

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKENLERİ VE SONUÇLARI

*Refik BALAY**

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın (commitment) etkenlerini/nedenlerini ve bağlılığın muhtemel sonuçlarını değerlendirmektir. Örgütsel bağlılık literatürüne ilişkin genel tarama, bağlılığın içsel-dışsal ve bireysel-örgütsel faktörlerin toplam ürünü olduğunu; örgüte ilişkin tutum ve davranışların, büyük ölçüde, örgütsel bağlılık merkezli tepkiler olarak düşünülebileceğini göstermiştir.

Abstract

The purpose of this study is to assess both the antecedents and the possible outcomes of organizational commitment. Based on organizational commitment literature review it is found that, organizational commitment comes into existence by integrating both internal-external and individual-organizational factors. Results suggest that attitudes and behaviors concerning the organization could significantly viewed as reactions on the base of organizational commitment.

Giriş

Son zamanlarda örgütsel bağlılık yönetici ve araştırmacıların büyük ilgisini çekmektedir. Çünkü örgütlerine bağlılık duyan işgörenlerin daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür. (Ward & Davis, 1995, 35) İşgörenlerin, müşterilerini memnun edecek şekilde davranmalarının bir şekilde onların örgütlerine ve işlerine yönelik tutumlarına bağlı olduğunu ileri süren araştırmalar, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlerin sadece kendilerinden istenen görevleri yapmakla kalmayıp, beklenenin ötesinde çaba

* A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. EYP Anabilim Dalı

gösterdiklerini de ortaya koymuştur (Casal, 1996, 22). Genel olarak yüksek düzeyde “örgütsel bağlılık” gösteren işgörenlerin, aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusu içinde olduklarına inanılmaktadır. Hong Kong ve Tayvan’daki Çinli yöneticiler üzerinde yapılan araştırma bulguları da örgütsel bağlılıkla ilgili olarak büyük ölçüde benzer davranışsal özelliklerin varlığını ortaya koymuştur (Chow & Hau, 1994, 3).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kundi & Saleh, 1993, 154). Bağlılık, örgütün bazı parçalarından çok, onun geneline bağlılığı yansıtır (Sagie, 1998, 159). Ancak, son zamanlarda yapılan bazı araştırma bulguları, örgütün toplamına bağlılıktan çok, “bağlılık odakları” olarak ifade edilen çoklu yapılara bağlılığın söz konusu olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşım, bireylerin, üst yönetime, denetçilere, çalışma arkadaşlarına vb. ayrı ayrı bağlılık duyduklarını; bunun yanısıra, bu odakların her birinin kendine özgü belirleyicileri olduğunu ileri sürmektedir (Becker, 1992, 232). Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın, zaman içinde oldukça durağan ve geçici olaylardan oldukça az; buna karşın liderlik, kültür, değerler ve normları içeren örgütsel faktörlerden önemli derecede etkilendiğini ortaya koymuşlardır (Sagie, 1998, 159).

Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Son zamanlarda örgütsel bağlılığın doğasına ilişkin teoriler, “değer bağlılığı (value commitment)” ve “devam bağlılığı (continues commitment)” olmak üzere bağlılığın iki türünü öne çıkarmıştır. Örgütteki hizmet süresi, emeklilik yararları, eğitim ve yaşın, devam bağlılığı ile; buna karşın katılma duygusu, algılanan prestij, işe sarılma ve rol belirsizliğinin değer bağlılığı ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur (Mayer& Schoorman, 1998, 15). Son akademik araştırmalar üç tür bağlılık olduğunu desteklemektedir. Bunlar: (1)-Devam bağlılığı, (2)-Duygusal bağlılık ve (3)-Moral-normatif bağlılıktır. İşgörenlerin örgütsel menfaatlerden sağladıkları doyumun bağlılığa nasıl dönüştüğüne ilişkin araştırma sonuçları, bu alandaki doyumun , örgütsel bağlılığın daha çok duygusal bağlılık türü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Ward & Davis, 1995,35).

Diğer yandan, örgüitten çekilme isteği, iş bırakma ve devamsızlığın, bu modelin içerdiği üç bağlılık türü ile ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar, duygusal bağlılığın söz konusu sonuç değişkenlerinin en uygun kestiricisi olarak, iş bırakma ve devamsızlıkla ilişkili bulunan tek bağlılık türü olduğunu göstermiştir. Buna karşın, normatif bağlılık, çekilme isteği ile ilişkili bulunan tek

bağlılık türü iken, devam bağlılığı ile ilişkili hiçbir değişkene ulaşamamıştır. Bununla birlikte, devam bağlılığının, işten çekilme isteği ve devamsızlığın kestirilmesinde duygusal bağlılıkla etkileşim içinde olduğu gözlenmiş; bu etkileşimin, yüksek düzeydeki yatırımlar ve duygusal bağlılığa ilişkin sonuç değişkenleri arasındaki ilişkinin yumuşatılması yönünde gerçekleştiği görülmüştür (Somers, 1995, 49). Kamu örgütlerinde işgören hizmet süresi, yönetsel pozisyon ve meslek ayırımının duygusal ve devam bağlılığı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma bulguları ise, kamu işgörenlerinin güdü ve bağlılık yapılarının çok boyutlu doğasını öne çıkarmıştır. Buna ilave olarak bulgular, kamu örgütlerinde duygusal bağlılığın önemini desteklemiş; devam bağlılığı ile işgören hizmet süresi ve yönetsel pozisyon arasında bazı araştırma bulgularının tersine önemli bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur. Son olarak bulgular, kamu işgörenlerinin sahip olduğu bağlılığın, belli bir meslekten olma ya da olmama durumuna göre farklılaştığını göstermiştir (Liou & Nyhan, 1994, 99).

Örgütsel Bağlılık Değişkenleri

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın birbirinden farklı değişkenlerce belirlendiğini, bu değişkenlerin, örgütteki işgörenleri değişik biçimlerde etkilediğini, sonuçta birey ve örgüt için önemli sayılabilecek sonuçlar ürettiğini göstermiştir. Bu değişkenlerden bazıları, olumlu ve olumsuz etkileriyle birlikte aşağıda yer almaktadır.

Rol çatışması. Bireylerin iş ve iş dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma algısı, daha düşük düzeyde örgütsel üyelik davranışlarına yol açmaktadır. Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan roller arası çatışma ölçümü, rol çatışmasının örgütsel üyelik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini desteklemiştir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın ayrıca, rol çatışması, sadakat ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiş (Tompson & Werner, 1997, 583); iş ve ev (aile) rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir (DeConick & Dean, 1996, 80).

İş güvensizliği. Araştırma bulguları iş güvensizliğinin, örgütsel bağlılığı, algılanan performansı, algılanan örgütsel desteği, ayrılma isteğini ve değişime karşı direnci olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Rosenblatt & Ayalla, 1996, 587).

Örgütsel iletişim. Örgütsel iletişimde doyum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, örgütsel iletişimde doyum ile bağlılık arasında açık ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca, öğretmenlerin, gıda şirketi ve hastane işgörenlerine göre daha yüksek düzeyde

örgütsel iletişim doyumu ve bağlılığı içinde olduklarını göstermiştir (Varona, 1996, 111).

Kişilik. Blau ve Boal (1987), işgörenleri, örgütlerine bağlılık ve işe sarılma düzeyleri bakımından dört guruba ayırmıştır (Casal, 1996, 22; Elliott & Hall, 1994, 6):

1.Kurumsal Yıldızlar , 2.Birleşik Üyeler, 3.Yalnız Kurtlar, 4.Duygusuzlar

Kurumsal yıldızlar, örgütlerine katkı yapma istekleri yüksek olup, iş performansını kendilerine saygının odağı yaptıkları için sıkı çalışırlar (Casal, 1996, 22). Meslek işgörenleri olarak, kurumsal yıldızlar ve birleşik üyeler, yüksek düzeyde iş doyumu gösterirken; yalnız kurtlar ve duygusuz işgörenler önemli ölçüde düşük iş doyumu göstermişlerdir. Bulgular ayrıca örgütsel bağlılığın, bu işgörenler arasında, işe sarılmadan çok iş doyumuna, çaba gösterme ve ayrılma eğilimine etki ettiğini göstermiştir (Elliott & Hall, 1994, 6).

İş doyumu. Kadın işgörenler üzerinde yapılan araştırmalar, iş doyumunun örgütsel bağlılığı güçlü biçimde kestirdiğini göstermiştir. Buna bağlı olarak işgörenlerin iş doyumunu yükseltmenin potansiyel olarak iş bırakma davranışlarını azaltacağı ileri sürülmektedir (DeConick & Dean, 1996, 80). Enformasyon işgörenlerinin iş doyumunu faktörleri ve sonuçlarının ele alındığı araştırmada ise iş, denetim, çalışma arkadaşları, ödeme ve ilerleme, iş doyumunun beş boyutu olarak ele alınmış; ayrıca stres değişkenleri olarak rol belirsizliği ve rol çatışması iş doyumunu faktörleri olarak düşünülmüştür. Bulgular, iş doyumunu ile ilgili olarak rol belirsizliğinin en işlevsel olmayan değişken olduğunu göstermiş; örgütsel hizmet süresinin de, rol gerilimi ve iş doyumunu boyutları arasındaki ilişkileri düzenlediğini ortaya koymuştur. Son olarak, rol belirsizliği ve iş doyumunu boyutlarının eğitim ve yaş ile ilişkili olduğu anlaşılmış; örgütsel bağlılık ve ayrılma isteğinin kestirilmesinde iş doyumunun önemi doğrulanmıştır (Igbaria & Guimaraes, 1993, 145),

Politika ve yetki kullanımı. Politika ve yetki kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele alan araştırma bulguları, kamu sektöründe üst düzey yöneticilerin bağlılığına bu değişkenlerin etkisini incelemiş; sonuçta politika ve yetki kullanımının, yöneticilerin örgütsel bağlılığına önemli ölçüde etki ettiğini göstermiştir (Wilson, 1995, 101).

Kişisel politika ve uygulamalar. Kişisel politika ve uygulamaların, işgörenlerin iş doyumunu düzeyini yükseltmeyeceği ileri sürülmüştür. Bu bağlamda kişisel uygulamaların, iş doyumunu düzeyini yükseltmiyorsa, örgütsel bağlılığa etki edeceği de beklenemez (Dillon & Flood, 1992, 49).

İlerleme olanağı. Örgütte yüksek düzeyde ilerleme olanakları olmasının, örgütsel bağlılığı güçlü bir biçimde kestirdiği ve daha yüksek düzeyde bağlılık davranışı ürettiği ortaya konmuştur (DeConick & Dean, 1996, 80).

Mesleğe bağlılık. Bir meslek, bünyesinde yüksek düzeyde uzmanlık, özerklik, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, meslekle özdeşleşme ve etik ilke ve standartlara sahip bireyleri bulundurur (Blau & Lunz, 1998, 261). Örgüte ve mesleğe bağlılığın farklı ve birbirlerini dışlayan tutumlar olduğu yönündeki görüşlere rağmen, mesleğe bağlılığın, örgütsel bağlılığın bir faktörü olabileceği üzerinde yapılan araştırma bulguları, mesleğine bağlı işgörenlerin, aynı zamanda örgütlerine de bağlı olabilecekleri yönündeki görüşleri doğrulamıştır (Vandenberg & Scarpello, 1994, 535).

Meslek aşaması. İş tutumlarının meslek aşamaları açısından nasıl değiştiğini inceleyen araştırmalar, aşamalara bağlı olarak bağlılık tutumundaki değişimler üzerinde durmuştur. İşgören yaşı, örgütsel hizmet süresi ve pozisyon hizmet süresi değişkenlerinin, meslek aşamalarını tanımlamak amacıyla kullanıldığı bir araştırmada, örgüte yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılığın, üç mesleki aşama değişkenlerinin fonksiyonu olduğu belirtilmiştir. Bulgular, duygusal ve normatif bağlılığın, işgören yaşına bağlı olarak önemli ölçüde artmasına rağmen; devam bağlılığındaki artışın, daha çok örgütsel ve pozisyon hizmet süresindeki artışla ilişkili olduğu bulunmuştur (Allen & Meyer, 1993, 49).

Statü: Farklı meslek gruplarına göre, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile iş bırakma ilişkisinin düşük statülü mesleklerdeki (mavi yakalı) işgörelere göre, yüksek statülü mesleklerdeki (beyaz yakalı) işgörelere arasında daha güçlü olduğunu; ayrıca, genel olarak, örgütsel bağlılık ve iş bırakma davranışı arasındaki ters ilişkinin, beyaz yakalılara göre mavi yakalı işgörelere daha zayıf olduğunu göstermiştir (Cohen & Hudecek, 1993, 188).

Adalet dağıtımı. Örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz bırakılma algısının bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmüştür (DeConick & Dean, 1996, 80).

İçsel gereksinimlerin karşılanması. İşe sarılma ve örgütsel bağlılık birlikte iş devrine etki ederler. İşgörelere, zor işleri, kendilerine doyum sağlayacak şekilde yaptıklarında, görevlerinin açıklığı ve önemine ilişkin algıları olumlu olduğunda ve yetenek kullanımı üst düzeyde gerçekleştiğinde içsel gereksinimlerini karşılamış olmaktadırlar. Bu ise dönüştürme onların yeterlik

duygusunu yükselterek, işgörenlerin işe sarılma davranışını geliştirir (Martin & Hafer, 1995, 106; Ting, 1996, 439).

Dışsal gereksinimlerin karşılanması. Örgüt, ödeme, yan ödemeler, yükselme olanakları, üst ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin gelişmesine fırsat sağlayarak işgörenlerin sosyal ve dışsal gereksinimlerinin karşılanmasını sağlar. Bu da işgörenlerin örgütsel bağlılık davranışının gelişmesini sağlar. Yönetim, işgörenlerin işe sarılma ve bağlılık davranışına da olumlu etki yaratmak istiyorsa, işin kendisini yeniden desenleyerek işgörelere daha fazla özerklik sağlayacak hale getirmelidir (Martin & Hafer, 1995, 106; Ting, 1996, 439).

Diğer değişkenler. Pazarlama yöneticilerinin örgütsel bağlılık değişkenleri ve sonuçlarının incelendiği araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde paylaşım ve hizmet süresinin örgütsel bağlılığın önemli kestiricileri olduğu; buna karşın, akrabalık sorumluluğunun önemli bir kestirici olmadığı sonucuna varılmıştır (DeConick & Bachmann, 1994, 87).

İşgörenin hisse sahibi olması (employee ownership), işgören tutumu ve işten ayrılma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yürütülen araştırma sonuçları, sahip olunan hisselerin parasal değerindeki artış ve örgüt üzerinde etkili olma algısının örgütsel bağlılıkla olumlu ilişki içinde olduğunu; kendi istekleriyle örgütten ayrılan işgörenlerin, hisse sahibi olmalarına rağmen örgüt üzerinde düşük düzeyde etkili olma algısı içinde olduklarını göstermiştir (Buchko, 1992, 711).

Bireylerin ilk çalışma dönemlerinde sahip oldukları örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmenin gelecekte örgüte çeşitli yararlar sağlayacağı; bağlılık etkenlerini kestirmenin örgütsel bağlılığı yaratma ve geliştirmede eğitim maliyetlerini düşüreceği ifade edilmiştir. Yeni bir sigorta şirketinde yapılan ve işe giriş öncesi ve sonrasındaki örgütsel bağlılık kestiricileri üzerindeki araştırma bulguları, algılanan kişi-iş uygunluğu ve içsel denetim odağının, giriş öncesi bağlılığın en önemli kestiricileri olduğunu göstermiş; sonuçlar ayrıca, giriş sonrası örgütsel bağlılığın giriş öncesi örgütsel bağlılık üzerinde kontrol sağladığı; ve iş arama faaliyetinin, ilk çalışma dönemlerinde örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür (Werbel & Landau and DeCarlo, 1996, 25).

Kişi dışı faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırıldığı araştırma bulguları ise, örgütsel değerler, performans ve birlikteliğin, bağlılık faktörleri etkilerinin önemli kolaylaştırıcıları olduğunu; çatışma ve örgütsel amaçlardaki karmaşıklığın, bu faktörlerin olumlu etkilerini azalttığını ortaya koymuştur (Kundi & Saleh, 1993, 154).

Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Bir finansal hizmet örgütündeki 288 işgören üzerinde yapılan araştırma sonuçları, iki örgütsel bağlılık türü ve bunlara ilişkin sonuçları ortaya koymuştur. Buna göre katılıma yönelimli bağlılık “devam bağlılığı” olarak adlandırılırken; üretime yönelik bağlılık ise “değer bağlılığı” olarak adlandırılmıştır. Analiz sonuçları ayrıca, iş bırakma davranışının değer bağlılığından çok, devam bağlılığı ile; buna karşın, performansın daha çok değer bağlılığı ile güçlü bir biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir. Beklenenin tersine devamsızlığın, devam bağlılığı ile olan ilişkisi, değer bağlılığı ile olan ilişkisine göre daha güçlü bulunmamıştır (Meyer & Schoorman, 1992, 671).

Örgütsel bağlılık ve söylenti/dedikodu (whistle-blowing) arasındaki ilişkiyi bulgulamaya çalışan araştırma sonuçları, orta düzeyde bağlılığın büyük olasılıkla söylenti/dedikodu ile sonuçlandığını göstermiştir. Bu araştırma bulgularının, Randall’ın 1987 yılındaki çalışmasında ileri sürdüğü ve yüksek düzeydeki bağlılığın hem bireyler ve hem de örgütler için fonksiyonel olmadığı şeklindeki iddiasını desteklediği ileri sürülmüştür (Somers & Casal, 1994, 270). Pazarlama yöneticileri üzerindeki araştırmada da yöneticilerin, işlerinden ayrılma isteklerinin, onların örgütsel bağlılık derecelerinden büyük ölçüde etkilendiği bulunmuştur (DeConick & Bachmann, 1994, 87).

Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçları da örgütsel bağlılığın iş doyumuna yol açtığı görüşünü desteklemiştir (Vandenberg & Lance, 1992, 153).

Sonuç

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılığın, hem içsel-dışsal ve hem de bireysel-örgütsel faktörlerin ortak bir ürünü olduğu görüşünü öne çıkarırken; örgüte ilişkin tutum ve davranışların da büyük ölçüde bağlılık eksenli tepkiler olarak düşünülmesinin doğru olacağını göstermektedir.

Buna göre örgütsel bağlılık, iş arama faaliyetleri, iş bırakma, devamsızlık, örgütten geri çekilme isteği gibi sonuç değişkenleri ile; ikinci olarak, iş doyumu, işe sarılma, algılanan prestij, iş gerilimi, iş güvensizliği, adalet dağıtımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algularla; üçüncü olarak, üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işgörenin işine ilişkin özellikler ile; dördüncü olarak, ilerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, pozisyon hizmet süresi, örgütsel hizmet süresi emeklilik yararlıkları ve eğitim gibi işgörenlerin örgüte yaptıkları yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili görünmektedir.

Örgütsel bağlılık ve işgören özellikleri göz önüne alındığında, yöneticiler, örgütsel giriş dönemi boyunca içsel-dışsal ve kişisel-örgütsel özelliklerin önemini yeniden değerlendirmeli; kişi-örgüt uygunluğunu sağlayacak şekilde geçerli personel seçme sistemini devreye koymalıdır.

Örgütlerin insan kaynakları birimi de, işe almada güçlü iş etiğine sahip, yüksek başarı gereksinimi duyan, yeterli, örgütsel değerleri yaygın şekilde paylaşan ve gereksinimleri istenen işle doyurulabilen, sonuçta işine ve örgütüne bağlı işgörenleri seçmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Allen, N; Meyer, J. P, (1993), Organizational commitment: Evidence of career stage effects, **Journal of Business Research**, V.26, N.1, p.49-61, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Becker, T. E, (1992), Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?, **Academy of Management Journal**, V.35, N.1, p.232-244, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Blau, G; and Lunz, M.; (1998), Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables, **Journal of Vocational Behavior**, V. 52, p.260-269.

Buchko, A. A, (1992), Employee ownership, attitudes, and turnover: An empirical assessment, **Human Relations**, V.45, N.7, p.711-733, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Casal, J. C, (1996), Shoot for the 'stars', **Journal of Health Care Marketing**, V.16, N.2, p.22-26, ABI/Inform Global Ed, 9/95- 4/98 taraması.

Chow, I; Hau, S, (1994), Organizational commitment and career development of chinese managers in Hong Kong and Taiwan, **International Journal of Career Management**, V.6, N.4, p.3-9, ABI/Inform Global Ed, 1992- 8/95 taraması.

Cohen, A; Hudecek, N, (1993), Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups, **Group and Organization Management**, V.18, No.2, p.188-213, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

DeConick, D; Dean, S.C, (1996), Factors influencing the organizational commitment of female advertising executives, **American Business Review**, V.14, No.2, p.80-88, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4-98 taraması.

DeConick, J. B; Bachmann, D. P, (1994), Organizational Commitment and turnover intentions of marketing managers, **Journal of Applied Business Research**, V.10, N.3, p.87-95, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Dillon, A; Flood, P, (1992), Organizational commitment: Do human resource practices make a difference?, **IBAR**, V.13, p.49-61, ABI/inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKENLERİ

Elliott, K; Hall, M, (1994), Organizational commitment and job involvement: Applying Blau and Boal's typology to purchasing professionals, **American Business Review**, V.12, N.1, p.6-14, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Igbaria, M ; Guimaraes, T, (1993), Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees, **Journal of Management Information Systems**, V.9, N.4, p.145-174, ABI/Inform Global Ed, 1992-/95

Kundi, B. A. T; Saleh, S. D, (1993), A model of organizational commitment: Instrumental and intrinsic motivation and beyond, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, V.10, N.2, p.154-166, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması

Lee, T. W; Ashford, S. J; Walsh, J. P; Mowday, R. T, (1992), Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes, **Journal of Management**, V.18, N.1, p.15-32, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Liou, K. T; Nyhan, R. C, (1994), Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment, **Public Administration Quarterly**, V.18, N.1, p.99-118, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Martin, T. N; Hafer, J. C, (1995), Turnover is linked to job involvement and organizational commitment, **Telemarketing**, V.13, N.12, p.106-111, ABI/inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Meyer, R. C; Schoorman, F. D, (1992), Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment, **Academy of Management Journal**, V.35, N.3, p.671-684, ABI/Informal Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Meyer, R.C; Schoorman, F.D, (1998), Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model, **Journal of Organizational Behavior**, V.19, N.1, p.15, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4/98 taraması.

Rosenblatt, Z; Ayalla, R, (1996), A test of multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers, **Journal of Organizational Behavior**, V.17 (özel Sayı), p.587-605, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4/98 taraması.

Sagie, A.; (1998), Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look, **Journal of Vocational Behavior**, V. 52, p.156-171.

Somers, M. J, (1995), Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and indirect effects, **Journal of Organizational Behavior**, V.16, N.1 p.49-58, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Somers, M. J; Casal, J. C, (1994), Organizational commitment and whistle-blowing: A test of the reformer and the organization man hypothesis, **Group and Organization Management**, V.19, N.3, p.270-284, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Tompson, H. B; Werner, J. M, (1997), The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model, **Journal of Management**, V.23, N.4, p.583-601, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4-98 taraması

REFİK BALAY

Vandenberg, R. C; Lance, C. E, (1992), Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment, **Journal of Management**, V.18, N.1, p.153-167, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Vanderberg, R. J; Scarpello, V, (1994), A longitudinal assesment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization, **Journal of Organizational Behavior**, V.15, N.6, p.535-547, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Varona, F, (1996), Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizationz, **Jornal of Business Communication**, V.33, N.2, p.111-140, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4/98 taraması.

Ward, E.A; Davis, E, (1995), The effect of benefit satisfaction on organizational commitment, **Compensation and Benefits Management**, V.11, N.3, p.35-40, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Werbel, J; Landau, J; DeCarlo, T. E, (1996), The relationship of pre-entry variables to early employment organizational commitment, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, V.16, N.2, p.25-36, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4/98 taraması.

Wilson, P.A, (1995), The effects of politics and pover on the organizational commitment of federal executives, **Journal of Management**, V.21, N.1, p.101-118, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

Ting, Y, (1996), Analysis of job satisfaction of the federal white- collar work force: Findings from the survey of federal employees, **American Review of Public Administration**, V.26, N.4, p.439-456, ABI/Inform Global Ed, 9/95-4/98 taraması.