarmışlardır. Bu sonuçlar, işe katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun tahmin edilmesine neden olmaktadır (Kacmar vd. , 1999).

## 5. Araştırmanın Metodu

Bu araştırmanın amacı Meyer ve Allen'ın modelini temel alarak, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın işe katılım ve işe bağlılık değişkenleriyle ilişkisini araştırmaktadır. Bu sayede, iş motivasyonunun göstergeleri olan bu değişkenlerin, örgütsel bağlılığın hangi bileşeniyle daha yakından ilişkili olduğu ortaya çıkarılabilecektir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık bileşenlerinin bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmak da araştırmanın diğer bir amacıdır.



Şekil 1. Araştırma modeli

### 5.1. Veri Toplama ve Değerlendirme

Araştırmada hizmet sektöründe çalışanlar ele alınmış, hem özel sektörden hem de kamu sektöründen birer kurumda anket uygulanmıştır. Bu kurumlarda orta ve üst düzeylerde çalışan 93 kişi araştırma kapsamına alınmış, toplanan verilerin gözden geçirilmesiyle 84 kişinin yapılan analizlere dahil edilmesi kararlaştırılmıştır.

Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Tümü 5 basamaklı likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 34 sorudan elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

### 5.2. Değişkenler ve Kullanılan Ölçekler

**Örgütsel Bağlılık:** Meyer ve Allen (1997)'ın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ölçen ölçeğinden faydalanılmış, analizlerde bu ölçeğin son revizyonuna ait sonuçlar dikkate alınmıştır.

**İşe Bağlılık:** Çalışanın işinden aldığı haz ve başka faaliyetlerden çok işiyle ilgilenme motivasyonunu ölçen sekiz sorulu ve 5 basamaklı likert tipindeki bu ölçek ilk olarak Westoff tarafından kullanılmış ve Duncan (1969) tarafından da toplamalı bir ölçek haline getirilmiştir.

**İşe Katılım:** Kanungo (1982) tarafından geliştirilen bu ölçek işin bireyin hayatında kapladığı yeri ve işine verdiği değeri ölçmek üzere 5 basamaklı likert tipinde hazırlanmış 6 sorudan oluşmaktadır.

**İşten Ayrılma Niyeti:** Ganesan ve Weitz (1996) bu 5 soruluk 7 basamaklı likert tipinde hazırlanmış ölçeği, çalışanların kısa zaman içinde işten ayrılma niyetlerini ölçme amacıyla kullanmışlardır.

## 6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

### 6.1. Demografik Değerler

Bu çalışmada yer alan 84 çalışanın 69'u erkek (% 82.1), 15'i bayan (% 17.9)'dır. Örneklemin % 56'sını kamu, % 44'ünü de özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışanların % 39.3'ü lise % 39.3'ü de üniversite mezunlarıdır. % 16.7 ise yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir. % 65.5'i 20-30, %25'i 31-40, % 8.3'ü 41-50, yaş grubuna dahil olan çalışanların büyük çoğunluğunu evli bireyler oluşturmaktadır (% 65.5). Çalışanların % 8.3'ü işletmelerinde bir yıldan az süredir çalışırken, % 33.3'ü 1-3 yıl, % 22.6'sı 3-5 yıl, % 20.2'si 5-7 yıllık hizmet süresini tamamlamıştır. Geri kalanlarını ise (% 15.5) yedi yıldan fazla zamandır işletmede çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 2. Demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

Demografik Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	84	1.1786	.3853
Yaş	84	30.8333	6.6890
Medeni hal	84	1.3452	.4783
Eğitim	84	3.6429	.9004
Hizmet süresi	84	61.4643	58.3030

### 6.2. Faktör Yükleri

Yapılan faktör analizleri sonucunda, örgütsel bağlılık bileşenlerinin ayrı birer faktör olduğu görülmüş, devam bağlılığına ilişkin tek bir sorunun ise düşük bir yük (<0.4) ayrı bir faktör oluşturması nedeniyle analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Aynı zamanda bu sorunun dışarıda bırakılmasıyla 0.6594 olan içsel güvenilirlik katsayısı 0.6856'ya yükselmiştir. Sonuçta ortaya çıkan faktör yükleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3. Örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin faktör yükleri**

Bağlılık Bileşeni	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1	0,787		
2	0,750		
3	0,727		
4	0,642		
5	0,709		
6	0,597		
1		0,665	
2		0,598	
3		0,758	
4		0,615	
5		0,683	
1			0,665
2			0,775
3			0,671
4			0,689
5			0,583
6			0,579



Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, devam bağlılığına ilişkin bir sorunun analiz dışında bırakılması ile, örgütsel bağlılığa yönelik ifadeler beklendiği üzere üç faktör oluşturmuştur. Bu faktörlerde tüm ifadelerle ilişkin faktör yüklerinin 0.5'den büyük olduğu görülmektedir.

### 6.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizleri

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, işe katılım, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve %1 ve %5 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı zamanda değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de Tablo 4'de görüldüğü üzere elde edilmiştir. Korelasyon analizleri sonucu elde edilen bulgular ile değişkenlerin içsel güvenilirlik katsayıları da Tablo 5'de gösterilmektedir.

**Tablo 4. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

Değişken	Ortalama	Standart sapma
1.Duygusal bağlılık	3.1290	.6102
2.Devam bağlılığı	3.0810	.7114
3.Normatif bağlılık	2.9226	.6987
4.İşe katılım	2.7222	.7754
5.İşe bağlılık	3.2470	.5550
6.İşten ayrılma niyeti	2.5714	.7269

**Tablo 5. Değişkenler arası korelasyonlar ve içsel güvenilirlik değerleri**

Değişken	1	2	3	4	5	6
1. Duygusal bağlılık	0,7933 <sup>a</sup>	0,299**	0,594**	0,556**	0,570**	-0,456**
2. Devam bağlılığı		0,6856 <sup>a</sup>	0,526**	0,349**	0,156	-0,254*
3. Normatif bağlılık			0,7429 <sup>a</sup>	0,574**	0,464**	-0,405**
4. İşe katılım				0,8184 <sup>a</sup>	0,529**	-0,165
5. İşe bağlılık					0,5601 <sup>a</sup>	-0,521**
6. İşten ayrılma niyeti						0,7281 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Değişkene ait içsel güvenilirlik değeri

\* Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır

\*\* Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 5'de görüldüğü üzere, işe katılım haricinde işten ayrılma niyeti ile tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işe bağlılık düzeylerinde artış olduğunda, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Korelasyon katsayılarının büyüklüğü dikkate alındığında, işten ayrılma niyeti ile ilgili en güçlü ilişkinin işe bağlılıkla olduğu göze çarpmaktadır. İşe bağlılığı, sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir.

Örgütsel bağlılık bileşenleri arasında da anlamlı düzeyde güçlü korelasyon görülmektedir. Devam bağlılığı ile işe bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri ile işe bağlılık ve işe katılım değişkenleri arasında pozitif yönlü korelasyonlar belirlenmiştir.

#### 6.4. Regresyon Analizleri

Çalışanların duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülen işe katılım ve işe bağlılık değişkenlerine ilişkin korelasyonlar incelendikten ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya çıkarıldıktan sonra, bu ilişkilerin regresyon modelleriyle de gözden geçirilmesine karar verilmiştir. Öncelikle duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. işe katılım ve işe bağlılık değişkenleri de bağımsız değişkenler olarak önce ayrı ayrı, daha sonra da birlikte modele katılarak değerlendirilmeler yapılmış, determinasyon katsayılarında ve modellerin anlamlılık katsayılarında değişimler gözlenmiştir. Kurulan regresyon modeline ait değerler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 6. Duygusal bağlılık ile işe katılım ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik regresyon modelleri sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler		Determinasyon katsayısı	Modelin anlamlılık katsayısı
	İşe katılım	İşe bağlılık	R <sup>2</sup>	P
1	0,438*	-	0,309	0,000
2	-	0,626*	0,324	0,000
3	0,278*	0,420*	0,415	0,000

Kurulan tüm regresyon modellerinde regresyon katsayılarının ve tam modellerin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Yalnızca işe katılım değişkeniyle kurulan modelde R<sup>2</sup> 0,309 olarak bulunurken, her iki değişken de modelde iken R<sup>2</sup> 0,415'e yükselmiştir. 1. ve 2. modele bakıldığında, işe bağlılıktaki değişimin, duygusal bağlılıkta işe katılımdan daha fazla değişime neden olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde hem işe katılımlarının hem de işlerine bağlılıklarının etkili olduğu ancak, işe bağlılığın bu etkiyi daha fazla yansıtabildiği söylenebilir.

Bu ilişkileri belirlemek üzere işlemler devam bağlılığı ve normatif bağlılık için de ayrı ayrı tekrarlanmıştır.

**Tablo 7. Devam bağlılığı ile işe katılım ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik regresyon modelleri sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler		Determinasyon katsayısı	Modelin anlamlılık katsayısı
	İşe katılım	İşe bağlılık	R <sup>2</sup>	P
1	0,320*	-	0,122	0,001
2	-	0,200	0,024	0,156
3	0,370*	-0,040	0,123	0,005

1. modele bakıldığında, işe katılım değişkenine ait regresyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmekte, 2. modelde ise işe bağlılık yalnız başına modelde iken modelin anlamsız olduğu ortaya çıkmaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının da istatistiksel olarak anlamsız olduğu Tablo'da görülmektedir. Her iki değişkenin de analize katıldığı 3. modelde de işe katılımın etkisi sabit tutulurken, işe bağlılığa ait regresyon katsayısı yine anlamsız bulunmuştur. Buna göre, devam bağlılığındaki değişimi açıklamada işe katılımdaki değişim etkeni olarak görülmektedir.

**Tablo 8. Normatif bağlılık ile işe katılım ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik regresyon modelleri sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler		Determinasyon katsayısı	Modelin anlamlılık katsayısı
	İşe katılım	İşe bağlılık	R <sup>2</sup>	P
1	0,518*	-	0,330	0,000
2	-	0,584*	0,215	0,000
3	0,412*	0,280*	0,366	0,000

Çalışanların örgüte hissettikleri normatif bağlılık üzerinde, işe katılım ve işe bağlılık değişkenlerinin etkileri araştırıldığında ise, kurulan tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ), işe bağlılığın yalnız başına daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Her iki değişken aynı anda analize sokulduğunda ise işe bağlılık düzeyi sabit tutulduğunda işe katılımın daha etkili olduğu görülmektedir. 1. modele ait R<sup>2</sup>'nin daha yüksek bulunması ve 3. modelde de R<sup>2</sup>'nin daha da artması işe katılımın daha etkili bir unsur olduğunu ifade edebilir.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen işe bağlılık ve işe katılım değişkenlerine ilişkin olarak yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık bileşenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığı da incelenmiş ve kurulan regresyon modelleriyle aşağıdaki tablo ortaya çıkarılmıştır.

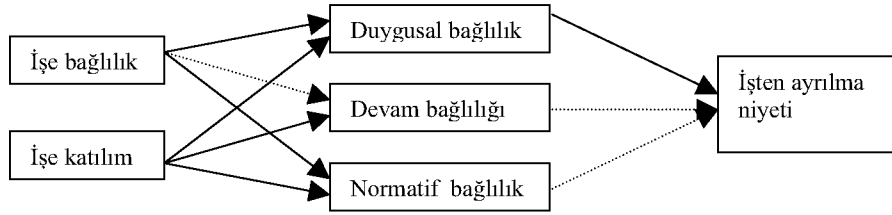
**Tablo 9. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkilere yönelik regresyon modelleri sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler			Determinasyon katsayısı	Modelin anlamlılık katsayısı
	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	R <sup>2</sup>	P
İşten ayrılma niyeti					
1	-0,543*	-	-	0,208	0,000
2	-	-0,259*	-	0,064	0,020
3	-	-	-0,422*	0,164	0,000
4	-	-0,056	-0,376*	0,167	0,001
5	0,396*	-	-0,216	0,236	0,000
6	-0,497*	-0,131	-	0,223	0,000
7	-0,334*	-0,062	-0,174	0,239	0,000

\* Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.

Daha önce kurulan regresyon modellerine benzer şekilde, önce tüm örgütsel bağlılık bileşenleri ayrı ayrı, sonra ikiye ayrı ayrı gruplar halinde, en son da tümü birlikte regresyon modeline dahil edilmiştir. Tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkarılmış ( $p < 0.05$ ), en yüksek R<sup>2</sup>'nin tüm bağımsız değişkenlerin modele dahil edildiğinde ortaya çıktığı görülmüştür. Ancak bu durumda normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin katsayıların anlamsızlaştığı görülmektedir. Tabloya bakıldığında, tüm regresyon katsayılarının negatif olduğu görülmektedir. Daha önce belirlendiği gibi, işten ayrılma niyetine ilişkin tüm korelasyon katsayıları da negatif olarak bulunmuştur. Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri belirli ölçülerde azalmaktadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleriyle ayrı modeller oluşturulduğunda tümüne ait regresyon katsayılarının anlamlı olduğu ancak bunlar içinde en yüksek  $R^2$ 'nin duygusal bağlılık ile kurulan modelde ortaya çıktığı görülmektedir. 4. modelde devam bağlılığı ve zorunlu bağlılığın birlikte modele katıldığı, zorunlu bağlılığa ilişkin regresyon katsayısının anlamlılığını koruduğunu ancak, devam bağlılığına ilişkin katsayının anlamsızlaştığı görülmektedir. 5. ve 6. modellere bakıldığında da, etkin bağlılıkla birlikte modele alınan değişkenlere ait katsayıların da anlamsızlaştığı görülmektedir. Buna göre, tüm bileşenler ayrı ayrı anlamlıdır ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık, duygusal bağlılık ile bir araya geldiğinde anlamlılıklarını yitirmektedir. Bu sonuç 1., 5., 6. ve 7. modellerde de görülmektedir. Duygusal bağlılık diğerlerinin etkileri sabit tutulduğunda, işten ayrılma niyeti üzerindeki en önemli etken olarak kabul edilebilir. 3. ve 4. modellerde görüldüğü gibi ikinci sırada normatif bağlılık gelmektedir. Devam bağlılığıyla ilgili olarak kurulan modellerde ise, bu değişkene ait katsayı yalnızca 2. modelde anlamlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan deneysel araştırma modeli Şekil 2'de görülmektedir. Bu şekilde, işe bağlılık ve işe katılımın örgüte bağlılık bileşenlerinin üzerindeki toplu etkileri ile örgüte bağlılık bileşenlerinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki toplu etkileri görülmektedir.



Şekil 2. Deneysel araştırma modeli

## 7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını analiz etmek, işe katılım ve işe bağlılık değişkenlerinin bu boyutlar üzerindeki etkisini araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık hakkındaki farklı kavramsal tanımlamalardan hareketle, bu kavramın kapsamlı bir tanımlanması yapılmış, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu düşünülen ve ilgili kaynaklarda çoğunlukla yer verilen kavramlara değinilmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda sözü geçen pek çok çalışmanın aksine bu çalışmada yaş, cinsiyet, hizmet yılı, eğitim düzeyi gibi değişkenler ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanamamıştır. Ancak, örgütsel bağlılık bileşenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri de araştırılmış bazı çarpıcı bulgular elde edilmiştir. Analizler, öncelikle değişkenler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizleriyle başlatılmış, her değişkene ilişkin içsel güvenilirlik değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar da ortaya konmuştur.

Çalışanların örgüte bağlılığının boyutları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, bireylerin örgüte bağlılığını anlama ve arttırmak ile ilgilenen kişilere önemli bilgiler sunmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bulguya göre, çalışanların örgütün

değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde artmaktadır. Belirlenen diğer korelasyonlara göre de, çalışanların örgütten ayrılmayı göze alamamaları ile ortaya çıkan devam bağlılığı arttıkça da normatif bağlılık yükselmektedir. Çalışanların işe katılım ve işe bağlılık düzeyleri yükseldikçe, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıkları artmaktadır. Normatif bağlılık söz konusu olduğunda da benzer durum ortaya çıkmakta ancak, devam bağlılığı ile işe bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır. İşten ayrılma niyetinin tüm değişkenlerle negatif yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işe bağlılığı, işe katılımı, örgüte duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır. Duygusal bağlılık üzerindeki en önemli etkinin işe bağlılık, devam bağlılığı üzerindeki en önemli etkinin ise işe katılım olduğu görülmektedir. Regresyon analizleri dikkate alındığında bu çalışmanın en çarpıcı bulgularından biri, duygusal bağlılığın yalnızca işe bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın da yalnızca işe katılım ile ilişkili olmasıdır. Diğer yandan, duygusal bağlılık işten ayrılma eğilimi üzerinde diğer bağlılık biçimlerinden daha etili görülmektedir.

Belirli sektörlerde çalışanların örgüte bağlılığı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için, gelecek çalışmaların örgüte bağlılığın farklı boyutları ile diğer bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilere yönelmesi faydalı olabilir. Aynı zamanda yapılacak çalışmalar, örgütün yapısal özelliklerini, bireyin örgüt içindeki rolünü bireyin ve iş deneyimiyle ilgili etkileri ele alarak gerçekleştirilebilir. Örgütsel bağlılığın boyutlarını birer bağımsız değişken olarak düşünerek, çalışanların performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların yapılması da önerilebilir. Bunların yanında örneklem sayısı artırılarak yapılacak çalışmalarda, kadın ve erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması, farklı sektörlerde çalışanların da örneklem kapsamına alınması faydalı olabilir. Kültürün örgütsel değişkenler üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Farklı kültürlerde ve farklı toplumlarda çalışanların örgüte bağlılıklarını kültürel değişkenleri de ele alarak incelemek de alana katkıda bulunabilir.

### Referanslar

- BALFOUR, D.L., WECHSLER, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, Vol.29, 256-277.
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol.66, 32-40.
- BLAU, G., BOAL, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, Vol.12, 288-300.
- BROWN, S.P. (1996). A Meta analysis and review of organizational research on job. *Psychological Bulletin*, Vol.120, 235-255.
- BUCHANAN, B. (1974). Building organizational commitment, the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 533-546.

- CAMP, S.D., (1992). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, Vol. 74, Is. 3, 279-305.
- CAMPION, M.A. (1991). Meaning and measurement of turnover, comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 199-212.
- CASCIO, W.F. (1991). *Costing Human Resources, The Financial Impact of Behavior in Organization*, Boston MA.
- COOK J., WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need, non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, 38-52.
- HALL D.T., SCHNEIDER, B., NYGREN H.T. (1970). Personel factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 176-190.
- HREBINIAK, L.G., ALUTTO, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 555-573.
- HUNT, S.D., MORGAN, R.M. (1994). Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, Vol 37, Is.6, 1568-1587
- JAROS, S.J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, 317-321.
- KACMAR, K.M, CALRSON, D.S., BRYMER, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59, Is. 6, 976-994
- KANTER, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol. 33, 499-517
- KANUNGO, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 341-349.
- LIU, K., NYHAN, R.C (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, Vol 18, Is.1, 99-118.
- MARSH, R.M., MANNARI, H. (1977). Organizational commitment and turnover. A predictive study, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 57-75
- MAYER, R.C., SCHOORMAN F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, Vol.35, Is. 3, 671-684
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 61-89.
- \_\_\_\_\_ . (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diago, Ca: Academic Press.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247.

- PERREWE, P.L., RALSTON, D.A., FERNANDEZ, D.R. (1995). A model depicting the relations among perceived stressors, role conflict and analysis of Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.12, Is. 2, 1-21
- REICHERS, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, Vol.10, 465-476
- SHELDON M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 143-150
- SJOBORG A., SVERKE M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 41, 247-252
- VANDENBERG, R.J. LANCE, C.E. (1992). Satisfaction and organizational commitment, *Journal of Management*, Vol. 18, 153-167.
- WHITE M.M, PARKS, J.M., GALLAGHER D.G. (1995). Validity evidence for the organizational commitment questionnaire in the japanese corporate culture. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 55, 278-290
- WIENER Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, 418-428
- WIENER, Y., GECHMAN A.S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 10, 47-52