

YÖNETİCİYE VE İŞ GRUBUNA BAĞLILIĞIN İLİŞKİLİ OLDUĞU DEĞİŞKENLER: BENLİK KAVRAMI DÜZEYLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Afife Başak OK*

Öz

Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan örgütsel iletişimin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Bağlılık konusunda yapılan araştırmalar bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç farklı boyuttan meydana geldiğini ve çalışanların çalıştıkları kurumun dışında birlikte çalıştıkları yönetici ve iş grubu gibi farklı hedeflere de bağlılık geliştirebileceğini göstermektedir. Diğer taraftan yakın zamanda yapılan bazı görgül çalışmalar çalışanların sahip oldukları farklı benlik türlerinin bağlılığın farklı boyut ve hedefleriyle ilişkili olabileceği görüşünü desteklemektedir. Bu bağlamda, bu kuramsal çalışmada bir model önerilmekte ve çalışanların yöneticileriyle ve iş grubundaki arkadaşlarıyla iletişimlerinin bu iki farklı hedefe duygusal ve normatif bağlılıklarını yordamada çalışanların sahip oldukları benlik kavramı düzeyinin (ilişkisel ya da kolektif benlik) düzenleyici değişken rolü oynayabileceği öngörülmektedir. Önerilen modelde ayrıca, yöneticiye ve iş grubuna duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetinin hem doğrudan hem de örgütsel bağlılık üzerinden dolaylı yordayıcıları olacağı ileri sürülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dikey İletişim, Yatay İletişim, İlişkisel Benlik, Kolektif Benlik, Yöneticiye Bağlılık, İş Grubuna Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

Abstract

Variables that are related to Commitment to Supervisor and Workgroup: The Moderator Role of Self-Concept Levels

As being an important aspect of organizational life, organizational communication is known as related to employees' attitudes and behaviors toward work. Research on commitment indicated that commitment consists of three

*Yrd. Doç. Dr., İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, e-posta: okbasak@yahoo.com

components as affective, normative, and continuance and beside developing commitment to their organization, employees may also develop commitment to different targets such as supervisors and workgroup. On the other hand, recent empirical studies supported the view that different self-concept levels that employees have may be related to different components and targets of commitment. In this theoretical paper, a model is proposed and in the prediction of affective and normative commitment to both supervisors and workgroup through communication with supervisor and workgroup, employee self-concepts (relational or collective self) are proposed as moderator variables. Moreover, in the proposed model affective and normative commitment to supervisor and the workgroup are proposed as both direct and indirect predictors of turnover intention via organizational commitment.

Keywords: *Vertical Communication, Horizontal Communication, Relational Self, Collective Self, Commitment to Supervisor, Commitment to Workgroup, Organizational Commitment, Turnover Intention*

Giriş

Örgütsel bağlılıkla ilgili yazın, örgütsel bağlılığın çok sayıda somut (örn: maaş) ve soyut yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel iletişim, örgütsel bağlılığın soyut ve tutumsal yordayıcılarından biridir. Örgütsel iletişim, kurum içinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay şekillerde bilgi akışı sağlaması bakımından kurumsal yaşamın önemli bir boyutudur. Çalışanların kurumlarında olumlu bir örgütsel iletişim iklimi olduğuna dair algıları, kurumun çalışanlarına kendilerinin kurum için değerli olduğu ve onlara birey olarak saygı duyulduğu mesajını vermesi nedeniyle örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilir. Nitekim, iletişim değişkenlerinin örgütsel bağlılığın önemli öncüllerinden biri olan (Rhoades, Eisenberger ve Armeli 832) çalışanların kurumdaki algıladıkları destek üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Neves ve Eisenberger 459). Algılanan örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde yordadığı belirtilmektedir (Akpınar, Torun, Okur ve Akpınar 30). Sias, yönetici ile olan iletişimin kalitesinin çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde yordadığını belirtmektedir (386). Benzer şekilde çalışanların iş arkadaşlarıyla iletişimlerinin kalitesi de iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde yordamaktadır (Sias 387). Bu bağlamda, örgütsel iletişimin farklı türlerinin (örn. yönetici ile ve iş grubundakilerle iletişim) ilişkili olduğu değişkenlerin araştırılması hem araştırmacılar hem de kurumlar için önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık endüstri ve örgüt psikolojisi alanında önemli iş sonuçlarıyla (örn. iş performansı ile olumlu, işten ayrılma ile olumsuz yönde) ve iş tutumlarıyla (iş doyumu, motivasyon, işe katılım gibi) ilişkili

olması nedeniyle araştırmacıların ve alanda çalışanların ilgisini çeken bir konu olmaya devam etmektedir (Cooper-Hakim ve Viswesvaran 241; Mathieu ve Zajac 171). Bugüne kadar bağlılık kavramını tek boyutlu (örn. Becker 32-40; Hrebiniak ve Alutto 555-573; Mowday, Steers ve Porter 224-247, Wiener 418-428) ya da çok boyutlu olarak ele alan birçok kuram geliştirilmiştir (örn. Allen ve Meyer 1-18; Meyer ve Allen 61-89; O'Reilly ve Chatman 492-499). Bu kuramlar arasında Meyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modeli (Allen ve Meyer 1-18; Meyer ve Allen 61-89) alandaki araştırmacılar tarafından büyük ölçüde kabul görmüştür. Üç boyutlu bağlılık modeline göre, örgütsel bağlılık *duygusal*, *normatif* ve *devamlılık* bağlılığı olmak üzere üç farklı boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlardan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutları sırasıyla “istek”, “etik açıdan mecburiyet” ve “kurumdan ayrılmanın bedeli” olmak üzere üç farklı nedene bağlı olarak açıklanmaktadır (Allen ve Meyer 3; Meyer ve Allen 67). Duygusal bağlılık, kuruma yönelik duygusal bağlılık ve kendini kurumla tanımlama; normatif bağlılık kurumda kalmaya ahlaki açıdan mecbur hissetme ve devamlılık bağlılığı ise kişinin çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda ödeyeceği bedel şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer 1). Üç boyutlu bağlılık modelinin ortaya atılmasını takiben pek çok araştırmacı her bir bağlılık boyutunun yordayıcılarını, ilişkili oldukları değişkenleri ve sonuçlarını incelemiştir (örn. Mathieu ve Zajac 171-194; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky 20-52). Bu çalışmalara ilaveten, kuramın toplulukçu kültürlerde de geçerliğinin olup olmadığını test eden çalışmalar yapılmış ve bu çalışmaların sonucunda üç boyutlu bağlılık modelinin batılı olmayan toplumlarda da geçerli olduğu, dolayısıyla genellenebilirliğe sahip olduğu yönünde görgül destek elde edilmiştir (örn. Ko, Price ve Mueller 965-966; Lee, Allen, Meyer ve Rhee 610). Çalışmalar ayrıca, çalışanların sadece çalıştıkları kuruma değil bunun yanı sıra yönetici ve iş grubu gibi farklı hedeflere de bağlılık geliştirebilecekleri yönünde bulgular ortaya koymaktadır (örn. Bentein, Stinglhamber ve Vandenberghe 350; Ellemers, De Gilder ve Van Den Heuvel 720, 722; Wasti ve Can 407). Ayrıca, duygusal bağlılık boyutunun önemli iş sonuçları ile daha yüksek ilişkiye sahip olduğu yönünde görgül bulgular olmasına rağmen (Meyer ve ark. 20, 38-39), özellikle Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde normatif bağlılığın daha önemli olabileceğini öne süren araştırmacılar mevcuttur (Meyer ve Parfyonova 290).

Allen bağlılık ile çalışmalarda üç bağlılık boyutu içinde normatif bağlılığın ihmal edildiğini, özellikle de bu bağlılık boyutunun iş sonuçlarıyla ilişkisinin çalışılmadığını belirtmiştir (513-514). Bu durumun bir nedeni olarak normatif bağlılık boyutunun hem kavramsallaştırılması hem de ölçümü ile ilgili problemleri göstermiştir (513). Ancak, yine de özellikle toplulukçu kültürlerde normatif bağlılığın çalışılmasının gerekliliğine vurgu

yapmaktadır (514). Chen ve Francesco, toplulukçu bir kültür olan Çin’de yaptıkları çalışmada normatif bağlılığın işteki performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, ancak, duygusal bağlılık ve iş sonuçları (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü oynadığını bulmuşlardır (502-503). Buna göre, duygusal bağlılık ile söz konusu iş sonuçları arasındaki ilişki çalışanların normatif bağlılıklarının düşük olduğu durumlarda daha güçlü hale gelmektedir (502-504). Araştırmacılar bu durumu normatif bağlılığın altında yatan ahlaki zorunluluk kavramıyla açıklamakta ve bu zorunluluk hissi azaldıkça iş performansını yordamada duygusal bağlılığın ön plana çıktığını belirtmektedir (505). Çin’de yapılan bir diğer çalışmada ise normatif bağlılık boyutunun iş doyumunu olumlu yönde ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde yordadığı, ayrıca devamlılık bağlılığı ile bu değişkenler arasında düzenleyici değişken rolü oynadığı bulunmuştur (Cheng ve Stockdale 482-483). Buna göre, normatif bağlılığın yüksek olduğu durumda devamlılık bağlılığı ile iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki azalmaktadır (483). Bu veriler toplulukçu bir kültüre sahip olan Türkiye’de bağlılık ile ilgili çalışmalarda normatif bağlılık boyutunun da içerilmesi gerektiğini göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar bağlılık kavramı ile ilgili kapsamlı bir bilgi ve kavrayışa sahip olmamızı sağlamakla birlikte birçok araştırmacı bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalarda çalışanlarla ilgili bazı bireysel özelliklerin göz ardı edildiği yönünde eleştirilerde bulunmaktadır (Johnson ve Chang 550, 564; Johnson, Chang ve Yang 226). Yine bu araştırmacılara göre, çalışanların benlik kavramı düzeyleri gibi bireysel özellikleri bağlılığı belirlemede önemlidir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan az sayıdaki çalışma, çalışanların kolektif, ilişkisel ya da bireyci benlik kavramı düzeylerinden hangisine sahip olduklarının onların hangi bağlılık boyutuna ne ölçüde sahip olacağını belirlediğini göstermektedir (Johnson ve Chang 549-570). Ayrıca, çalışanın sahip olduğu benlik düzeyinin onun hangi hedefe bağlılık geliştireceğini de belirleyebileceği yönünde görgül bulgular mevcuttur (Johnson, Chang ve Yang 226-245).

İlgili yazında farklı tür çalışanlar (örn., bireyci benliğe sahip bir çalışan) için farklı bağlılık boyutlarının (örn., devamlılık bağlılığı boyutu) daha önemli olduğu yönündeki bulgu (Johnson ve Chang 553-554) önerilen bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu kuramsal çalışmada öncelikli olarak, üç boyutlu olarak kavramlaştırılan bağlılık kavramının duygusal ve normatif boyutları üç ayrı hedefe (kurum, iş grubu ve yönetici) yönelik olarak ele alınmaktadır. Duygusal bağlılığın incelenme nedeni, üç bağlılık boyutu içerisinde önemli iş değişkenleri ile en güçlü şekilde ilişkili olan boyutun duygusal bağlılık boyutu olmasıdır. Normatif bağlılığın

incelenme nedeni ise bu bağlılık boyutunun toplulukçu kültürlerde önemli olduğunun bilinmesidir. Ayrıca, ilgili yazında yöneticiye ve iş grubuna bağlılık ile ilişkili olduğu belirtilen ilişkisel benlik ve kolektif benlik türleri de incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı ise çalışanların yöneticileri ve iş gruplarına duygusal ve normatif bağlılıklarını belirlemede bu hedeflerle kurdukları iletişimin etkisini araştırmak ve sözkonusu ilişkide benlik düzeylerinin düzenleyici değişken rolünü incelemektir. Son olarak, kuruma, yöneticiye ve iş grubuna bağlılık kavramlarının sonucu olarak işten ayrılma niyeti ele alınacaktır.

Özetlemek gerekirse, bu çalışmanın üç amacı bulunmaktadır: 1) çalışanların birlikte çalıştıkları yöneticiye ve iş grubuna duygusal ve normatif bağlılıklarını yordamada sözkonusu hedeflerle olan iletişimlerinin etkisini incelemek, 2) çalışanın yöneticisi ve iş grubu ile olan iletişimi ile yöneticiye ve iş grubuna yönelik duygusal ve normatif bağlılık ilişkisini açıklamada çalışanların sahip oldukları kolektif ve ilişkisel benlik düzeylerinin düzenleyici değişken rolünü araştırmak ve 3) çalışanların üç farklı hedefe (yönetici, iş grubu ve kurum) yönelik duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetini yordamada etkisini incelemek. Çalışmada önerilen model Şekil 1’de yer almaktadır.

İletişim Değişkenleri, Bağlılık Hedefleri ve Düzenleyici Değişken Olarak Benlik Kavramı Düzeylerinin Rolü

Pek çok görgül çalışmanın sonucu örgütsel iletişimin sadece örgütsel bağlılık değil, aynı zamanda örgütsel özdeşim, iş doyumunu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi farklı değişkenlerle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten, yüksek kalitede bir örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu artırabileceği yönünde görgül destek bulunmaktadır (örn. Sias 386-387). Sias ve Jablin, 29 çalışanla yaptıkları derinlemesine mülakatlarda yöneticilerin astlarına yönelik ayrımcı davranışlarının çalışanların adalet algısı ve iş arkadaşları ile ilişkileri arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmışlardır (5-38). Elde ettikleri bulgular, çalışanların yöneticileriyle sahip oldukları ilişki kalitesi düşükse yöneticilerinin adaletsiz ve olumsuz davranışlarını daha çok hatırladıklarını göstermiştir (Sias ve Jablin 32). Yöneticinin astlarına karşı farklı davranması ise iş arkadaşları arasındaki güveni zedeleyerek çalışanlar arasındaki ilişkiye de zarar vermektedir (23).

Diğer bazı araştırmalar da liderin düşünceli olması, liderin iletişimi ve grup üyelerinin birbirlerine bağlı olması gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı etkisi olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac 175). İletişim, çalışanların yöneticileri ve iş grubundaki arkadaşlarıyla ilişki kurma işlevine sahip olması nedeniyle iş grubuna ve çalışılan kuruma bağlılığı

arttırmaktadır. Çalışmalardan elde edilen bulgular kurum içerisinde dikey ve yatay iletişimin farklı hedeflere bağlılığa yol açabileceğini göstermektedir (Postmes, Tanis ve de Wit 227-246). Örneğin, üst yönetim ile dikey iletişim örgüte bağlılığa, iş grubundaki dikey iletişim ise iş grubuna bağlılığa neden olabilir. Ayrıca, yöneticiden ve kurumdaki algılanan desteğin de sırasıyla yöneticiye ve kuruma bağlılığı etkileyebileceği yönünde bulgular mevcuttur (Stinglhamber ve Vandenberghe 263). Bu bağlamda, Allen, üst yönetimle, birincil yönetici ile ve iş arkadaşlarıyla iletişimin algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırmıştır. Elde ettiği bulgular üst yönetimle iletişimin her iki değişkenle de güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, iş arkadaşlarıyla iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ise algılanan örgütsel desteğin aracı değişken rolü oynadığını göstermiştir (364). Mayfield ve Mayfield, liderin iletişiminin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi üzerinde durmakta ve liderin iletişiminin çalışan bağlılığının gelişmesine yardımcı olan güveni inşa etmede önemli olduğunu belirtmektedir (89-90). Bu bağlamda, iletişim becerilerinin eğitim yoluyla öğrenilebileceği ya da geliştirilebileceği düşüncesini savunmakta ve kurumdaki ortamın da bu becerilerin uygulanabilirliği için önemini vurgulamaktadırlar (91-92).

Bazı araştırmalar, iletişim değişkenleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre lider-üye etkileşimi, yöneticiden ve iş arkadaşlarından edinilen bilginin kalitesi (Sias 385-386), iletişim doyumu (Brunetto ve Farr-Wharton 584; Putti, Aryee ve Phua 46; Varona 117), iletişimin yönü (Goris, Vaught ve Pettit 352), yatay ve dikey iletişim (Postmes ve ark. 232), çalışanların çalıştıkları kurum ve kurumdaki rolleri hakkında edindikleri bilginin yeterliliği (Smidts, Pruyn ve van Riel 1052-1053), yöneticinin iletişim uygulamaları (Johlke ve Duhan 155-156), yöneticiler tarafından çalışanlarına farklı/ayırıcı davranılması (Sias ve Jablin 9-11) önemli iş sonuçları ile ilişkili olduğu önerilen iletişim değişkenleri arasındadır. Bu iş sonuçları ise iş doyumu (Sias 386-387), iş performansı (Goris ve ark. 358-365), örgütsel bağlılık (Sias 386-387), örgütsel özdeşim (Smidts ve ark. 1056), çalışanın rol belirsizliğinde azalma (Johlke ve Duhan 160), yaşam doyumu, iş-aile çatışması, psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyetidir (Scott ve ark. 416-422).

Postmes ve arkadaşları, iki farklı çalışmada farklı örneklem grupları üzerinde yatay (iş arkadaşları ile işe yönelik olmayan iletişim) ve dikey (üstlerle işe yönelik iletişim) iletişimin etkilerini incelemişlerdir. Çalışmalarının sonucunda çalışılan örgüte ve birime yönelik bağlılığın sırasıyla yönetimle dikey iletişim ve birimle dikey iletişim olmak üzere iki farklı tür iletişim değişkeni tarafından yordandığını bulmuşlardır (237-238). Ayrıca, yatay iletişimle karşılaştırıldığında dikey iletişimin hem örgütsel bağlılığı hem de çalışılan birime bağlılığı yordamada daha güçlü bir etkiye

sahip bulunmuştur. Çalışanlar yüksek düzeyde iletişim doyumu algıladıklarında hem kurumlarına hem de çalıştıkları birime daha yüksek oranda bağlılık geliştirmektedir.

Örgütsel iletişim değişkenlerinin iş doyumu, örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yöneticiden ve iş arkadaşlarından edinilen bilgi kalitesinin (Sias 386) ve iletişimin sıklığının (Johlke ve Duhan 154-165) çalışanların iş doyumu ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin, Goris ve arkadaşları, iletişim yönünün (yukarıya doğru, aşağıya doğru ve yatay) iş performansı ve iş doyumu ile nasıl ilişkili olduğunu incelemiş ve iletişim yönünün iş performansı ve iş doyumu ile doğrusal bir ilişkiye sahip olmaktan ziyade her üç yönde de optimum düzeyde iletişimin gerekli olduğunu bulmuşlardır (364). Buna göre, gereğinden az ya da fazla miktarda iletişimin kurumlar için zararlı olduğunu belirtmektedirler. Goris ve arkadaşlarının bulgularıyla tutarlı olarak Johlke ve Duhan (162) da yetersiz ya da çok fazla miktarda iletişimin istendik iş sonuçlarıyla ters yönde ilişkili olabileceğini belirtmektedirler. Putti ve arkadaşları ise kurumdaki iletişimden duyulan doyumun çalışanların kurumlarıyla kurdukları özdeşimi ve buna bağlı olarak kurumlarına yönelik bağlılıklarını arttırabileceğini belirtmektedir (50).

Yöneticinin ve iş arkadaşlarının sağladığı bilginin kalitesi (Sias 388-389), iletişim iklimine yönelik doyum, yöneticilere yönelik doyum, medya kalitesi ile doyum ve kişisel geribildirime yönelik doyum (Brunetto ve Farr-Wharton 589-594), dikey iletişim türü olan üst yönetimle ilişkiler, global iletişim ilişkisi doyumu puanı ve yönetici ile ilişkiler değişkenlerinin (Putti ve arkadaşları 49) örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin, Varona, Guatemala'da farklı kurumlarda çalışan toplam 307 katılımcı üzerinde yürüttüğü çalışmada çalışanların çalışma süresi, pozisyon, örgütsel bağlılık ve iletişim doyumunun birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Araştırmacı, çalışanların iletişim doyumu ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu (121) ve iletişim doyumu düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olma eğiliminde olduğunu belirtmiştir (123). Ayrıca, yöneticinin ve iş arkadaşlarının sağladığı bilginin kalitesinin çalışanların bu iki hedefle ilişkilerinin kalitesini arttırdığı da belirtilmektedir (Sias 388-389). Türkiye'de yapılan bir çalışmada da iletişim doyumunun iş doyumu, örgütsel bağlılık ve verimlilik değişkenleriyle olumlu yönde ilişkili olduğu ayrıca, iletişim doyumunun verimlilik ile ilişkisinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı değişken rolü oynadığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Bitmiş, Güney ve Demirel 66, 69).

Scott ve arkadaşları ise çalışmalarında birtakım iletişim değişkenleriyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iletişim değişkenleri içinde iş arkadaşlarıyla ve yöneticiyle ilişkilerin işten ayrılma niyetinin en güçlü yordayıcıları olduğunu bulmuşlardır (416). Aynı araştırmanın niteliksel kısmında çalışanlarla yapılan mülakatlar da nicel çalışmanın bulgularını destekler nitelikte olup iş arkadaşları ve yöneticiyle ilişkilerin ve iletişimin yetersizliğinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir (417-419).

Sias, iş yerinde iletişim üzerine yapılan araştırmaların çoğunun işe yeni giren çalışanlar üzerinde yapıldığını, ancak iletişimin kıdemli çalışanlar için de önemli olduğunu belirtmektedir (376). Putti ve arkadaşları ise bağlılığın öncül ve sonuçlarının çok sayıda görgül çalışmada incelenmiş olmasına rağmen iletişim ilişkisi doyumu gibi örgütsel süreç değişkenleri ile örgütsel bağlılığın birbirleriyle nasıl ilişkili olduğuna dair görgül araştırmalara ihtiyaç olduğunu belirtmektedir (51). Bu durum farklı hedeflere yönelik iletişim değişkenleri ile bu hedeflere yönelik bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinin önem ve gerekliliğini göstermektedir.

Yukarıda kısaca özetlenen yazın, örgütsel iletişimin önemli iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Spesifik olarak, çalışanın birincil yöneticisi ve iş grubundaki iş arkadaşlarıyla iletişiminin iş doyumu, örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Toplulukçu kültürlerde yöneticiye ve iş gruplarına bağlılığın önemi vurgulanmakla birlikte bu hedeflerle iletişimin bağlılığı nasıl etkilediğine yönelik çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada yönetici ile dikey (yöneticinin çalışanlarıyla yukarıdan aşağıya iletişimi ve çalışanların yöneticileriyle aşağıdan yukarıya iletişimi) ve iş grubundaki iş arkadaşlarıyla yatay iletişimin söz konusu hedeflere bağlılıkla nasıl ilişkili olduğu yönünde aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

Hipotez 1: Yönetici ile dikey iletişim (hem yöneticinin çalışanlarla yukarıdan aşağıya hem de çalışanların yöneticileriyle aşağıdan yukarıya iletişimleri), yöneticiye (duygusal ve normatif) bağlılığı olumlu yönde yordar.

Hipotez 2: İş grubu ile yatay iletişim, iş grubuna (duygusal ve normatif) bağlılığı olumlu yönde yordar.

Brewer ve Gardner, kolektif, ilişkisel ve bireysel olmak üzere her biri farklı analiz düzeyinde incelenebilecek, üç farklı benlik kavramı olduğunu belirtmektedirler (84). Kolektif benliğin, bireylerin kimliğini belirlemede üyesi oldukları grupların önemini vurgulayan Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory-SIT, Tajfel ve Turner, 1986) ile yakından ilişkili olduğu

belirtilmektedir. Kurumların bireyin kimliği üzerinde belirleyici role sahip sosyal gruplar olması kişinin çalıştığı kurumun kolektif benlik düzeyinde ele alınmasını gerektirmektedir (Sluss ve Ashforth 10). İlişkisel benlik rol ilişkilerini göz önüne almakta (Sluss ve Ashforth 10) ve özellikle kişilerin iş ortamını da içeren ikili ilişkilere vurgu yapmaktadır (Andersen ve Chen 619-645). İlişkisel benliğin öz-düzenleme için önemli olduğu ileri sürülmektedir (Andersen ve Chen 625-627). Son olarak bireysel benlik kişinin kendi çıkar, bağımsızlık ve özerkliğine vurgu yapmaktadır (Sluss ve Ashforth 9). Sluss ve Ashforth, bireylerin benlik tanımlarını belirlemede hem iş ortamlarındaki kişilerarası ilişkilerinin hem de farklı benlik kavramı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu araştırmacılar, ilişkisel kimliğin hem kişiye hem de role dayalı kimliklere dayandığını belirtmektedirler. Bu nedenle onlara göre ilişkisel kimlik her üç benlik kavramı düzeyi ile de ilişkilidir (11-13).

Yukarıda belirtildiği gibi, üç boyutlu bağlılık modeline göre örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutlarından oluşan çok boyutlu bir kavram olup bu boyutların her biri farklı yordayıcı ve sonuç değişkenleriyle ilişkilidir. Üç boyutlu bağlılık modelinin geçerliğini inceleyen çalışmalar sadece kültür farklılıklarına ve daha spesifik olarak da bireycilik-toplulukçuluk boyutlarına (örn. Ko ve ark.961-973) ya da belli bir kültürde yaşayan bireylerin bireyci ve toplulukçu değerlere ne ölçüde sahip olduklarına odaklanmışlardır (örn. Wasti 533-554). Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çalışanların hem farklı bağlılık boyutları geliştirmesinde hem de farklı bağlılık hedeflerine yönelik bağlılık sergilemesinde benlik kavramı düzeylerini dikkate almadıkları yönünde eleştirilere maruz kalmıştır (örn. Johnson ve Chang 550, 564).Yukarıda özetlenen ilgili yazın, kolektif benliğin kurum ya da iş grubu ile ve ilişkisel benliğin yönetici-çalışan ilişkisi gibi ikili ilişkileri tanımladığını göstermektedir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 3: İlişkisel benlik kavramı, yönetici ile dikey iletişim ve yöneticiye bağlılık değişkenleri arasında düzenleyici değişken rolü oynamaktadır. Yönetici ile dikey iletişim ve yöneticiye (duygusal ve normatif) bağlılık arasındaki ilişki ilişkisel benlik düzeyi yüksek olan çalışanlar için olumlu yönde ve daha güçlüdür.

Hipotez 4: Kolektif benlik kavramı iş grubu ile yatay iletişim ve iş grubuna bağlılık değişkenleri arasında düzenleyici değişken rolü oynamaktadır. İş grubu ile dikey iletişim ve iş grubuna (duygusal ve normatif) bağlılık arasındaki ilişki kolektif benlik düzeyi yüksek olan çalışanlar için olumlu yönde ve daha güçlüdür.

Yöneticiye, İş Grubuna ve Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Bağlılık konusundaki çalışmaların çoğu bağlılık hedeflerini göz önünde bulundurmadan genel olarak bağlılık kavramı üzerinde durmaktadır. Oysaki farklı araştırmacılar tarafından çalışanların çalıştıkları kurum dışındaki hedeflere de bağlılık gösterebilecekleri görüşü öne sürülmüştür. Örneğin, Reichers, kurumların birimler ve müşteriler gibi farklı yapılardan meydana geldiği ve bu nedenle çalışan bağlılığını anlamının en iyi yolunun çalışanların iş grupları ya da müşteriler gibi farklı hedeflere yönelik bağlılıklarını incelemek olduğunu belirtmiştir (470). Benzer şekilde, Meyer ve Herscovitch de çalışanların birden fazla hedefe bağlılık geliştirebileceğini öne sürmüştür (301).

Görece yakın zamanda yapılan çalışmalar çalışanların çalıştıkları kurum, meslek, yönetici, iş grubu ve müşteriler gibi farklı odaklara bağlılık gösterebileceklerini göstermiştir (örn. Bentein, Stinglhamber ve Vandenberghe 350-351; Cheng, Jiang ve Riley 324; Meyer, Allen ve Smith 543; Stinglhamber, Bentein ve Vandenberghe 129; Stinglhamber ve Vandenberghe 259-260; Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber 52-53). Bu çalışmalardan elde edilen bulgular Reichers ve Meyer ve Herscovitch'in kuramsal görüşlerine görgül destek sağlamaktadır. Ayrıca, farklı bağlılık hedeflerinin öncül ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar çalışanların farklı bağlılık hedeflerinin birbirlerinden farklı olduğunu ve farklı yordayıcı ve sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, bu hedeflere bağlılığın işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ile ters yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Cheng ve ark. 324; Stinglhamber ve ark. 129-132; Stinglhamber ve Vandenberghe 263; Vandenberghe ve ark. 57-59). Birlikte çalışılan yöneticiye ve iş grubuna duygusal bağlılık, kuruma duygusal bağlılığı etkilemekte ve bu da davranışsal iş sonuçlarını belirlemektedir (Bentein ve ark. 350-355; Cheng ve ark. 324-327; Vandenberghe ve ark. 57-59). Örneğin, çalışılan kuruma ve yöneticiye bağlılık iş doyumuyla olumlu yönde ilişkili olup yöneticiye bağlılık iş performansı ile de olumlu bir ilişkiye sahiptir (Cheng ve ark. 324-327). Diğer yandan, çalışılan iş grubuna ya da takımına bağlılık iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkilidir (Bishop, Scott ve Burroughs 1122). Son olarak, Clugston, Howell ve Dorfman toplulukçuluk ile iş grubuna bağlılığın her üç boyutu ve buna ilaveten çalışılan kuruma ve yöneticiye normatif bağlılık ve yöneticiye duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmiştir (22). Bu nedenle, bağlılık hedefleri ve genel olarak bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması gerekmektedir.

Bir diğer grup araştırmada Ajzen ve Fishbein'in tutum ve davranış ilişkisinin tutum ve davranış odağı aynı olduğunda daha güçlü olacağı (891)

savından hareketle çalışanların farklı odaklara bağlılıklarının o odakla doğrudan ilişkili iş sonuçlarıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Bu konuyla ilgili olarak yapılan ilk çalışmalardan birinde Becker ve Billings, çalışanların bağlılık açısından dört farklı profile sahip olabileceklerini belirtmişlerdir (180). Bu profiller kuruma ve üst yönetime bağlı; aynı anda kuruma, üst yönetime, birincil yöneticiye ve iş grubuna bağlı; bu dört hedefe de bağlılığı oldukça düşük; ve kuruma ve üst yönetime düşük, ancak birincil yöneticisine ve iş grubuna bağlılığı yüksek olarak tanımlanmıştır (180). Araştırmacılar ayrıca, bu farklı bağlılık profillerine sahip çalışanların işten ayrılma niyeti, iş doyumu ve kuruma faydalı davranışlar sergileme gibi değişkenler açısından farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir (188). Takip eden araştırmalar da benzer sonuçlar elde etmiştir.

Bentein, Stinglhamber ve Vandenberghe, yönetici ve kuruma görece daha yakın bir bağlılık odağı olan iş grubunun bu iki bağlılık hedefi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı değişken rolü oynadığını belirtmektedir (355). Becker ve Kernan da görev performansının ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticiye bağlılık, kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise kuruma bağlılık tarafından yordandığını belirtmektedir (341). Başka çalışmalarda da örgütsel bağlılığın kuruma yönelik, yöneticiye bağlılığın ise yönetici ile ilgili iş değişkenleriyle ilişkili olduğu bulgusuna görgül destek elde edilmiştir (Cheng, Jiang ve Riley 327-328). Örneğin, örgütsel bağlılığın kurumdan ayrılmaya yönelik düşünce ve niyetlerle ve kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla, yöneticiye bağlılığın ise yöneticiye yönelik olumlu iş davranışlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Snape, Chan ve Redman 311; Wasti ve Can 410).

Yukarıda bahsedilen çalışmalar bağlılığın birden fazla hedefi olduğu ve her biriyle ilişkili yordayıcı ve sonuçlar ile ilgili görgül destek sunmaktadır. Ancak, Türkiye’de şimdiye dek Wasti ve Can’ın çalışması dışında yöneticiye ve iş grubuna duygusal ve normatif bağlılığı inceleyen bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmada yöneticiye ve iş grubuna duygusal ve normatif bağlılık, çalışılan kuruma yönelik duygusal ve normatif bağlılığın yordayıcıları olarak ele alınmakta ve aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 5: Yöneticiye (duygusal ve normatif) bağlılık çalışılan kuruma (duygusal ve normatif) bağlılığı olumlu yönde yordamaktadır.

Hipotez 6: İş grubuna (duygusal ve normatif) bağlılık çalışılan kuruma (duygusal ve normatif) bağlılığı olumlu yönde yordamaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın kendi isteği ile işten ayrılma davranışının en güçlü yordayıcısı olması nedeniyle önemli bir sonuç değişkenidir (Griffeth, Hom ve Gaertner 480; Tett ve Meyer 270; Sjöberg ve Sverke 249). Yapılan pek çok çalışmada örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönde bir ilişki olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Meyer ve ark. 36; Slattery ve Selvarajan, 61-62). Genel olarak, duygusal ve normatif bağlılık boyutları işten ayrılma niyeti ile ters yönde ilişkilidir (Meyer ve ark. 36). Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel bağlılığın bu her iki boyutunun da çalışanların işten ayrılma niyeti ile ters yönde ilişkili olması beklenmektedir. Ayrıca, çalışanların, mevcut yönetici ya da iş gruplarından ayrılması çoğunlukla çalıştıkları kurumdan ayrılmaları anlamına geldiğinden bu iki bağlılık hedefinin her iki boyutunun da işten ayrılma niyeti ile ters yönde ilişkili olması beklenmektedir. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 7: Çalışılan kuruma (duygusal ve normatif) bağlılık, çalışılan kurumdan ayrılma niyetini ters yönde yordamaktadır.

Hipotez 8: İş grubuna (duygusal ve normatif) bağlılık, çalışılan kurumdan ayrılma niyetini ters yönde yordamaktadır.

Hipotez 9: Yöneticiye (duygusal ve normatif) bağlılık, çalışılan kurumdan ayrılma niyetini ters yönde yordamaktadır.

Hipotez 10: Çalışılan kuruma (duygusal ve normatif) bağlılık, birlikte çalışılan yöneticiye bağlılık ile çalışılan kurumdan ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır.

Hipotez 11: Çalışılan kuruma (duygusal ve normatif) bağlılık, iş grubuna bağlılık ile çalışılan kurumdan ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolü oynamaktadır.

İleriye Yönelik Öneriler

Her ne kadar bu makalenin konusu olmasa da görece yakın zamanda yapılan bazı çalışmalar çalışanlarla yöneticilerinin çalışılan özellikler açısından benzer olmasının iş sonuçlarına daha güçlü etki ettiğini göstermektedir. Bunlar arasında yönetici ve çalışanın benzer benlik kavramı düzeylerine sahip olması da yer almaktadır. Jackson ve Johnson yönetici ve çalışanın benlik kavramlarının uyumlu olmasının (örneğin, her ikisinin de ilişkisel ya da toplulukçu benlik kavramına sahip olmasının) lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (494-497). Benzer şekilde yönetici ve çalışanın her ikisinin de aynı benlik kavramı düzeyine (örneğin, ilişkisel benlik) sahip olmasının ve bunların etkileşiminin yöneticiye bağlılık ve işe yönelik diğer tutum ve davranışlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağına incelenmesi faydalı olacaktır.

Bu çalışmada benlik kavramının iletişim değişkenleri ile bağlılık hedefleri arasındaki düzenleyici değişken rolünden bahsederken benlik kavramı düzeyleri kronik özellikler olarak ele alınmaktadır. Ancak, konu ile ilgili yazında çalışan benlik kavramı olarak ifade edilen (Markus ve Wurf 306-307) ve kronik benlik kavramından farklı olarak bireyin bulunduğu ortamın özelliklerine göre aktive olup belirgin hale gelen (örneğin, iş ortamı) durumsal benlik kavramının da etkileri incelenmelidir. Çalışan benlik kavramının örgütsel adalet, örgütten algılanan destek, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle ilgili olabileceği yönünde bulgular mevcuttur (Johnson, Selenta ve Lord 194).

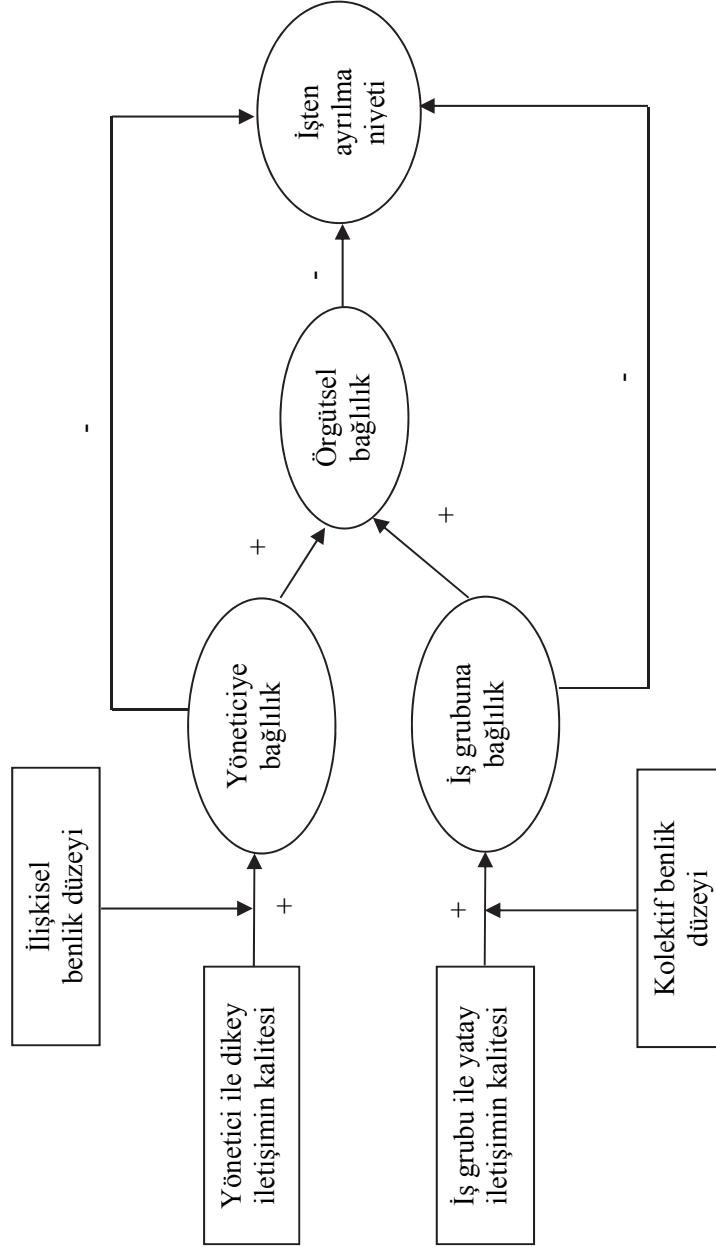
Son olarak, yönetici, iş grubu ve çalışılan kuruma bağlılık dışında farklı benlik kavramı düzeylerinin kariyer bağlılığı ile nasıl ilişkili olduğu araştırmaya değer bir konudur. Yakın zamanda bazı araştırmacılar çalışılan kurumların emekli olana kadar iş güvencesi sağlamadığı gerekçesiyle artık örgütsel bağlılığın çok geçerli bir kavram olmadığını ve buna bağlı olarak çalışanların kariyerlerine bağlılık geliştirmesinin günümüz çalışma hayatının koşullarına daha uygun bir strateji olacağını öne sürmektedirler. Bu durumda örneğin, hem kariyerine hem de çalıştığı kuruma bağlılık gösteren bir çalışanın kolektif benlik düzeyine mi sahip olması beklenir? Ya da kariyer bağlılığı yüksek, ancak örgütsel bağlılığı düşük olan bir çalışanın bireysel benlik düzeyinin mi yüksek olması beklenir? Ya da bireysel benlik düzeyi yüksek olan bir çalışan kariyerine mi bağlılık geliştirir yoksa çalıştığı kuruma devamlılık bağlılığı mı geliştirir? Örgütsel bağlılıktan farklı olarak, kariyere bağlılık çalışanları çalıştıkları kurumla sınırlamadığı için bireysel benlik düzeyine ek olarak örneğin, kurumun sağladığı kariyer imkanları ve benzeri başka değişkenler çalışanların kariyerlerini kurumda ya da başka bir kurumda sürdürme kararları üzerinde etkili olabilirler mi? Bununla ilgili olarak örneğin, her ikisi de kolektif benlik düzeyi ile ilişkili olan bağlılık hedeflerinde (örn., örgütsel bağlılık ve sendikaya bağlılık gibi) çalışanların hangi hedefe daha yüksek oranda bağlılık göstereceği nasıl belirlenir, örneğin, örgütsel toplulukçuluk ya da bireycilik çalışanların çalışan benlik kavramı düzeyini aktive eden bir düzenleyici değişken rolü oynar mı?

Sonuç

Önerilen modelin ve hipotezlerin bağlılık konusunda yapılan araştırmalara önemli katkılarda bulunması beklenmektedir. İlk olarak, farklı benlik düzeylerine sahip çalışanların farklı bağlılık boyutlarına sahip olabileceği ve kurum, iş grubu ve yönetici gibi farklı hedeflere yönelik bağlılık sergileyebilecekleri ve bunun sonucunda işlerine yönelik farklı tutum ve davranışlar geliştirebilecekleri fikri çok yenidir. Diğer taraftan, şimdiki kadar bağlılık boyutları ve bağlılık hedefleri konusunda yapılan

araştırmalar çoğunlukla duygusal bağlılık boyutuyla sınırlı kalmıştır. Ancak, bilindiği üzere toplulukçu kùltùrlerde normatif bağlılık da önemli iş değişkenleri ile ilişkilidir. Bu çalışmada bağlılığın duygusal ve normatif olmak üzere iki boyutu ve ayrıca çalışılan kurum, iş grubu ve yùnetici olmak üzere üç farklı bağlılık hedefi incelenmektedir. Son olarak, sùz konusu modelin test edilmesi sonucu elde edilecek bulguların uygulama açısından da önemli sonuçları olması beklenmektedir. Örneğin, kurumlar farklı benlik düzeylerine sahip çalışanların bağlılıklarını, olumlu iş davranışlarını arttırmak ve işten ayrılma oranlarını azaltmak için farklı uygulamalar geliştirebileceklerdir. Bu bağlamda, önerilen modelin bağlılık ile ilgili yazına ve uygulama alanına yeni bir katkıda bulunacağı düşünùlmektedir.

Şekil 1. Önerilen model



KAYNAKÇA

- AJZEN, Icek, ve MartinFishbein. "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research." *Psychological Bulletin* 84. 5 (1977): 888-918.
- AKPİNAR, Ali Talip, EhlinazTorun, Mehmet Emin Okur, ve Onur Akpınar. "The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction On Organizational Commitment in Small Businesses." *Interdisciplinary Journal of Research in Business* 3.04 (2013): 27-32.
- ALLEN, MyriaWatkins. "Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor." *Communication Quarterly* 40. 4 (1992): 357-67.
- ALLEN, Natalie J. "Examining Organizational Commitment in China." *Journal of Vocational Behavior* 62 (2003): 511-15.
- ALLEN, Natalie J.,ve John P.Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990): 1-18.
- ANDERSEN, Susan M., ve Serena Chen. "The Relational Self: An Interpersonal Social-Cognitive Theory." *Psychological Review* 109. 4 (2002): 619-45.
- BECKER, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology* 66(1960): 32-40.
- BECKER, Thomas E., ve Mary C.Kernan."Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance." *Human Performance* 16.4 (2003): 327-48.
- BECKER,Thomas E.,ve Robert S.Billings."Profiles of Commitment: An Empirical Test." *Journal of Organizational Behavior* 14 (1993): 177-90.
- BENTEIN, Kathleen, Florence Stinglhamber, ve ChristianVandenbergh. "Organization-, Supervisor-, and Workgroup-Directed Commitments and Citizenship Behaviours: A Comparison of Models." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11. 3 (2002): 341-62.
- BISHOP, James W., K. DowScott,ve Susan M. Burroughs."Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment." *Journal of Management* 26. 6: (2000): 1113-32.
- BİTMİŞ, M. Gökhan, Semra Güney, ve HilalDemirel. "İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi." *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32. 2 (2014): 57-74.
- BREWER, Marilynn B., ve Wendi Gardner. "Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self-Representations." *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1996): 83-93.

- BRUNETTO, Yvonne, ve Rod Farr-Wharton."Does the Talk Affect Your Decision to Walk." *Management Decision* 42. 3/4 (2004): 579-600.
- CHEN, Zhen Xiong, ve Anne MarieFrancesco. "The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China." *Journal of Vocational Behavior* 62 (2003): 490-510.
- CHENG, Bor-Shiuan, Ding-Yu Jiang, ve, Jean H. Riley."Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis?" *Journal of Organizational Behavior* 24. 3 (2003): 313-34.
- CHENG, Yuqiu, ve Margaret S. Stockdale."The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context." *Journal of Vocational Behavior* 62 (2003): 465-89.
- CLUGSTON, Michael, Jon P. Howell, ve Peter W. Dorfman."Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?" *Journal of Management* 26. 1 (2000): 5-30.
- COOPER-HAKIM, Amy, ve ChockalingamViswesvaran. "The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework." *Psychological Bulletin* 131. 2 (2005): 241-59.
- ELLEMERS, Naomi, Dick de Gilder, ve Henriettevan den Heuvel. "Career-Oriented versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work." *Journal of Applied Psychology* 83. 5 (1998): 717-30.
- GORIS, José R., Bobby C.Vaught, ve John D. Pettit, JR."Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis." *Journal of Business Communication* 37. 4 (2000): 348-68.
- GRIFFETH, Rodger W., Peter W. Hom, ve Stefan Gaertner. "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium." *Journal of Management* 26. 3 (2000): 463-88.
- HREBINIAK, Lawrence G., ve Joseph A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors in the development of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly* 17. 4 (1972): 555-73.
- JACKSON, Erin M., ve Russell E. Johnson."When Opposites Do (and Do Not) Attract: Interplay of Leader and Follower Self-Identities and Its Consequences for Leader-Member Exchange." *The Leadership Quarterly* 23 (2012): 488-501.
- JOHLKE, Mark C. ve Dale F.Duhan."Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes." *Journal of Service Research* 3. 2 (2000): 154-65.
- JOHNSON, Russell E., Christopher Selenta, ve Robert G. Lord."When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the

- Organization and Its Members." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99(2006): 175-201.
- JOHNSON, Russell E., ve Chu-Hsiang Chang. "'I' is to Continuance as 'We' is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment." *Journal of Organizational Behavior* 27(2006): 549-70.
- JOHNSON, Russell E., Chu-Hsiang (Daisy) Chang, ve Liu-Qin Yang. "Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus." *Academy of Management Review* 35.2 (2010): 226-45.
- KO, Jong-Wook, James L. Price, ve Charles W. Mueller. "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology* 82. 6 (1997): 961-73.
- LEE, Kibeom, Natalie J. Allen, John P. Meyer, ve Kyung-Yong Rhee. "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea." *Applied Psychology: An International Review* 50. 4 (2001): 596-614.
- MARKUS, Hazel, ve Elissa Wurf. "The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective." *Annual Review of Psychology* 38(1987): 299-337.
- MATHIEU, John E., ve Dennis M. Zajac. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin* 108. 2 (1990): 171-94.
- MAYFIELD, Jacqueline, ve Milton Mayfield. "Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment." *American Business Review*(2002): 89-94.
- MEYER, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, ve Laryssa Topolnytsky. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61(2002): 20-52.
- MEYER, John P., Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1(1991): 69-89.
- MEYER, John P., Natalie J. Allen, ve Catherine A. Smith. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 78 (1993): 538-51.
- MEYER, John P., ve Lynne Herscovitch. "Commitment in the Workplace: Toward A General Model." *Human Resource Management Review* 11. 3 (2001): 299-326.
- MEYER, John P., ve Natalya M. Parfyonova. "Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization." *Human Resource Management Review* 20 (2010): 283-94.
- NEVES, Pedro, ve Robert Eisenberger. "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support." *Human Performance* 25(2012): 452-64.

- O'REILLY III, Charles, ve Jennifer Chatman."Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71 (1986): 492-99.
- POSTMES, Tom, Martin Tanis, ve Boudewijn de Wit."Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach." *Group Processes & Intergroup Relations* 4. 3 (2001): 227-46.
- PUTTI, Joseph M., Samuel Aryee, ve Joseph Phua. "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment." *Group & Organization Management* 15. 1 (1990): 44-52.
- REICHERS, Arnon E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *Academy of Management Review* 10. 3 (1985): 465-76.
- RHOADES, Linda, Robert Eisenberger, ve Stephen Armeli. "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology* 86. 5 (2001): 825-36.
- SCOTT, Craig R., ve ark. "The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multimethodological Exploration." *Management Communication Quarterly* 12. 3 (1999): 400-35.
- SIAS, Patricia M. "Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences." *Communication Studies* 56. 4 (2005): 375-95.
- SIAS, Patricia M., ve Fredrick M. Jablin."Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication." *Human Communication Research* 22. 1 (1995): 5-38.
- SJÖBERG, Anders, ve Magnus Sverke. "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* 41 (2000): 247-52.
- SLATTERY, Jeffrey P., ve T. T. RajanSelvarajan. "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12. 1 (2005): 53-66.
- SLUSS, David M., ve Blake E. Ashforth. "Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships." *Academy of Management Review* 32. 1 (2007): 9-32.
- SMIDTS, Ale, Ad TH. H. Pruyn, ve Cees B. M. Van Riel."The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification." *Academy of Management Journal* 49. 5 (2001): 1051-62.
- SNAPE, Ed, Andy W.Chan, ve Tom Redman. "Multiple Commitments in the Chinese Context: Testing Compatibility, Cultural, and Moderating Hypotheses." *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006): 302-14.

- STINGLHAMBER, Florence, Kathleen Bentein, ve Christian Vandenberghe. "Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test." *European Journal of Psychological Assessment* 18. 2 (2002): 123-38.
- STINGLHAMBER, Florence, ve Christian Vandenberghe. "Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study." *Journal of Organizational Behavior* 24 (2003): 251-70.
- TETT, Robert P., ve John P. Meyer. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings." *Personnel Psychology* 46 (1993): 259-92.
- VANDEBERGHE, Christian, Kathleen Bentein, ve Florence Stinglhamber. "Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes." *Journal of Vocational Behavior* 64 (2004): 47-71.
- VARONA, Federico. "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations." *Journal of Business Communication* 33. 2 (1996): 111-40.
- WASTI, S. Arzu. "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (2003): 303-21.
- WASTI, S. Arzu, ve Özge Can. "Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor, and Coworkers: Do Collectivist Values Matter?" *Journal of Vocational Behavior* 73 (2008): 404-13.
- WIENER, Yoash. "Commitment in Organizations: A Normative View." *Academy of Management Review* 7. 3 (1982): 418-28.