

# Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Öznur BOZKURT\* & İrfan YURT\*\*

## Özet

*Bu çalışmada bir kamu üniversitesi olan Düzce Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca literatürde sıkça vurgu yapılan örgütsel bağlılık türleri(normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık) açısından da araştırmaya katılanların tutumları ortaya konulmuştur. Kişilerin kuruma bağlı kalmasının demografik özellikler olarak ele alınan yaş, unvan, kurumda çalışma süresi, eğitim gibi özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği de bu araştırma kapsamında incelenmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, araştırmaya katılan akademik personel kurumlarına bağlılık sergilemektedirler. Bu bağlılığın ise ağırlıklı olarak duygusal yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En düşük eğilimin ise maliyet odaklı bağlılığı içeren devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmüştür. Demografik özelliklere göre kurumda çalışma süresi açısından örgütsel bağlılıkta bir farklılık ortaya çıkmıştır, ancak diğer özellikler açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık

## A Study to Determine the Organizational Commitment Level of the Academicians

### Abstract

*In this study, it is aimed to determine the organizational commitment levels of the academic staff working at a state university(Duzce University). Also the research participants attitudes about the organizational commitment types investigated. Within the research it was examined*

\* Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, oznurbozkurt@duzce.edu.tr

\*\* Yönetim Memuru, GSB Kredi ve Yurtlar Kurumu Yavuz Selim Yurdu, yurtirfan84@hotmail.com

*weather the research participants change in terms of demographic characteristics( age, title, working time, in the institution, training). The resault show that the academic staff who participated in research shows commitment to the institution. It is concluded that this commitment is mostly emotional. The lowest commitment is seen to be in continuing commitment dimension including the cost oriented commitment. According to the demographic characteristic there is a difference in organizational commitment in terms of working in the institution.*

**Keyword:** Organization, Organizational Commitment Continuance Commitment, Normative Commitment, Affective Commitmen

---

## 1. GİRİŞ

Örgüt kavramı, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevini; insan, amaç, teknoloji boyutlarının iç içe olduğu bir sistemi; kendine has bir kültürü olan ve işler ile kişiler arasındaki ilişkileri gösteren bir yapıdır<sup>1</sup> şeklinde tanımlanabilir. İşgörenler tarafından hissedilen en güçlü duygulardan biri olan bağlılık kavramı ise, bir düşünceye, bir kişiye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir<sup>2</sup>. Bağlılık ve örgüt kavramlarının birleşiminden oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancını, örgütün amaçlarını gerçekleştirbilmesi için çaba sarf etme isteğini, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzuyu ifade etmektedir<sup>3</sup>.

Örgütsel bağlılık konusunun önem kazanması ve işletmeler için olmazsa olmaz bir yönetim uygulaması olarak kabul görmesi sonucunda bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Çalışanları organizasyona nasıl bağlarız? Sorusuna cevap arayan yönetici ve araştırmacıların bu konuya eğilmelerinin sebebi; bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans göstermeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, organizasyon için daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri gibi organizasyona katkı sağlayacak getirilerinin olmasıdır. Bu çalışmada bir devlet üniversitesinde çalışmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

---

1 Nezahat Güçlü, Örgüt kültürü., <http://edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/view/342/295> [Erişim tarihi: 06.02.2012].

2 Kadir Ardıç ve Güner Çöl, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22 (2), 2008, s.157- 174.

3 Richard.T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior* Vol.14, 1979, s. 224-247.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık kavramı farklı yazarlar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmış olmasına rağmen her birinin üzerinde durduğu ortak nokta kişinin örgütte kalmasını sağlama çabalarıdır. Aşağıda bu tanımlamalara yer verilecektir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir<sup>4</sup>. Örgütsel çıkarılara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır<sup>5</sup>. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine çıkar gözetmeksizin duygusal olarak bağlanmasıdır<sup>6</sup>. Bireyin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektir<sup>7</sup>. Bu tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığın kavram olarak ele alındığı ve örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği konular aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı işgörenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.

4 John R. Schermerhorn, James. G. Hunt, Richard N. Osborn" *Managing Organization Behavior*. Fifth Edition", John Willey&Sons, Inc: New York. 1994

5 Yoash Wiener "Commitment in Organizations: a Normative View". *Academy of Management Review* 7, 3, 1982, s. 418-428.

6 Alptekin Sökmen (2000). "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.29.

7 Levent Bayram"Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005, s.125.

1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

**Kaynak:** Yağcı, 2003:50

**2.1. Duygusal Bağlılık:** Tutumsal bağlılık olarak da bilinen duygusal bağlılık, örgüt çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe kendini verme, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir<sup>8</sup>. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır<sup>9</sup>. Duygusal bağlılık kurumdaki çalışan bireylerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına üstün çaba sarf etmesini içerir<sup>10</sup>. Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenler örgütte temel ihtiyaçlarını gidermek için az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık oluşturmalarını sağlayıcı deneyimlere açıktırlar. Duygusal bağlılığı gelişmiş işgörenler kendilerini örgüte adanmış sadık çalışanlardır<sup>11</sup>. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte devamlı çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler<sup>12</sup>.

8 Refik Balay. "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık" (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

9 John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "Commitment in The Workplace, Theory, Research And Application" Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.

10 Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1), 2002, s. 37-55

11 Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Atlı, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 2008, s. 487-518.

12 Metin Atak, "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2009).

**2.2. Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, örgütte kalmanın kazandırdığı ödüller ya da örgütten ayrılmanın kaybettirecekleri nedeniyle işgörenin örgütte kalma isteği ile ilişkilidir<sup>13</sup>. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Kişinin örgütte kalma isteği, örgütteki yatırımlarının toplamına, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerine ve alternatif olanakların sınırlı olmasına bağlıdır. İşgörenin bir örgütteki kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu bağlılık türünde duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir<sup>14</sup>. İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörleri yetenekler, eğitim, yer değiştirmek, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum, diğer seçenekler olarak sıralamak mümkündür<sup>15</sup>.

**2.3. Normatif Bağlılık:** Normatif (kuralcı) bağlılık, kurumda bağlılığın sorumluluk ve ahlaki boyutunu oluşturmakta ve işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanın kurumuna bağlılık göstermesi sosyal sorumluluk bilincine ve örgütte kalmayı bir görev olarak algılamasına bağlıdır. Kişinin, örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıktığından diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından dolayı belli davranışsal eylemleri sergilemelerine neden olmaktadır<sup>16</sup>. Bireyin örgüte girişinden önceki sosyalleşme deneyimleri ile örgüte girişini takip eden dönemdeki örgütsel sosyalleşme deneyimleri, onun normatif bağlılığını etkilemektedir. İşgörenin işe başlamadan önceki deneyimleri dikkate alınarak, işgörenin ebeveyni gibi işgören için önemli kişiler, bireye örgütsel sadakatın önemini vurgulamışlarsa, o işgörenin güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenebilir. Ayrıca işgörenin işe başlanmasından sonraki süreçte çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla,

13 Refik Balay, 2000, , a.g.e

14 Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Atli, 2008, a.g.e.

15 Natalie John Allen ve John. P. Meyer, "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990,s. 1-18.

16 Selen Doğan, ve Selçuk Kılıç " Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 29, 2007, s. 37-61.

örgütün kendilerinden sadakat beklediğine inandırılan işgörenler, örgüte karşı güçlü bir normatif bağlılık duymaktadırlar<sup>17</sup>. Normatif bağlılıkta esas olan, işgörenlerin örgütte kalmalarını zorunlu olarak hissetmeleridir. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır<sup>18</sup>.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütsel bağlılık davranışının örgütler için en önemli özelliği, örgütün yetenekli insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesine olanak tanınmasıdır<sup>19</sup>. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmekte ve örgütler üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem oluşturan değil, problemlere çözüm getiren insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer varlıklarını devam ettirmek ya da refah içerisinde olmak istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır<sup>20</sup>.

Örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması önem teşkil etmektedir<sup>21</sup>. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının ardındaki en önemli sürükleyici güçtür<sup>22</sup>. Örgüte bağlı çalışanların örgütün bir parçası olduğu bilinci ile hareket etmeleri, onların örgüte sağladıkları katkının hem nitel hem de nicel olarak düzeyini

17 Natalie J. Allen, ve John P. Meyer, 1990 , a.g. 63, 1-18.

18 Azmi Yalçın ve Fatma İplik Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili örneği" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,14 (1), 2005, s. 395-412.

19 Sevdije Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, "Örgütsel bağlılık". (Editör: Derya Ergun Özer). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 2010, s. 1-18.

20 Mehmet İnce ve Hasan Gül, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya: Çizgi Kitabevi, 2005

21 Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak, Ömür Saatçioğlu "Verimlilik Kongresi Bildirileri. *Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi*" 14-16 Mayıs, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s. 490-503.

22 Ömer Faruk İşcan ve Naktiyok Atılhan, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004, s. 181-201.

artırmaktadır. Bu da bağlılığın örgüt tarafından neden bu kadar önemli görüldüğünün temel nedenidir <sup>23</sup>.

## **4. AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARI**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın öncelikli amacı üniversitede görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesidir. Diğer bir amaç ise bağlılık çeşitlerine ilişkin tutumlarının ortaya konulması ve demografik özellikler açısından örgütsel bağlılığın farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Örgütlere yetenekli çalışanları çekmek kadar onları örgütte tutmakta önemlidir. Özellikle ülkeye eğitilmiş kişileri yetiştirmek üzere önemli görevleri üstlenen üniversitelerde çalışan uzmanlık bilgisine sahip yetenekli çalışanların çalıştıkları üniversiteye bağlı kalmalarını ve bu üniversite için değer üretmeye devam etmeyi alternatif diğer iş imkanlarına tercih ediyor olmalarını sağlamak gerekmektedir. Yeni kurulan üniversitelerin diğer köklü üniversitelere oranla bu işe daha fazla zaman ayırmaları gerekmektedir. Bu çalışma bu açıdan 2000 yılından sonra kurulan yeni üniversiteler arasında yer alan Düzce Üniversitesinin akademik personelinin örgütsel bağlılıklarını incelemeyi amaç edinmiştir.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri ise anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 18.00 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ve örgütsel bağlılığı ölçen anket geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki çalışmalarda kullanılarak test edilmiş, 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, Çil (2009) tarafından Türkiye’de kullanılan bir ölçektir. Bu anketin güvenilirlik testleri ayrıca bu çalışma kapsamında da yapılmıştır. SPSS programı ile alpha katsayısı ölçek güvenilirliği için kullanılan bir değerdir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonucuna göre ise anketin güvenilirlik katsayısı alpha %96 olarak bulunmuştur. Bu değer literatürde kabul gören güvenilirlik aralığındadır. Hazırlanan anket 2 bölümden oluşmakta-

---

23 Sevdiye Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, 2010, a.g.e: 1-18.

dır. Birinci bölümde üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılamaları ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise kurum çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini üniversitede görev yapmakta olan akademik personel (716 kişi) oluşturmaktadır. Bu sayı üniversitenin personel daire başkanlığından elde edilmiş olup 2011-2012 Bahar dönemini kapsamaktadır. Bu evrenin ulaşılabilir sayıda olmasından dolayı, tamsayım yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada anketle veri toplanmasında online anket sisteminde yararlanıldığı gibi birebir anket tekniği de kullanılmıştır. 716 kişiden önce yüz yüze anket tekniği ile veri toplanmaya çalışılmış daha sonrada elektronik postalarına online olarak anket gönderilerek cevap alınmaya çalışılmıştır; ancak toplamda 211 tane ankete cevap alınabilmiştir. Bu sayı evrenin %29,5 ini oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olmasına rağmen araştırmaya katılmak istemeyenler olması nedeni ile sayı 211 de kalmıştır. Bu açıdan araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi şeklinde bir amaç güdülmemektedir.

#### 4.4. Araştırma Soruları

1. Araştırmaya katılanlar örgütlerine bağlılık duymakta mıdır?
2. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık boyutlarına(normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık) ilişkin tutumları nasıldır?
3. Örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
4. Örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
5. Örgütsel bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermekte midir?
6. Örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
7. Örgütsel bağlılık algısı akademik ünvana göre farklılık göstermekte midir?
8. Örgütsel bağlılık algısı çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?



#### 4.5. Bulgular ve Yorum

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine göre Dağılımı**

	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet		
Bay	150	71,1
Bayan	61	28,9
Medeni durum		
Evli	138	65,4
Bekar	73	34,6
Yaş		
25 yaş altı	12	5,7
25-31	78	37
32-38	68	32,2
39-45	38	18
45 ve üstü	15	7,1
Eğitim düzeyi		
Lisans düzeyi	29	13,7
Yüksek lisans	66	31,3
Doktora	116	55
Akademik ünvan		
Öğretim görevlisi	129	61,1
Öğretim üyesi	79	37,4
Diğer	3	1,5
Kurumdaki çalışma süresi		
1 yıldan az	46	21,8
1-5 yıl	98	46,4
6-10 yıl	31	14,7
11 ve üstü	36	17,1

Tablo 2’de ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, akademik unvan ve kurumda çalışma süreleri gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılanların; %71,1’ i bay, %28,9 ‘u bayandır. Medeni duruma göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %65,4 ‘ü evli, %34,6’ sı bekârdır. Yaşlarına göre dağılım ise %5,7’ si 25 yaş altı grubunda, %37’ si 25-31 yaş grubunda, %32,2’ si 32-38 yaş grubunda, %18’i 39-45 yaş grubunda, %7,1’ 45 ve üstü yaş grubundadır. Eğitim düzeyine göre dağılımları

%13,7' si lisans, %31,3' ü yüksek lisans, %doktora eğitimi almıştır. Akademik unvana göre dağılımları; %61,1'i Öğretim görevlisi, %37,4'ü Öğretim üyesidir. Kurumdaki çalışma süresine göre dağılımları %21,8'i 1 yıldan az, %46,4'ü 1-5 yıl, %14,7'si 6-10 yıl ve %17,1'i 11 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalışmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları**

İfadeler	Katılmıyo- rum		Kararsı- zım		Katılıyo- rum		Ort.
	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>							
<b>Duygusal Bağlılık</b>							<b>3,58</b>
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	33	15,6	46	21,8	132	62,6	3,59
Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	28	13,3	22	10,4	161	76,3	<b>3,83</b>
Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	40	19	43	20,4	128	60,7	3,59
Kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	35	16,6	42	19,9	134	63,5	3,60
Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	40	19	41	19,4	130	61,6	3,55
Kişisel değerlerimle kurumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	44	20,9	64	30,3	103	48,8	3,31
<b>Devam Bağlılığı</b>							<b>3,04</b>
Kurumun gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.	15	7,1	9	4,3	187	88,6	<b>4,22</b>
Şu an kurumdan ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım.	101	47,9	54	25,6	56	26,5	2,68
Kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	99	46,9	48	22,7	64	30,3	2,82
Kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	92	43,6	50	23,7	69	32,7	2,82
Benim için kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	86	40,8	48	22,7	77	36,5	2,77

Başka bir iş ayarlamadan kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	71	33,6	50	23,7	90	42,7	2,86
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	72	34,1	73	34,6	66	31,3	3,04
<b>Normatif Bağlılık</b>							<b>3,47</b>
Benim avantajıma olsa bile, kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	39	18,5	34	16,1	138	65,4	2,92
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	51	24,1	44	20,9	116	54,9	3,59
Kurum benim sadakatimi hak ediyor.	30	14,2	53	25,1	128	60,7	3,40
Kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	36	17,1	33	15,6	142	<b>67,3</b>	<b>3,58</b>
Kuruma çok şey borçluyum.	49	23,2	51	24,2	111	52,6	3,33
Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.	65	30,8	41	19,4	105	49,8	3,23

**Not:** Frekans değerleri, 3'lü likert ölçeğinde, ortalamalar ise 5'li likert ölçeğinde değerlendirilmiştir.

Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum' sorusuna katılımcıların %76,3'ü "Katılıyorum" cevabını vermişlerdir ve ortalaması 3.83'tür. 'Kurumun gelecekte nerede olacağı benim için gerçekten önemli' ifadesine katılımcıların %88,6'sı "Katılıyorum" cevabını vermiş ve ortalaması 4,22'dir. 'Kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum' ifadesine katılımcıların %67,3'ü "Katılıyorum" cevabını vermiş ve ortalaması 3.58'dir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılıkları**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalamalar	Standart Sapma
Duygusal bağlılık	3,58	1,030
Normatif bağlılık	3,47	0,931
Devam bağlılık	3,04	0,757
<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>3,48</b>	<b>0,774</b>

Tablo 4'den görüleceği gibi Duygusal bağlılık (3,58) ve normatif bağlılık (3,47) algısına araştırmaya katılanlar 5 li likert ölçeğinde katılım yönünde eğilim sergilerken, devam bağlılığı (3,04) boyutu konusunda kararsız kalmaktadırlar. Kurumun örgütsel bağlılık (3,48) algısına sahip olduğu görülmektedir. Buradan araştırmaya katılan akademik personellerin örgütsel bağlılığa sahip olduğu kanısı çıkmaktadır. Boylu ve diğ. Tarafından 2007 yılında Gazi üniversitesinde yapılan benzer bir çalışmanın sonucu ile bu çalışmanın sonucu örgütsel bağlılık boyutları kapsamında genel eğilimi göstermek açısından benzerlik göstermektedir.<sup>24</sup> Boylu ve diğ.(2007) tarafından yapılan çalışmada da en düşük eğilim devam bağlılığı boyutunda ortaya çıkarken en yüksek eğilim duygusal bağlılık boyutunda ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılığı**

Değişken (Bağlılık)	Anlamlılık	Ortalama		St. Sapma
Duygusal Bağlılık	0.008<0.05	Evli	3,71	,999
		Bekar	3,22	1,045
Devam Bağlılığı	0.056>0.05	Evli	3,01	,785
		Bekar	3,11	,701
Normatif Bağlılık	0.091>0.05	Evli	3,55	,939
		Bekar	3,38	,900

SPSS veri analiz programında ikili gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için kullanılan test T- testidir. Medeni durum açısından karşılaştırma yapmak amacı ile t- testi kullanılmıştır. Bu testin sonucuna göre, evlilerle bekârlar açısından devam bağlılığı ve normatif bağlılık anlamlı bir farklılık göstermezken duygusal bağlılık boyutu farklılık göstermektedir. Devam bağlılığına evliler de bekârlar da katılma noktasında ortak bir görüş ile düşük eğilim göstermektedirler. Bu boyutla kuruma bağlandıkları konusuna kararsız kalmaktadırlar. Yani maliyet odaklı olarak kuruma bağlılık göstermek durumu ortaya çıkmamıştır denilebilir. Diğer yandan normatif bağlılığa baktığımızda ise araştırmaya katılanların orta düzeyde bir eğilimlerinin olduğu görülmektedir.

24 Yasin Boylu ve diğ, Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. [http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi\\_511\\_Makale\\_04.pdf](http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf) (2007).

Son olarak duygusal bağlılık boyutunda araştırmaya katılanların medeni durumları açısından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılıkla ilgili ortalamalara bakacak olursak evli olanların bekar olanlara oranla daha fazla bu boyuta bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Evli olanların taşıdıkları aile sorumluluklarının bu boyutu etkilemiş olabileceği söylenebilir. Bu çalışma kapsamında ortaya çıkan sonuç ile Boylu ve diğ. (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonucu paralellik göstermektedir.<sup>25</sup> Gazi üniversitesindeki akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek üzere yaptıkları araştırmanın sonucunda duygusal bağlılık boyutunda evli olanların bekar olanlara oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 6. Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılığı**

Değişken (Bağlılık)	Anlamlılık	Ortalama		St. Sapma
Duygusal Bağlılık	0.755>0.05	Erkek	3,63	1,025
		Kadın	3,46	1,040
Devam Bağlılığı	0.235>0.05	Erkek	3,03	,787
		Kadın	3,07	,681
Normatif Bağlılık	0.946>0.05	Erkek	3,47	,952
		Kadın	3,45	,885

Tablo 6' da görüldüğü gibi cinsiyet açısından örgütsel bağlılık anlamlı bir farklılık göstermemektedir (sig>0.05). Ortalamalara baktığımızda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık eğilimlerinin her iki grup içinde var olduğunu ancak devam bağlılığı boyutunun ise her iki grup içinde düşük düzeyde kaldığını ve bu boyut konusunda araştırmaya katılanların kararsız kaldıkları görülmüştür. Kısacası araştırmaya katılanlar duygusal yünden ve toplumsal kurallar veya bireysel ilkeler nedeni ile organizasyonlarına bağlılık gösterirken, bu kurumdan ayrılmanın maliyetini düşünerek bir bağlılık sergilememektedirler.

25 Boylu ve diğ, 2007: a.g.e

**Tablo 7. Yaş Açısından Örgütsel Bağlılık Algısı Farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	1,900	4	,475		
Grup İçi	220,837	206	1,072	,443	,777
Top.	222,737	210			
Devam bağlılığı Gruplar Arası	6,622	4	1,656	3,003	<b>,019</b>
Grup İçi	113,561	206	,551		
Top.	120,183	210			
Normatif bağlılık Gruplar Arası	5,541	4	1,385	1,615	,172
Grup İçi	176,648	206	,858		
Top.	182,190	210			

Tablo 7' den görüldüğü gibi yaş açısından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Devam bağlılığı boyutunda ise gruplar arasında farklılık mevcuttur. Levene testi varyansların eşit olmadığını göstermektedir. Örneklemin normal dağılması ve homojenlik göstermesi neticesinde, bu farklılığın nedenini belirlemek için scheffe testine başvurulmuştur. Buna göre, 25 yaşın altında olanlar ve 25-31 yaş aralığında olanlar daha fazla eğilimi sergilerken, 32 yaş ve daha üstü yaş gruplarındakiler ise bu konuda daha düşük eğilim ile kararsızlık göstermektedirler.

**Tablo 8. Eğitim açısından örgütsel bağlılık algısı farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	,468	2	,234		
Grup İçi	222,270	208	1,069	,219	,804
Top.	222,737	210			
Devam bağlılık Gruplar Arası	3,125	2	1,563	2,777	,065
Grup İçi	117,058	208	,563		
Top.	120,183	210			
Normatif bağlılık Gruplar Arası	,738	2	,369		
Grup İçi	181,451	208	,872	,423	,655
Top.	182,190	210			

Araştırmaya katılanların eğitim durumu açısından örgütsel bağlılığın anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu yapılan anova testi ile ortaya çıkmıştır (sig>0.05).

**Tablo 9. Akademik Ünvan Açısından Örgütsel Bağlılık Algısı Farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	6,604	7	,943	,886	,518
Grup İçi	216,134	203	1,065		
Top.	222,737	210			
Devam bağlılık Gruplar Arası	8,228	7	1,175	2,131	,042
Grup İçi	111,955	203	,552		
Top.	120,183	210			
Normatif bağlılık Gruplar Arası	7,682	7	1,097	1,277	,263
Grup İçi	174,507	203	,860		
Top.	182,190	210			

Yapılan anaova testi sonucunda sahip olunan ünvana göre devam bağlılığı boyutu farklılık göstermektedir (sig<0.05). bu farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan scheffe testine göre, Prof. Dr, Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. ünvanına sahip öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıkları; Arş. Gör., Uzman, gibi öğretim elemanı ünvanına sahip kişilere oranla daha düşüktür. Kariyer basamaklarında ilerledikçe edindikleri uzmanlık bilgisi kişileri bu yönde bir eğilim sergilemeye itmiştir şeklinde bir yorum yapılabilir. Duygusal ve devam bağlılığı boyutunda anlamlı farklılıkların araştırma görevlileri ile profesörler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı sonucunu bulan Boylu ve diğ(2007) çalışma ile de bu sonuç birbirini destekler niteliktedir.

**Tablo 10. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Örgütsel Bağlılık Algısı Farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top	5,596 217,142 222,737	4 206 210	1,399 1,054	1,327	,261
Devam bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	3,742 116,441 120,183	4 206 210	,936 ,565	1,655	,162
Normatif bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	9,673 172,516 182,190	4 206 210	2,418 ,837	2,888	,023

Çalışma süresi açısından örgütsel bağlılık farklılığı durumuna baktığımızda, normatif bağlılığın anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir ( $\text{sig}=0.023 < 0.05$ ). Literatürde normatif bağlılıkla ilgili, toplumsal kurallar, bireysel değerler gibi unsurlar neticesinde kurumdan ayrılmamak gerektiğine ait inançlara vurgu yapılır. Burada da bu farklılığın nedenine bakıldığında işe yeni girenlerin ve uzun yıllardır çalışanların 6-11 yıl arasında çalışanlara oranla bu boyutta daha fazla eğilim gösterdikleri görülmektedir. İşini uzun yıllardır yapanların kurumdaki kopmaları kendi değerleri açısından kuruma haksızlık olarak nitelendirilirken, işe yeni başlayanlar için ise toplumsal unsurların etkin olduğu ve yeni başlayan birisinin işten ayrılmasının çevresel tepkilere neden olacağı düşünüldüğünden bu sonuç çikmiştir denilebilir.

## 5. SONUÇ

Gün geçtikçe rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak zorundadır. Kurumlar ise başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartları aramaktadır. Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütsel bağlılık önemli bir rol üstlenmektedir. İşgörenlerin bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt devamlılığının sağlanmasında gerek duyulan insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesine olanak tanımakta, işgörenleri problem oluşturan değil, problemlere çözüm getiren insanlar haline dönüştürebilmektedir.



Bu çalışma, 2000 yılından sonra kurulan bir kamu üniversitesi olan Düzce Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve her bir bağlılık boyut açısından yapılan analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarına katılım yönünde eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlılık boyutlarından akademisyenlerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma, kurumun örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve örgüt yararına üstün çaba sarf etme eğilimlerine sahip oldukları ve örgütte kalmanın ahlaki bir değer olarak görülmesi gibi bir düşünceye sahip oldukları kanısına varılmıştır. Buna karşın akademisyenlerin devam bağlılığı boyutu konusunda kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buda akademisyenlerin örgütte kalmalarının, örgütten ayrılmanın kaybettireceği maliyetler nedeniyle işgörenin örgütte kalma isteği ile ilgili olmadığı sonucunu çıkarmıştır. Bağlılık sonuçlarından da görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademik personellerin örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu tespitlerin yanında akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediği T-testi ve Anova testi ile analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda evli olanların duygusal bağlılık açısından farklılık gösterdiği ve diğerlerine oranlara daha fazla bu boyuta eğilim gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte en yüksek eğilimin duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların yaşları arttıkça devam bağlılıklarının düştüğü; ancak diğer boyutlarda bir farklılığın olmadığı, eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı, unvan açısından ise öğretim üyelerinin diğerlerine oranla (öğretim elemanı) bağlılık düzeylerinin düşük olduğu analizler sonucunda bulunmuştur.

Çalışma süresi açısından ise 6-11 yıl arası süredir kurumda çalışanlara oranla, işe yeni girenlerle 11 yılın üstünde süre ile kurumda çalışanların normatif bağlılıklarının daha güçlü olduğu; ancak diğer boyutlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan bu ve benzeri durumlarda ortaya çıkan gerekçeli sonuç şu şekilde olmaktadır ki bu çalışma kapsamında da bu sonuçlar bir biri ile paralellik göstermektedir. İşini uzun yıllardır yapanlar, kurumdan ayrılmayı kuruma haksızlık olarak nitelendirilirken, işe yeni başlayanlar ise toplumsal unsurların etkisi ile yeni başlanılan bir işten ayrılmanın çevresel tepkilere neden olacağı düşüncesi ile kurumlarına bağlı kalma davranışlarını devam ettirmektedirler.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve devamında çalışanların olduğu kadar üst yönetiminde çok etkin rolü olduğu bilinmeli, bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar meydana getirmede en önemli görevlerden birinin üst yönetime düştüğü gerçeği dikkate alınmalıdır. Çalışmada ele alınan örgütsel bağlılık sınıflamalarından duygusal bağlılığın oluşturulmasının, kuruma katkısının daha fazla olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Ada Nesrin, Alver İpek, Atlı, Fatma “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 2008, s. 487-518
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization” *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990,s. 1-18.
- Ardıç Kadir ve Çöl Güner, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22 (2), 2008, s.157- 174.
- Atak Metin, “Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2009).
- Bayram Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005, s.125.
- Boylu ve diğ, Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. [http://www.ekonomikorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi\\_511\\_Makale\\_04.pdf](http://www.ekonomikorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf) (2007).
- Doğan Selen ve Kılıç Selçuk “ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 29, 2007, s. 37-61.
- Ersoy Sevdije ve Bayraktaroğlu Serkan, “Örgütsel bağlılık”. (Editör: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 2010, s. 1-18.
- Güçlü Nezahat ,“Örgüt Kültürü”, <http://edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/view/342/295,2012>
- Gül Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1), 2002, s. 37-55
- İnce Mehmet ve Gül Hasan, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Konya: Çizgi Kitabevi*, 2005
- İşcan Ömer Faruk ve Naktiyok Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004, s. 181-201.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie. J., “*Commitment in The Workplace, Theory, Research And Application*” Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.

- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter, Lyman W. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior* Vol.14, 1979, s. 224-247.
- Refik Balay."Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık" (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. "*Managing Organization Behavior*. Fifth Edition", John Willey&Sons, Inc: New York. 1994
- Sökmen, Alptekin (2000). "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.29.
- Timurcanday Özmen Ömür, Arbak Yasemin, Saatçioğlu Ömür "Verimlilik Kongresi Bildirileri. *Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi*" 14-16 Mayıs, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s. 490-503.
- Wiener, Yoash "Commitment in Organizations: a Normative View". *Academy of Management Review* 7, 3, 1982, s. 418-428.
- Yalçın Azmi ve İplik Fatma Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili örneği" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,14 (1), 2005, s. 395-412.
- Yalçın, Kamil," Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması," Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003